

---

Kyrkomötet  
Kyrkostyrelsens skrivelse 2021:1

## Verksamhet och ekonomi för Svenska kyrkans nationella nivå 2022–2024

---

Kyrkostyrelsen överlämnar denna skrivelse till kyrkomötet.

Uppsala den 23 juni 2021

*Antje Jackelén*

*Helén Ottosson Lovén*

### Skrivelsens huvudsakliga innehåll

Kyrkostyrelsens skrivelse om verksamhet och ekonomi för Svenska kyrkans nationella nivå präglas i år av att det är hög tid för omställning i Svenska kyrkan och för den nationella nivån.

Skrivelsen innehåller verksamhetsinriktning och strategiska insatser utifrån kyrkomötets tidigare fastställda övergripande mål samt de budgetramar som kyrkomötet har att ta ställning till. I skrivelsen finns ett förslag om att målet för storleken på den nationella nivån kapital ska vara 10 miljarder kronor vid utgången av år 2021. Det finns även en redovisning av den långsiktiga strategin för användning av kapitalavkastningen. I bilaga 3 finns den färdplan för samverkan och digitalisering som kyrkomötet förra året uppdrog till kyrkostyrelsen att presentera till årets kyrkomöte efter genomförd kartläggning i samarbete med stiftet.

Huvuddelen av planeringsperiodens budget innehåller åtaganden och verksamhetskostnader där antingen ansvaret är reglerat i kyrkoordningen eller så är arbetet på annat sätt av stor betydelse för Svenska kyrkan. Enbart en mindre del av budgeten utgör därför utrymme för särskilt prioriterade insatser.

Enligt 12 kap. 3 § kyrkoordningen ska kyrkostyrelsen verka för barnets bästa och göra barnkonsekvensanalyser inför beslut, vilket kyrkostyrelsen har genomfört under beredningsarbetet.

Utmärkande för årets skrivelse är att det finns fyra bilagor: Det gemensamma kapitalet – dess betydelse historiskt, idag och i framtiden (*bilaga 1*), Utjämningsystemet och dess finansiering (*bilaga 2*), Färdplan för samverkan och digitalisering (*bilaga 3*), samt Omvärldsbeskrivning (*bilaga 4*).

## Innehåll

<b>Skrivelsens huvudsakliga innehåll.....</b>	<b>1</b>
<b>1 Förslag till kyrkomötesbeslut.....</b>	<b>3</b>
<b>2 Hoppets evangelium .....</b>	<b>3</b>
<b>3 Den nationella nivåns uppdrag .....</b>	<b>4</b>
<b>4 Barnets perspektiv .....</b>	<b>4</b>
<b>5 Hög tid för omställning .....</b>	<b>5</b>
<b>6 Utmaningar i omvärlden.....</b>	<b>8</b>
<b>7 Målbilder och verksamhetsinriktning .....</b>	<b>10</b>
7.1 Målbild 1 .....	10
7.2 Målbild 2 .....	13
7.3 Målbild 3 .....	15
<b>8 Ekonomi .....</b>	<b>18</b>
8.1 Ekonomiska förutsättningar.....	18
8.2 Sammanfattning ekonomi.....	19
8.3 Resultaträkning .....	21
8.4 Kassaflödesbudget.....	24
8.5 Eget kapital och mål för eget kapital.....	24
8.6 Ändamålsbestämda medel .....	25
<b>9 Ekonomisk plan per uppdrag .....</b>	<b>26</b>
9.1 Ekonomisk plan per uppdrag med undernivåer .....	26
9.2 Utbetalningar till stift och församlingar .....	28
9.3 Sammanfattning ekonomi för kyrkostyrelsens internationella råd och kyrkostyrelsens råd för Svenska kyrkan i utlandet .....	28
<b>Bilaga 1 Det gemensamma kapitalet – dess betydelse historiskt, idag och i framtiden.....</b>	<b>30</b>
<b>Bilaga 2 Utjämningsystemet och dess finansiering.....</b>	<b>37</b>
<b>Bilaga 3 Färdplan för samverkan och digitalisering.....</b>	<b>41</b>
<b>Bilaga 4 Omvärldsbeskrivning .....</b>	<b>63</b>
<b>Utdrag ur kyrkostyrelsens protokoll.....</b>	<b>73</b>
<b>Utdrag ur kyrkostyrelsens arbetsutskotts protokoll.....</b>	<b>74</b>

## 1 Förslag till kyrkomötesbeslut

Kyrkomötet beslutar att

1. fastställa inriktning för verksamheten på den nationella nivån,
2. fastställa kostnadsram för 2022 till 3 303 miljoner kronor,
3. medge planeringsram för 2023 till 3 274 miljoner kronor,
4. medge planeringsram för 2024 till 3 236 miljoner kronor,
5. mål för storleken på den nationella nivåns kapital ska vara 10 miljarder kronor vid utgången av år 2021.

## 2 Hoppets evangelium

### Att räcka evangelium i ord och handling

Svenska kyrkan är en öppen folkkyrka där tron på evangeliet om Jesus Kristus är det som förenar och skapar gemenskap. Samtidigt rymmer denna gemenskap en mångfald av uttryck, tolkningar och livsval. Det är alla döptas uppgift att räcka evangelium genom ord och handling och ett särskilt ansvar vilar på de som vigts till tjänst, men också på de förtroendevalda som delar det gemensamma ansvaret. Tillsammans förkunnar vi budskapet om tro, hopp och kärlek; om förlåtelse, försoning och nåd, så att människor kan lära känna och följa Jesus Kristus och ta del av evangeliets tröst, livsmod och kraft.

Svenska kyrkan samverkar med andra kyrkor i världen och har en lång tradition av att delta i och bidra till den ekumeniska rörelsen och den världsvida kyrkan. Arbete för fred och tillit, internationell solidaritet och diakoni är uttryck för en längtan efter en världsvid gemenskap. Som kristna har vi ett ansvar för alla människor som skapade till Guds avbild, oavsett religionstillhörighet.

### Den kristna trons hopp

I hela världen upplever människor för närvarande en pandemi som orsakar sjukdom, oro, död och sorg. Våra liv, arbeten, skolmiljöer och sociala relationer har påverkats det senaste året. Pandemin har lett till drastiska åtgärder med stängda landsgränser och svårigheter för familjer att umgås. Åtgärder för att stoppa smittspridning har påverkat många människors förmåga att försörja sig själva. Allt detta påverkar våra grundvalar och våra relationer. Inte minst har de som lever i redan utsatta situationer påverkats dramatiskt.

I kristider kommer existentiella frågor upp till ytan. Den kristna tron kan visa på ett trotsigt hopp och skapa mening och gemenskap i tider av osäkerhet och missmod. Det gäller nu, liksom genom århundranden. Tron är en utgångspunkt för att tolka och hantera det som händer, så att vi också kan bidra till det gemensamma goda på bästa sätt.

Svenska kyrkans medverkan i det offentliga är en tjänst i och till samhället och världen. Det är en del av vår gudstjänst och tjänst åt människor. Denna teologiska utgångspunkt uttrycker Svenska kyrkans syn på den troende och handlande människans vilja och förmåga att bidra med gott förvaltarskap för hållbarhet och skapelsens återupprättelse.

### En relevant och samverkande kyrka

Trossamfundens bidrag och verksamhet efterfrågas i samhället, inte minst de diakonala och själavårdande bidragen. Svenska kyrkan har en rikstäckande närvaro i många sammanhang och en bred kontaktyta genom församlingarna. Avgörande för framtidens

kyrka är att bära evangelium i ord och handling så att den kristna tron får större utrymme i människors liv samt i kultur- och samhällssamtalet. Människors längtan efter att fira gudstjänst och be tillsammans har inneburit att digitala former utvecklats och nya forum etablerats i församlingarna under pandemin. Kyrkostyrelsen vill hålla i den positiva utvecklingen av bredare samverkan och digitalisering inom Svenska kyrkan som påskyndats av pandemin.

### 3 Den nationella nivåns uppdrag

Svenska kyrkans mission uttrycks i kyrkoordningens beskrivning av församlingarnas syfte, ”Att människor ska komma till tro på Kristus och leva i tro, en kristen gemenskap skapas och fördjupas, Guds rike utbreddas och skapelsen återupprättas.” Evangeliet om Jesus Kristus är fundamentet för detta, gemensamt för hela den världsvida kyrkan.

Skrivelsen Verksamhet och ekonomi för Svenska kyrkans nationella nivå 2022–2024 beskriver kyrkostyrelsens del i Svenska kyrkans bidrag till Guds mission genom insatser som ska underlätta för de pastorala nivåerna och bidra till en långsiktigt hållbar kyrka. Skrivelsen tydliggör den nationella nivåns verksamhetsinriktning utifrån uppdrag i kyrkoordningen och de övergripande mål som tidigare fastställts av kyrkomötet.

Kyrkostyrelsen har under året beslutat att använda en så kallad värdeskapande modell som ramverk för integrerad rapportering av finansiell, verksamhetsmässig och hållbarhetsredovisning. Detta arbete har påbörjats i årsredovisningen till kyrkomötet i år. Där framgår hur den nationella nivån eftersträvar ett mer hållbart samhälle såväl andligt och existentiellt som ekonomiskt, ekologiskt och socialt. Dessa hållbarhetsdimensioner integreras i verksamheten på nationell nivå när den planeras, genomförs och följs upp och kommer att tydliggöras alltmer genom ramverket.

Svenska kyrkans nationella nivå bidrar genom sitt arbete tillsammans med andra goda krafter i samhället i sin företrädarroll och genom stöd till stift och församlingar att skapa värde i det svenska samhället och globalt. Den nationella nivån är en sammanhållande kraft i Svenska kyrkan. För trossamfundets gemensamma förutsättningar och utveckling tar den nationella nivån ansvar för gemensamma intressen och funktioner. Genom fyra huvuduppdrag, utifrån kyrkoordning, stödjer den nationella nivån arbetet i stift och församlingar för att åstadkomma önskad effekt. Uppdragen är nära sammankopplade och ömsesidigt förstärkande.

- ◆ Stöd till stiftet för utveckling av församlingslivet (samtliga målbilder)
- ◆ Företrädarskap (målbild 1 och 2)
- ◆ Stöd till god förvaltning (målbild 3)
- ◆ Inomkyrklig reglering (målbild 3).

### 4 Barnets perspektiv

Barnet intar en särställning i kristen tro och behöver därför särskilt uppmärksammas i Svenska kyrkans verksamhet. Kyrkomötets beslut om att genomföra barnkonsekvensanalyser i Svenska kyrkan i församlingar, stift och på den nationella nivån före avgörande beslut har gällt från den 1 januari 2013. Detta är ett uttryck för Svenska kyrkans prioritering och strävan att värna barnets livssituation. Barn och unga är viktiga för Svenska kyrkan här och nu, men de är också morgondagens vuxna i den kyrka som kyrkomötet och kyrkostyrelsen påverkar idag.

År 2020 blev FN:s konvention om barnets rättigheter inkorporerad i svensk lag. I barnkonventionen framgår även barns rätt till andlighet. Barnets perspektiv ska därför vara lika självklart som vuxnas perspektiv i allt kyrkan gör. Att ta hänsyn till barnets perspektiv och särskilda behov är angeläget, men barn bidrar samtidigt till kyrkans gemenskap. Det är därför en utmaning att bereda plats och ta tillvara barns och ungas perspektiv och erfarenheter i gudstjänster och övrigt församlingsliv. Barnets sätt att se, uppleva och tänka om världen utvecklar och berikar kyrkans verksamhet.

Den nationella nivån fortsätter att stödja stift och församlingar i deras arbete för barns rättigheter och delaktighet. Kyrkostyrelsen har också genomfört en egen barnkonsekvensanalys i beredningsarbetet av denna skrivelse.

## 5 Hög tid för omställning

### Hög tid för omställning i Svenska kyrkan

Alla stora hållbara förändringar tar tid att genomföra. Det genomgripande inriktningsarbete som föregick relationsförändringen år 2000, när Svenska kyrkan blev ett trosamfund skilt från staten, startade flera decennier före. På liknande sätt är det dagens förtroendevalda som nu behöver ta ställning till de förutsättningar Svenska kyrkan ska ha i framtiden, när dagens barn och unga är vuxna och de har egna barn.

Minskade ekonomiska resurser i Svenska kyrkan gör att många församlingar kommer att behöva göra stora omställningar de närmaste åren, även flera stift samt den nationella nivån. Proportionerna i många församlingars sammanlagda utgifter har förskjutits så att fastighets- och administrativa kostnader tar en allt större del av församlingarnas budget. Det finns församlingar som kommer att klara verksamheten ekonomiskt bra under flera år, men många församlingar tvingas redan nu att minska sin personal eller göra andra nedskärningar som påverkar arbetet med den grundläggande uppgiften.

Situationen kräver en långsiktig omställning i hela Svenska kyrkan, ökad samverkan mellan stiftet och en ansvarsfull budgetering på den nationella nivån de närmaste åren. Svenska kyrkan i sin helhet behöver prioritera och utveckla nya arbetsformer, besluta om vad som bör bevaras, vad som bör lämnas och vad som behöver erövrats eller utvecklas för framtiden.

### Ansvar för att använda medlemsintäkter väl

Svenska kyrkan har 5,7 miljoner medlemmar vilket innebär 55 procent av befolkningen. Svenska kyrkan når ett stort antal människor, men antalet medlemmar sjunker kontinuerligt. Svenska kyrkans förmåga att motivera medlemskap kommer att ha avgörande betydelse för framtiden. Likaså är frågan om Svenska kyrkans tillgänglighet samt gudstjänst- och verksamhetsformer av stor vikt. När människor får en tydligare bild av vad Svenska kyrkan är och gör och upplever kyrkan meningsfull vill fler stanna kvar som medlemmar. Det gäller unga som äldre.

Svenska kyrkan har på samtliga nivåer ett ansvar att förvalta intäkter från medlemmarna väl. Församlingarnas resurser ska i första hand användas till församlingens grunduppdrag: fira gudstjänst, bedriva undervisning samt utöva diakoni och mission. Det är därför angeläget att församlingarnas medarbetare har tillräckliga resurser för att kunna lägga sin tid på att människor ska lära känna Jesus Kristus och få ta del av evangeliets tröst, livsmod och kraft och genom olika insatser bidra till ett gott samhälle. Ett sviktande medlemsunderlag med minskade intäkter motiverar således en teologiskt förankrad resursplanering och samverkan inom Svenska kyrkan.

## Ökad krismedvetenhet och ökat behov av samverkan

Kyrkostyrelsen har en längre tid presenterat fakta och behovet av kraftfulla åtgärder, bland annat i tidigare skrivelser till kyrkomötet. Krismedvetenheten har också fått genomslag den senaste tiden i Svenska kyrkan, inte minst på grund av pandemin. En kartläggning som nyligen genomförts i stiftet, om synen på gemensamma it-lösningar och administrativa system samt digitala redskap till stöd i kärnverksamheten, visar att det finns ökad förståelse för de åtgärder och samverkansförslag som initierats och diskuterats bland förtroendevalda och medarbetare.

Flera stiftskanslier samverkar redan med goda resultat inom flera områden i främjandeuppdraget. Några stift planerar och genomför tillsammans utbildningar av medarbetare och förtroendevalda samt delar på kostnaden av medarbetare inom vissa verksamhetsområden. Då frågan om ökad samverkan blir alltmer central för ett flertal stiftskanslier, av både ekonomiska skäl och för tillgången av aktuell kompetens, finns det anledning för kyrkostyrelsen att understödja denna viljeyttring.

Utifrån att den långsiktiga prognosen över hur ekonomin i framtiden kommer att utvecklas i Svenska kyrkan är tydlig och alarmerande, är det angeläget att arbetet för en ansvarsfull kostnadsanpassning prioriteras på samtliga nivåer inom Svenska kyrkan, så att församlingarnas resurser kommer gudstjänst, undervisning, diakoni och mission till del.

Kyrkostyrelsen gör bedömningen att målet för storleken på den nationella nivåns kapital behöver vara 10 miljarder kronor vid utgången av år 2021. Skälen till detta och hur kapitalavkastningen ska kunna användas till stöd för församlingar och vara en beredskap för oförutsedda händelser i Svenska kyrkan, redovisas längre fram i skrivelsen och i bilaga 1.

### Hög tid för omställning på nationell nivå

Översyn och effektiviseringar görs varje år på den nationella nivån, men antalet uppdrag ökar kontinuerligt. Sedan relationsändringen år 2000 har den nationella nivåns uppdrag förändrats och utvecklats genom beslut i kyrkomötet. Genom årligen tillkommande uppdrag har kyrkostyrelsens ansvar och åtaganden successivt ökat.

I en genomgång av de kyrkomötesuppdrag kyrkostyrelsen fått under åren 2000–2018 låg genomsnittet på 13 nya uppdrag varje år, utöver de insatser som presenterats i skrivelser och som fastställts av kyrkomötet samt andra ansvar som faller på kyrkostyrelsen mellan kyrkomötena. Flera av dessa kyrkomötesuppdrag sträcker sig över flera år på grund av sin komplexitet. Även om ett uppdrag i formell mening kan slutredovisas till kyrkomötet kan uppdraget medföra fortsatta åtaganden eller innebära permanent handläggning på kyrkokansliet. Kravet på att kostnader inte får öka på nationell nivå går inte ihop med den mängd uppdrag kyrkostyrelsen har och de nya som tillkommer och som kyrkomötet i vissa fall beslutar ska ske skyndsamt.

För att den nationella nivån i Svenska kyrkan ska kunna uppnå en ekonomi i balans till år 2025 som planerat, och samtidigt bidra till prioriterade strategiska insatser, innebär detta fortsatt fokus på att sänka kostnader inom all verksamhet. Bedömningen är att kostnadsnivån måste sänkas med 100–200 miljoner kronor för att ha en långsiktigt hållbar ekonomi. För att *behålla* en ekonomi i balans krävs fortsatta årliga effektiviseringar om 2,5 procent.

Den långsiktiga ekonomiska utvecklingen ställer krav på ställningstaganden för att den nationella nivån ska kunna fortsätta att vara en stödjande och sammanhållande kraft i trossamfundet. Det finns därför behov av att renodla uppdraget för den nationella nivån och i samarbete med stiftet identifiera vilka uppgifter som bör vara ett ansvar för den nationella nivån i framtiden. Ett sådant utvecklingsarbete har påbörjats i den

beredande dialog som kyrkostyrelsen för med stiftsstyrelserna. Kyrkomötet kommer under planeringsperioden att få underlag för beslut. Sådant som endast kan eller som bäst görs på ett ställe i organisationen ska prioriteras på den nationella nivån och stöd kring den grundläggande uppgiften ska huvudsakligen hanteras av stiftens.

### **Ett långsiktigt hållbart kyrkokansli**

Utifrån de perspektiv som nämns ovan bedömer kyrkostyrelsen att kyrkokansliet behöver minska vad gäller såväl antal uppdrag som bemanning. Den bredd av sakfrågor inom vilka kyrkostyrelsen idag ger stöd i stiftens främjandeuppdrag behöver minska i samverkan med stiftens. Även arbetssättet behöver förändras mot exempelvis ökad digitalisering av stödet till den grundläggande uppgiften.

En organisation på kyrkokansliet med kvalificerade generalister, kan möjliggöra en mindre kanslibemanning och hantera den bredd av områden som kyrkostyrelsens ansvar omfattar. Det kan exempelvis handla om teologer som har förtroendet med samhällsfrågor, samhällsvetare som har förtroendet med Svenska kyrkan eller medarbetare med projektledarkunskap. Verksamhetsområden kan variera över tid och särskilt sakkunniga bör i framtiden utgöra tillfällig kompetens för tidsbegränsade uppdrag och utredningar. Det kommer på sikt att finnas ett begränsat antal specialister för att fortsatt säkra kompetens på kärnområden.

Ekonomi-, personal- och andra stödfunktioner kommer även att kunna minskas stegvis när verksamhet och bemanning minskar på kyrkokansliet, likaså kommunikationsinsatser kopplat till en del frågor. Inom exempelvis rättsområdet kan även det löpande arbetet med förenkling av regelverk och handlägningsrutiner leda till effektivisering som i förlängningen successivt minskar behovet av personella resurser.

### **Större utredningar för framtidens kyrka**

Dagens barn och unga som kommer att vara samhällets beslutsfattare i framtiden kommer med stor sannolikhet att ha en svagare relation till Svenska kyrkan än vad dagens beslutsfattare har. De grundläggande lagar och ekonomiska bidrag från staten som understödjer Svenska kyrkans verksamhet är därför inte självklara för all framtid. Svenska kyrkan går en delvis oviss framtid tillmötes och de utmaningar avseende förutsättningar för Svenska kyrkan som tillkommer genom statliga beslut är frågor Svenska kyrkan behöver reflektera över idag.

Den ekonomiska situationen i Svenska kyrkan och den ekonomiska prognosen för framtiden kräver långsiktighet. Kyrkostyrelsen bedömer att ett ansvarsfullt agerande för framtidens kyrka kräver avgörande insatser idag så att Svenska kyrkan även fortsättningsvis ska kunna vara en relevant, samverkande och öppen folkkyrka som räcker evangelium i ord och handling.

Därför behövs faktaunderlag för väl avvägda beslut inom några större strukturella inomkyrkliga områden. Dit hör frågan om samarbete inom kapitalförvaltning, till exempel gemensamma upphandlingar av finansiella instrument, granskning och uppföljning, i syfte att sänka kostnadsnivån och säkerställa hållbara placeringar. Vidare ser kyrkostyrelsen behov av att, med stöd i ett fördjupat underlag från en utredning, överväga hur en utökad stiftssamverkan i främjandeuppdraget kan se ut långsiktigt och överlämna frågan till kyrkomötet för beslut.

Kyrkostyrelsen ser också behov av att säkra och utveckla den demokratiska styrningen för framtiden och utreda hur den kan upprätthållas till en lägre kostnad än idag. En ökad digitalisering av kyrkovalet 2025 är inte bara en anpassning till den digitala utvecklingen i resten av samhället utan bedöms även frigöra betydande personella resurser på stiftsnivån. Det kommer att innebära en initial utvecklingskostnad för den

nationella nivån, men på sikt innebär detta en ekonomisk besparing för Svenska kyrkan som helhet. Kyrkostyrelsen föreslår kyrkomötet att, efter utvärdering av årets kyrkomöte, överväga format i framtiden som tar hänsyn till demokratiska och ekonomiska aspekter. Kyrkostyrelsen ser parallellt behovet av att utveckla former för en mer kontinuerlig informationsdelning med kyrkomötet.

Med utgångspunkt i att det är hög tid för omställning planerar kyrkostyrelsen att under kommande planeringsperiod initiera och igångsätta ett antal större utredningar enligt ovan. Kyrkostyrelsen har därefter för avsikt att om några år, med stöd från överväganden i dessa utredningar, överlämna ett antal grundligt genomarbetade beslutsförslag till kyrkomötet för beslut.

## **6 Utmaningar i omvärlden**

Omvärldsbeskrivningen i bilaga 4 ligger till grund för kyrkostyrelsens beredning av innehållet i skrivelsen Verksamhet och ekonomi för Svenska kyrkans nationella nivå 2022–2024. I detta avsnitt presenteras några av de utmaningar kyrkostyrelsen fäst särskilt stor uppmärksamhet vid. Här presenteras också några av de verksamhetsnära utmaningar kyrkostyrelsen identifierat i tidigare års skrivelser och också fäst stor uppmärksamhet vid i beredningen av denna skrivelse.

### **En värld i pandemi**

Kunskapen om viruset som orsakat pandemin är begränsat och kommer att påverka människors vardag under många år framöver i hela världen. Pandemin försätter människor i länder som saknar sociala trygghetssystem i extrem fattigdom, hunger och misär. Isolering i hemmet ökar risken för våld särskilt mot kvinnor och barn. Pandemin innebär ett bakslag för genusrättvisa, hälsa och fattigdomsbekämpning. Det är en kris för folkhälsan och en ekonomisk, social och existentiell kris. Smittan slår dessutom ojämnt och drabbar generationer och socioekonomiska grupper olika. Människor som redan befinner sig i en utsatt situation såsom ensamkommande flyktingungdomar, trångbodda och personer med svag ställning på arbetsmarknaden har ofta sämre möjligheter att hålla sig i karantän.

### **Klimatförändringar**

De globala klimatförändringarna är inte längre ett avlägset framtida hot utan är allt mera en påtaglig realitet. De allra fattigaste drabbas först och hårdast. Ansvar för skapelsen, varandra och framtiden aktualiseras inom teknik, politik och teologi. Det krävs omedelbara åtgärder av samtliga aktörer för att minska klimatpåverkan.

### **Människor på flykt**

Konsekvenserna inom migrationsområdet är långtgående och oöverblickbara. Idag befinner sig omkring 80 miljoner människor på flykt i världen, den högsta siffran någonsin. Europas migrationspolitik gör att allt färre flyktingar anländer och kan söka asyl. Utan invandring kommer andelen äldre i Europas befolkning att bli allt större och välfärden kan komma att äventyras. En förutsättning för ett stabilt och jämlikt samhälle är dock att integrationen lyckas.

### **Arbetslösheten ökar och välfärden minskar**

Arbetslösheten har ökat i spåren av pandemin även om skillnaden är stor mellan olika branscher. Särskilt unga och utrikes födda drabbas av försämrad arbetsmarknad. Hushållens ekonomi påverkas och välfärden är satt under ekonomisk press. Vi



ser en samhällsutmaning med fördjupade klyftor och ökad segregation mellan olika socioekonomiska grupper, etniska grupper, generationer och regioner.

KsSkr 2021:1

### **Växande hot mot demokratin**

En tillbakagång pågår i världen gällande inskränkningar av demokratiska rättigheter. Påtryckningar, hot och attacker mot oppositionella och civilsamhällets organisationer är vanligt i många länder. Även hårdare restriktioner för massmedia. Religionsfrihetens villkor försämrats, kristna och andra religionsutövare är utsatta på många platser i världen och antisemitism och islamofobi ökar. Genom sociala medieplattformar har desinformation och propaganda etablerats i det offentliga samtalet och populistiska, auktoritära och antidemokratiska krafter har vuxit sig starka. Det pågår ett aktivt undergrävande av tilltron till vetenskap och saklig journalistik. Missnöje paketeras i ett främlingsfientligt, rasistiskt, klimatförnekande och konspirationsteoretiskt språkbruk och polarisering frodas.

### **Den psykiska ohälsan ökar**

Många människor drabbas av psykisk ohälsa. Ofrivillig ensamhet, oro över ekonomin, stress och depression ökar i pandemins spår. Många begravningar har under pandemin ägt rum utan att anhöriga kunnat delta i avskedsceremonin, vilket försvårar sorgearbetet. Svenska kyrkans diakonala arbete är efterfrågat, exempelvis stöd till äldre, samtalsgrupp för den som mist en nära anhörig, lägerverksamhet för barn och unga och stöd till unga vuxna som kommit till Sverige som flyktingar.

### **Förnyat intresse för religiösa och existentiella frågor**

Sverige är idag ett land där det finns många religioner och många troende människor. De nordiska länderna är ändå världens mest sekulära samtidigt som en stor andel av befolkningen tillhör de lutherska folkkyrkorna. Genom de kyrkliga handlingarna, diakonin och kyrkans kultur- och musikliv är kontaktytan med befolkningen som helhet fortsatt stor, men människors relation till Svenska kyrkan försvagas kontinuerligt. Pandemin har bidragit till att dop- och konfirmationssed försvagats ytterligare då kyrkliga handlingar har varit svåra att genomföra.

Antalet deltagare i fysiska gudstjänster sjunker, speciellt vid huvudgudstjänster. I spåren av pandemin har gudstjänstdeltagandet förändrats. TV-gudstjänster har fördubblat sina tittarsiffror och många församlingar har lyckats nå ut till nya grupper av människor när gudstjänster, andakter och bön digitaliserats.

Förtrogenhet med kristen tro, psalmer, tradition och uttryck minskar i Sverige. Allt fler människor, många unga, saknar förståelsen av kristna symboler och bildspråk. Likaså sammanhang där de kristna berättelsernas betydelse tolkas. Samtidigt finns ett ökat intresse för andlighet och tillvarons existentiella dimensioner. Kriser, som pandemin, aktualiserar frågor som rör livets bräcklighet, social rättvisa och ansvar, människovärde och livets mening.

### **Ökad digitalisering**

Med anledning av vårt samhälles pågående digitalisering och den snabba föränderliga tekniken är behovet av utveckling av verksamhetsformer i Svenska kyrkan stort. Inte minst för att kunna möta barn och unga där de befinner sig. Behovet av ökad förståelse och förtrogenhet med digitala miljöer är stort i många församlingar. Det handlar både om redskap för den grundläggande uppgiften och för gemensamma administrativa arbetssätt. Digitala arbetssätt skulle förenkla möjligheten att boka kyrkliga handlingar, vidta medlemsvårdande insatser samt kommunicera med barn och unga. Nya digitala

verktyg skulle förenkla samverkan och möjligheten att utbyta kollegiala erfarenheter med kollegor från andra stift och församlingar skulle bli smidigare. Samtidigt pågår en utslagning av människor som av olika skäl inte följer med teknikutvecklingen och kyrkan måste värna att inga människor hamnar utanför samhället.

## 7 Målbilder och verksamhetsinriktning

Kyrkomötet 2018 fastställde tre övergripande målbilder som styr den nationella nivåns verksamhetsplanering. Dessa fastställdes mot bakgrund av den nationella nivåns uppdrag enligt kyrkoordningen, utmaningar i omvärlden samt verksamhetsnära utmaningar som Svenska kyrkan har att relatera till. I denna skrivelse framgår verksamhetsinriktning och större strategiska insatser under den närmaste treårsperioden utifrån de fastställda målen.

### 7.1 Målbild 1

**År 2030 har vi stärkt förmågan att bidra till ett församlingsliv som möter samtidens utmaningar.**

Denna målbild relaterar i första hand till den nationella nivåns uppdrag *Stöd till stiftet för utveckling av församlingslivet och Företräderskap*.

Den nationella nivån stödjer stiftens arbete för utveckling av församlingslivet och för att underlätta arbetet för församlingar och pastorat. Exempelvis genomförs det fleråriga programmet *Lärande och undervisning* i nära samverkan med stiftet och programmet *En värld av grannar* om interreligiös praktik för ökad integration pågår till slutet av 2022. Programmet *Tillit och demokrati* pågår till och med slutet av år 2023 och involverar tolv stift som genomför metod- och kompetensutveckling för bättre integration och ett socialt hållbart samhälle. Frågor såsom mångfald och tillgänglighet är centrala för Svenska kyrkan och församlingarnas förmåga att fullgöra sitt uppdrag utifrån ett rättighetsperspektiv samt med barnets bästa i fokus måste säkras. Ansträngningar kommer att göras i samarbete med stiftet för att i större omfattning få del av statliga och offentliga medel och andra externa medel till kyrkans verksamhet.

Kyrkostyrelsen och samtliga stiftsstyrelser för gemensamma samtal, genom sina respektive presidier och arbetsutskott, som ett rådgivande forum och är ett bidrag till kyrkostyrelsens beredning till kyrkomötet. En kontinuerlig dialog med stiftet om den nationella nivåns prioriteringar bland olika stödinsatser till stiftet och till församlingarnas grundläggande uppdrag är en förutsättning för utvecklingsarbetet mot en hållbar kyrka. Kyrkostyrelsen avser att arbeta vidare med stiftet under planeringsperioden i fråga om vilka insatser den nationella nivån bör prioritera på sikt och vilka insatser stiftet kan bära.

Stiftsstyrelserna har i dialog med kyrkostyrelsen hittills särskilt betonat vikten av kontinuerlig forskning och omvärldsanalys, och därför fortsätter den nationella nivån att bidra med bland annat fortsatta prognoser och analyser vad gäller medlemsutveckling, kollekter och ekonomi samt verksamhetsstatistik. Likaså görs särskilda kvalitativa forskningsstudier och undersökningar inom verksamhetsnära områden till stöd för Svenska kyrkan. Samverkan och digitalisering är ett viktigt perspektiv i utvecklingsarbetet inom samtliga verksamhetsområden.

Här följer några större strategiska insatser som planeras under perioden 2022–2024.

## Stöd till kommunikation

Många församlingar saknar bra förutsättningar för strategiskt kommunikationsarbete vilket gör att människor inte känner till vad Svenska kyrkan är och gör. Den nationella nivån behöver därför stödja stift och församlingar att nå den snabbt växande grupp av människor, inte minst barn och unga, som saknar upparbetad eller nära relation till kyrkan, genom att exempelvis bidra till att öka den digitala synligheten.

Det är också angeläget att bibehålla kyrkans relevans i människors liv och vårda relationen med Svenska kyrkans medlemmar. Parallellt behövs insatser för att nå nya medlemmar samt få de personer som lämnat Svenska kyrkan att återinträda.

Även den interna kommunikationen i Svenska kyrkan behöver stärkas. Den nyligen genomförda kartläggningen av it-lösningar och administrativa system visar att församlingar betonar att de saknar saklig information och att kommunikationen behöver bli bättre. För att öka tilliten och säkra att kommunikation når till församlingarna behöver samverkan mellan nationell nivå och stift samt kommunikationen mellan stift och församlingar förbättras så att viktig saklig information når berörda, exempelvis kyrkoherdar och ordföranden i kyrkoråd.

## En kyrka på nätet

Svenska kyrkan har varit en kyrka på nätet länge men under pandemin har det digitala och kommunikativa arbetet i församlingarna utvecklats. Många församlingar sänder idag gudstjänster live på sina lokala webbsidor eller via Svenska kyrkans webb och sociala medier. Kännedom om kyrkans verksamhet skapas via Svenska kyrkans officiella kanaler på sociala medier, framför allt Facebook och Instagram. Den nationella nivån kommer att fortsätta att bidra med teknisk och metodisk support samt juridiskt stöd.

Genom bland annat digital konfirmationsundervisning, webbsända gudstjänster och planeringsmöten på videolänk har Svenska kyrkan kunnat fortsätta en stor del av sin verksamhet under pandemin. Svenska kyrkan ska förvalta och utveckla de kommunikationsformer som skapats under pandemin för att öka sin tillgänglighet.

## Utöka Svenska kyrkans psalmskatt

Ett viktigt arbete för att förnya och utöka Svenska kyrkans psalmskatt inleds under 2022. Kyrkostyrelsen planerar att göra en öppen och bred inbjudan för att stimulera till och identifiera nya psalmer som kompletterar den redan rika psalmbok Svenska kyrkan har. I kyrkostyrelsens skrivelse 2021:6 Ny psalmbok finns rekommendationer, tidsplan och andra ramar för arbetet. Utmaningarna handlar bland annat om rättighetsfrågor och en långsiktig tillgänglighet.

## Rekrytering och kompetensförsörjning

Medarbetarförsörjningen är viktig för att kunna bedriva och utveckla verksamheten i Svenska kyrkan. Svenska kyrkan behöver därför säkra framtidens rekrytering och kompetensförsörjning för tjänst inom Svenska kyrkan och även attrahera medarbetare inom andra professioner än de som utbildas vid Svenska kyrkans utbildningsinstitut, genom att vara en god arbetsgivare. Det behövs information om den bredd av medarbetare och yrkeskategorier kyrkan är i behov av. Det krävs ett långsiktigt arbete för att rekrytera kompetenta medarbetare som kan verka i och utföra kyrkans uppdrag i ett samhälle i förändring.

All kyrklig utbildning ska öka förståelsen och förmågan att förmedla kristen tro och tradition i ett samhälle som förändras snabbt. Medarbetare behöver kapacitet att

utföra kyrkans uppdrag i olika kontexter, inte minst i samverkan med det offentliga och andra aktörer i samhället.

Prästen har en nyckelroll att leda församlingens arbete utifrån den kontext och de samtidsutmaningar som möter församlingen. Under 2022 kommer en utredning att genomföras i syfte att ge förslag på utformning av en ny prästutbildning, avseende utbildnings- och behörighetskrav, målsättningar för utbildningen, dess omfattning, upplägg och innehåll samt övergångsregler. Utredningen ska analysera de förutsättningar och utmaningar som påverkar prästens uppdrag utifrån förändringar i omvärlden och därmed utövandet av tjänst i Svenska kyrkan i närtid och framtid. I genomförandet av utredningsuppdraget ska internationella perspektiv finnas och ekumeniska belysningar inom svensk kontext.

För att underlätta rekrytering till de kyrkliga utbildningsprogrammen erbjuds ytterligare en utbildningsform redan år 2022, en pilotutbildning på Svenska kyrkans utbildningsinstitut, som utökar tillgängligheten för studerande från hela landet. Pilotutbildningen växlar campusveckor med digital undervisning och regionala samlingar samt verksamhetsförlagda utbildningsmoment i församling. De pastoralteologiska utbildningarnas anknytning till kyrkoliv och församlingspraktik kommer att förstärkas och erfarenheter och lärdomar från omställningen till nätbaserad undervisning och interaktiva undervisningsmoment via digital plattform under pandemin kommer att förvaltas och utvecklas i pilotutbildningen.

Den nationella nivån har påbörjat flera projekt för att öka rekryteringen till kyrkomusikeryrket och öka söktrycket till landets kyrkomusikerutbildningar. Rekryteringsinsatser, som kommer att fortsätta under planeringsperioden, riktar sig till såväl barn och unga som till den som vill byta yrke mitt i livet och till kyrkomusiker i andra länder som kan tänka sig att flytta till Sverige. Som ett led i denna satsning behöver antalet studieplatser och utbildningsorter för utbildning av kyrkomusiker ses över. Vid halvårsskiftet 2023 går avtalet ut med de fyra folkhögskolor Svenska kyrkan för närvarande har avtal med. En utvärdering behöver genomföras av utbildningarnas kvalitet och samverkan i förhållande till Svenska kyrkans uppdrag.

### **En hållbar utlandskyrka**

Svenska kyrkans församlingar i utlandet vänder sig till människor med svenskspråkig identitet som bor eller vistas utomlands. Där firas gudstjänst, förrättas dop och vigsel och erbjuds samtal. Där bedrivs också barn- ungdoms- och körsångsverksamhet och många människor knyter sina första kyrkliga kontakter där. Förutom församlingar finns mobila präster och en diakon som besöker ett hundratal verksamhetsplatser där människor vill vara en del i Svenska kyrkans gemenskap. Medarbetarna arbetar i samverkan med svenska utlandsmyndigheter och själavårdande kontakter utgör ett viktigt stöd, inte minst till frihetsberövade svenskar.

Kyrkostyrelsens råd för Svenska kyrkan i utlandet arbetar med inriktningen att församlingarna ska bli mer självbärande och att kyrkoråden ska ta eget ansvar för verksamhet, lokaler, personal och ekonomi. Utlandsförsamlingarna kommer att få stöd i att knyta band med kyrkor lokalt för utökad ekumenisk samverkan, exempelvis när församlingen inte har möjlighet att vara arbetsgivare, kan avtal skrivas med en systerkyrka lokalt som går in i uppdraget.

Kyrkostyrelsen kommer under planeringsperioden, att i fortsatt samarbete med Visby stift, utveckla och besluta om en långsiktigt hållbar organisation för Svenska kyrkan i utlandet. Den juridiska genomgång som genomförts i utlandsförsamlingarna ska säkerställa att verksamhet bedrivs i ändamålsenliga former och i enlighet med gällande reglering i respektive land. Tillsammans med de verksamhetsutredningar

som pågår i samtliga utlandsförsamlingar utgör detta sammantaget ett underlag i en ansvarsfull process för beslut om framtiden.

KsSkr 2021:1

### **Försoningsprocess med det samiska folket**

För att en försoning med det samiska folket ska vara möjlig behöver Svenska kyrkan aktivt bidra till upprättelse. Den ursäkt som framförs av Svenska kyrkan till det samiska folket under årets kyrkomöte har stor betydelse. Kyrkostyrelsen har under våren 2021 fört dialog med stiftens genom överläggning med stiftens presidier samt inhämtat stiftsstyrelsernas synpunkter i remissform på åtaganden som syftar till att bygga långsiktig tillit och förtroende i relation till samerna och säkra att kyrkans historiska agerande inte upprepas i framtiden. Samtliga stiftsstyrelser har ställt sig bakom det fortsatta försoningsarbetet.

Svenska kyrkan åtar sig att under den kommande tioårsperioden främja samiskt kyrkoliv genom att använda och synliggöra de samiska språken i församlingens gudstjänster och verksamhet, synliggöra samisk andlighet och kyrklig tradition samt stärka samiska barns och ungas livsmod, identitet och andliga utveckling. Svenska kyrkan åtar sig att öka kunskapen om kyrkans historiska agerande och delaktighet i övergrepp mot samerna och konsekvenserna av detta, likaså förbättra kunskapen om och respekten för urfolksrättens principer i Svenska kyrkan och i resten av samhället, samt utveckla former för samers delaktighet och inflytande.

Under 2021 utarbetas en handlingsplan i nära dialog med Samiska rådet i Svenska kyrkan, andra samiska företrädare och stiftens, för att närmare planera hur arbetet kan genomföras de närmaste tio åren i stift och församlingar. För detta arbete avsätts fyra miljoner kronor per år.

## **7.2 Målbild 2**

**År 2030 finns ett stärkt engagemang i Svenska kyrkan för ett hållbart samhälle i Sverige och i världen.**

Denna målbild relaterar i första hand till den nationella nivåns uppdrag *Företräderskap* och *Stöd till stiftens för utveckling av församlingarnas liv*.

Svenska kyrkan är genom sina företrädare en engagerad aktör i civilsamhället och en viktig röst i det offentliga samtalet om hur det goda samhället ska organiseras och hur Sveriges roll i världen bör utformas. Svenska kyrkan är också en erkänd part i samhället på samtliga nivåer, genom självård i samverkan med andra samhällsaktörer, i begravningsverksamhet, i krissituationer samt civilt försvar. Den nationella nivån samordnar och stödjer kontinuerligt denna verksamhet. Kyrkostyrelsen har också ansvar att företräda trossamfundet gentemot samhällets beslutsfattare i för trossamfundets centrala förutsättningsfrågor.

Här följer några större strategiska insatser som planeras under perioden 2022–2024.

### **Ekumenik och interreligiös dialog**

Svenska kyrkan är en del av den världsvida kyrkan och har en kallelse till kyrkans enhet, mänsklighetens gemenskap och världens helande, samt att söka Guds tilltal i mötet med varje människa oavsett religiös tradition, som det uttrycks i kyrkoordningen.

Några av de stora samhällsutmaningarna är de klyftor som finns mellan olika grupper av människor i samhället idag och ett växande hot mot demokratin. Religionsdialog utgör en förutsättning för ökad integration. Kyrkostyrelsen arbetar i partnerskap med andra trossamfund, europeiska och globala ekumeniska organisationer och

allianser samt med andra samarbetspartner för tro, mänskliga rättigheter, jämställdhet, demokrati, religionsfrihet och fred. Samarbetet för att stödja människor på flykt är av stor betydelse, både genom konkret stöd till de människor som lever i utsatthet och genom att vara en gemensam stark röst i opinionsbildning och lyfta frågorna internationellt och påverka beslutsfattare.

Svenska kyrkan ser behovet av att tillsammans med de lutherska kyrkorna i Skandinavien reformera de ekumeniska organisationernas struktur, arbetssätt, programverksamhet och finansiering på kort och lång sikt, för en ändamålsenlig och hållbar samverkan i framtiden. Kyrkostyrelsen kommer att under planeringsperioden överväga hur de ekonomiska anslagen till partnerorganisationer i den ekumeniska rörelsen kan sänkas. Även anslagen till de lutherska minoritetskyrkorna i Sverige kommer att minska över tid.

### **Internationell mission och diakoni**

Det internationella långsiktiga utvecklingssamarbetet och de humanitära insatserna inom Act Svenska kyrkan kommer att fortsätta att utvecklas och bidra till att människor själva får makt att forma sina liv och skapa en hållbar utveckling. Den internationella verksamheten genomförs i land- och regionprogram, humanitära program samt i program för global policydialog. Act Svenska kyrkan arbetar alltid tillsammans med lokala, regionala eller internationella aktörer, vilket är en förutsättning för miljöanpassad kunskap, relevans och måluppfyllelse i programmen. Den tematiska profilen kommer fortsatt att vara genusrättvisa, teologisk utbildning, religiösa aktörers betydelse i utvecklingssamarbetet samt lokalbaserat psykosocialt stöd i det humanitära arbetet.

Det minskade demokratiska utrymmet i många programländer märks genom att det påverkar partnerorganisationers möjligheter att verka. Även de hot som många civilsamhällesorganisationer utsätts för är djupt oroande. Act Svenska kyrkan stödjer de partner som är utsatta genom att lyfta fram fakta och bedriva opinionsbildning internationellt, samt genom att ge stöd till de demokratiska organisationer som verkar i dessa miljöer.

Närvaron av utsända medarbetare i programländer och regioner har stor betydelse för dialogen och samarbetet med aktuella partner och för att utveckla och följa upp verksamheten. Det gör det också möjligt att i nära kontakt med ambassader och andra givare nå den finansiering som finns lokalt och regionalt. Närvaron av medarbetare på plats bidrar även till kommunikation, inspiration och engagemang i Sverige. Under perioden kommer därför närvaron av utsända lokala medarbetare att öka i programländerna, om inte pandemin eller andra faktorer försvårar möjligheten.

Den digitala utvecklingen har påskyndats under pandemin och delar av arbetet kommer framöver att genomföras mer digitalt. Detta gäller exempelvis möten och seminarier, såväl i Sverige som internationellt. Med mer personal lokalt i programländer och ett minskat resande från programansvariga som arbetar i Sverige kommer klimatavtrycket på sikt också att kunna minska, vilket är en målsättning för verksamheten under perioden.

För att även i fortsättningen kunna genomföra internationell mission och diakoni sker fortsatt satsning på att öka kännedom om Act Svenska kyrkans arbete. Act Svenska kyrkan fortsätter att verka för ökad institutionell finansiering och för fortsatt engagemang och insamling till den internationella verksamheten.

## Svenska kyrkan som samhällsaktör

Trossamfundet Svenska kyrkan förväntas bidra med en profetisk röst i samhället och är genom sina många medlemmar och breda verksamhet en betydelsefull del av det samlade civilsamhället.

Kyrkans röst handlar om att alla människor är skapade till Guds avbild med rättigheter och behov av delaktighet. Kyrkostyrelsen tar tillsammans med ärkebiskopen och övriga biskopar ansvar för Svenska kyrkans företrädarskap och deltar i samhällsamtalen inom flera områden, bland annat social hållbarhet, existentiell hälsa och andlighet. Kyrkostyrelsen ansvarar för samtal med regering, myndigheter och internationella organ genom bland annat medverkan i statliga utredningar, remissvar samt genom nationell och internationell samverkan med andra civilsamhällesorganisationer. Kyrkostyrelsen kommer att intensifiera Svenska kyrkans bidrag under planeringsperioden för en hållbar samhällsutveckling genom att påverka beslutsfattare i för Svenska kyrkan angelägna och prioriterade frågor.

Kyrkostyrelsen bevakar och agerar även i frågor som påverkar trossamfundet Svenska kyrkan. Ett exempel som illustrerar kyrkostyrelsens arbete är beslutet 2020 i Högsta förvaltningsdomstolen om momsbefrielse inom Svenska kyrkan när tjänster erbjuds internt inom trossamfundet.

### Färdplan för klimatet

Det övergripande målet med den av kyrkostyrelsen antagna *Färdplan för klimatet* är att hela Svenska kyrkan ska vara klimatneutral år 2030 och inte bidra till den globala uppvärmningen. De ekonomiska medel som anslagits ska vara ett stöd till stiftens personella resurser och till finansiellt stöd för projekt inom färdplanens områden exempelvis produktion av förnybar el, minskade transporter och resor, investeringar samt skog- och markförvaltning. Den ökade digitaliseringen med digitala möten bidrar till ett minskat resande och i förlängningen till en fossilfri kyrka.

## 7.3 Målbild 3

**År 2030 finns effektiv styrning, förvaltning och administration i Svenska kyrkan, så att församlingarna kan fullgöra sitt grundläggande uppdrag.**

Denna målbild relaterar i första hand till den nationella nivåns uppdrag *Stöd till stiftens för utveckling av församlingarnas liv, Stöd till god förvaltning* samt *Inomkyrklig reglering*.

För att kunna verka rikstäckande för ett hållbart kyrkoliv och samtidigt hushålla med de samlade ekonomiska resurserna krävs samverkan och gemensamma lösningar. Det handlar både om digitala gemensamma redskap för kärnverksamheten och gemensamma administrativa arbetssätt. Ett annat område är samverkande inköp. Detta utvecklingsarbete pågår sedan flera år tillbaka på kyrkomötets uppdrag.

Här följer några större strategiska insatser som planeras under perioden 2022–2024 för att underlätta arbetet i församlingar och stift:

### Samverkan och digitalisering

På uppdrag av kyrkomötet 2020 har kyrkostyrelsen i samarbete med stiftens genomfört en kartläggning av var församlingar och pastorat befinner sig i nuvarande planer för sina it-lösningar och administrativa system. I kartläggningens resultat framgår att majoriteten av församlingar och pastorat är öppna för gemensamma administrativa funktioner. Det finns ingen större skillnad på inställning eller anslutningsgrad utifrån

storlek på församling eller pastorat. Frågan om inställning till gemensamma lösningar skiljer sig däremot främst mellan stiftet.

På basis av resultatet av nämnda kartläggning genomfördes en remiss till stiftsstyrelserna under våren 2021. Efter att stiftet fått bearbeta och ha synpunkter på resultatet av kartläggningen presenterar nu kyrkostyrelsen en färdplan för samverkan och digitalisering som innehåller tidsplan, investerings- och finansieringsplan för det fortsatta införandet, se *bilaga 3*.

Med utgångspunkt i den kristna förvaltarskapstanken vill kyrkostyrelsen ta fortsatt ansvar för att stödja stiftet genom att etablera gemensamma digitala redskap för kärnverksamheten och avlasta församlingar och pastorat på administrationsområdet. Samverkan och digitalisering är centralt för att kunna bedriva ett kvalitativt, likvärdigt, kostnadseffektivt och långsiktigt rikstäckande hållbart kyrkoliv. Rutiner ska utföras professionellt och kvalitetssäkrat även om förutsättningar och villkor är olika i församlingarna. Ett förändrat arbetssätt med fler digitala möjligheter innebär även ökad ekologisk hållbarhet och minskad miljöbelastning. Kyrkostyrelsen bedömer att fördelningen av olika konkreta uppgifter som till exempel administration i många fall är en fråga om lämplighet, det vill säga primärt en ordningsfråga.

Läronämnden har vid ett flertal tillfällen i kyrkomötet konstaterat att det ur läromässig synpunkt är möjligt med olika organisatoriska lösningar i Svenska kyrkan.

I dag är de säkerhetslösningar som finns i många församlingar och pastorat för att skydda känslig information, säkra tillgänglighet för behöriga, och efterlevnaden av EU:s dataskyddsförordning mycket resurskrävande och samtidigt inte tillfredsställande ur säkerhetssynpunkt. I en tid när behoven av informationssäkerhet ökar stadigt skulle riskerna för dataintrång minska med färre leverantörer i Svenska kyrkan. Den digitala utvecklingen i resten av samhället innebär höga krav på en utvecklad it-miljö för att fungera bra som trossamfund.

Kyrkomötet 2020 fastställde kyrkostyrelsens inriktning för samverkan och digitalisering. Kyrkostyrelsens utgångspunkt är att tillhandahålla en grundläggande infrastruktur inom Svenska kyrkan som finansieras gemensamt och en gemensam löneservice som initialt finansieras som en betaltjänst. Kyrkostyrelsen har som mål att tillhandahålla en gemensam it-plattform med nätverk som inkluderar grundläggande digitala verktyg för varje arbetsplats, Microsoft 365, dokument- och diariesystem samt elektroniskt arkiv. Från och med 2025 förutsätter kyrkostyrelsen att detta finansieras av den gemensamma avgiften för nationell nivå genom en höjning med ett öre och avser att återkomma till kyrkomötet med förslag på den kyrkoordningsändring som då krävs. Infrastrukturen bör senast vid ingången av 2025 vara gemensam för alla enheter i Svenska kyrkan.

Kyrkostyrelsen planerar dessutom för att tillsammans med församlingar och stift ta fram förslag på ett strukturerat arbetssätt med stöd av ett gemensamt medlemsvårdssystem för att underlätta för Svenska kyrkan att följa medlemmen genom livets olika skeden.

Kyrkostyrelsen avser att närmare analysera möjligheten för gemensam ekonomiservice och återkomma till kyrkomötet 2022 med eventuella förslag.

Församlingen ska givetvis ha fortsatt ansvar för sin verksamhet, personal, styra budgetering och göra sina strategiska val. Det är rutinmässiga och kostnadskrävande administrativa moment inom ekonomi- och lönehantering som avlastningen handlar om.



År 2019 beslutade kyrkomötet att ett gemensamt lönecenter för hela Svenska kyrkan skulle etableras till den 1 januari 2022. Ett etablerings- och uppbyggnadsarbete pågår sedan dess och *Svenska kyrkans löneservice* invigdes formellt i Uddevalla i maj 2021.

Med denna löneservice får församlingar administrativ avlastning som skapar utrymme för kyrkoherdar att med fortsatt arbetsgivaransvar avsätta mer tid till att leda och utveckla verksamheten. I Svenska kyrkans löneservice samlas kunskap om lagar, förordningar och kollektivavtal. Medarbetarna kommer att arbeta i team där varje arbetsgivare har ett löneteam som tar hand om löner och arvoden.

Utformningen av Svenska kyrkans löneservice bygger på enhetliga arbetsätt med hög grad av digitalisering som ska bidra till en kvalitetshöjning. Det gemensamma arbetsättet ger också en minskad sårbarhet då alla löner och arvoden hanteras lika, vilket minskar personberoenden. Den säkerställer också att utbetalning av löner och arvoden sker i rätt tid, enligt gällande lagar och regler. Inte minst finns en minskad risk för sårbarhet vid medarbetares sjukdom eller ledighet.

Svenska kyrkans löneservice kommer att hantera stora volymer av löner, arvoden och ersättningar. Ju fler som ansluter sig till Svenska kyrkans löneservice, desto lägre blir kostnaderna per lönespecifikation för Svenska kyrkan. Det pris Svenska kyrkans löneservice kommer att ta per specifikation är väsentligt lägre än dagens kostnader i stiftens och församlingarnas servicebyråer. Mängden heltidsarbete med lönehandläggning, vilket inte är lika med mängden medarbetare, har beräknats kunna minska för hela Svenska kyrkan från motsvarande ungefär 200 heltidstjänster till ungefär 60 heltidstjänster när alla församlingar och pastorat är anslutna.

Driften av Svenska kyrkans gemensamma löneservice ska initialt vara en betaltjänst. Inriktningen är att tjänsten vid 80 procents anslutning eller senast 2030, finansieras av den gemensamma avgiften.

## Fastigheter och kyrkliga kulturminnen

Den nationella nivån administrerar, förvaltar och utvecklar modellen för fördelning av kyrkoantikvarisk ersättning, i syfte att säkerställa en långsiktig hållbar förvaltning av de kyrkliga kulturminnena. Arbetet innebär också att verka för att det kyrkliga kulturarvet ska ses som, och vara, en angelägenhet och resurs för alla människor. Det är viktigt att utveckla, värna och tillgängliggöra det levande kulturarvet, inte minst för barn och unga. Under 2024 inträffar en så kallad *kontrollstation*, då staten utvärderar det statliga kyrkoantikvariska bidraget till Svenska kyrkan.

Under 2023 kommer en utvärdering att genomföras av kyrkostyrelsens arbete med besluten från 2016 års kyrkomöte med anledning av *Gemensamt ansvar – en utredning om fastigheter, kyrkor och utjämningsystem*. Den kommer att omfatta frågor om hur kyrkostyrelsen verkställt beslutet, församlingars och pastorats registrering av sitt fastighetsinnehav samt arbetet med lokalförslagsplaner.

Ett beslut handlar om att det på sikt ska bli möjligt för församlingar och pastorat att ansöka om överlåtelse av en kyrkobyggnad som inte används i församlingen till kyrkostyrelsen. Frågan har visat sig ha en högre grad av komplexitet än vad som kunde förutses under utredningens arbete eller i kyrkomötets behandling av ärendet. Mot denna bakgrund ser kyrkostyrelsen behov att belysa frågorna i ett bredare perspektiv. Tidsplanen för möjligheten att ansöka om överlåtelse av en kyrkobyggnad kommer att förskjutas. Kyrkostyrelsen avser att återkomma till kyrkomötet i ärendet nästa år.

## 8 Ekonomi

### 8.1 Ekonomiska förutsättningar

Den pågående pandemin kommer att påverka ekonomin för Sverige och Svenska kyrkan en tid framöver. De stora statliga stimulanserna och stödköp från Riksbanken har gjort att den nedgång som befarades för ett år sedan inte blev så kraftig. Återhämtningen i ekonomin och bland världens börser har varit stark, men osäkerheten är fortsatt stor trots att vaccinering kommit i gång i stora delar av världen. De ekonomiska förutsättningarna är dock fortsatt sämre än före pandemin. Även om det ser bättre ut än för ett år sedan i Sverige så har pandemin lett till kraftigt ökade ekonomiska klyftor.

De svenska offentliga finanserna är bättre än i många andra länder, vilket möjliggör ytterligare stimulanser och Riksbanken har valt att lämna reporäntan oförändrad på noll procent, där nuvarande räntebana pekar på oförändrad reporänta fram till 2024.

Sysselsättningens fall under inledningen av 2021 dämpas av företagens möjligheter till förlängning av korttidspermittering och senare under detta år väntas sysselsättningen återhämta sig. Inflationen bedöms vara instabil under perioden på grund av skiftande energipriser och ändrade konsumtionsmönster, men prognosen visar på en fortsatt låg inflation, vilket förstärks av en allt starkare krona.

Medlemsutvecklingen är fortsatt nedåtgående och intäkter från kyrkoavgiften har en tydligt nedåtgående trend. Den långsiktiga bilden av hur ekonomin i framtiden utvecklas är tydlig, vilket gör att arbetet med att nå en ekonomi i balans måste prioriteras på alla nivåer i Svenska kyrkan. För den nationella nivån innebär det fortsatt fokus på att prioritera verksamhet och att sänka kostnader inom all verksamhet.

Tabellen nedan visar hur mycket olika faktorer påverkar intäkter i miljoner kronor. Förändringar i antal tillhöriga och utvecklingen av medlemmarnas kommunalt beskattningsbara inkomster, *kyrkoavgiftsunderlaget*, är därmed centrala faktorer som påverkar intäkten. Om finansmarknaden är instabil under en längre tid påverkar det avkastningen på det gemensamma kapitalet och från prästlönstillgångarna.

Tabell 1. Känslighetsanalys finansiering

Känslighetsanalys	Förändring av antagande	Ungefärlig effekt (mnr)
Avgift gemensam verksamhet	1 öre	140
Medlemsandel	1 %	10
Avkastning på värdepappersportföljen	1 %	99

Andra faktorer som kan ha betydelse för verksamheten är förändringar i skattesystemet och politiska beslut kring offentliga bidrag som till exempel Sidabidrag. Insamlingsverksamheten har påverkats av pandemin och budgeten utgår från att kollektorer och gåvor sakta återhämtar sig under perioden. Det finns en risk för fördröjning i återhämtningen och därmed Act Svenska kyrkans mål att öka insamling med närmare 100 miljoner kronor under perioden.

## 8.2 Sammanfattning ekonomi

I detta avsnitt redovisas den totala ekonomin för den nationella nivån för de kommande tre åren i jämförelse med utfall 2020, budget 2021 och föregående Verksamhet och ekonomi för Svenska kyrkans nationella nivå 2021–2023. Samtliga belopp anges i miljoner kronor, mnkr.

Av de totala kostnaderna på den nationella nivån utgör en övervägande del bidrag till stift, församlingar och pastorat, exempelvis inom ramen för utjämningsystemet och den kyrkoantikvariska ersättningen. Dessa uppgår 2021 till 1 733 miljoner kronor. Andra delar av budgeten avser kostnader som den nationella nivån finansierar till förmån för församlingar och pastorat, till exempel gemensamma systemlösningar.

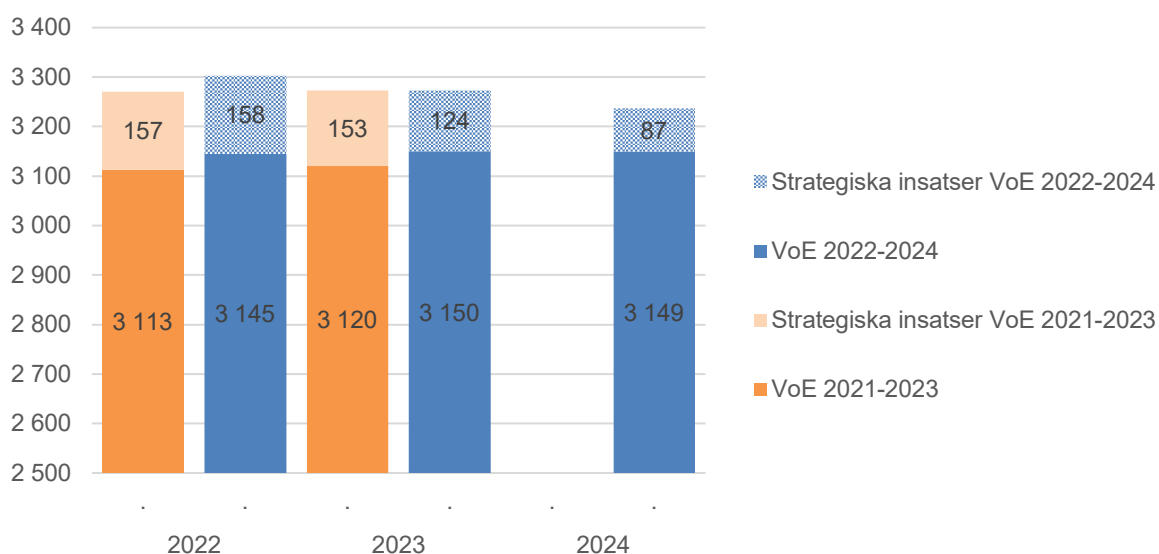
Sammanlagda kostnads- och planeringsramar för de tre åren är summan av verksamhetens kostnader (tabell 4), kostnader för utjämningsystemet och kostnader för kyrkoantikvarisk ersättning (tabell 5). Sammanlagda ramar framgår av tabellen nedan:

Tabell 2. Kostnads- och planeringsramar

Kostnadslag	2022	2023	2024
Verksamhetens kostnader	1 570	1 538	1 497
Kostnad utjämningsystemet	1 278	1 280	1 284
Kostnad kyrkoantikvarisk ersättning	455	455	455
<b>Totala kostnadsramar</b>	<b>3 303</b>	<b>3 274</b>	<b>3 236</b>

I diagram 1 visas budgeterad kostnad per år i jämförelse med föregående års plan.

Diagram 1. Totala kostnader Verksamhet och ekonomi 2022–2024 jämfört med Verksamhet och ekonomi 2021–2023



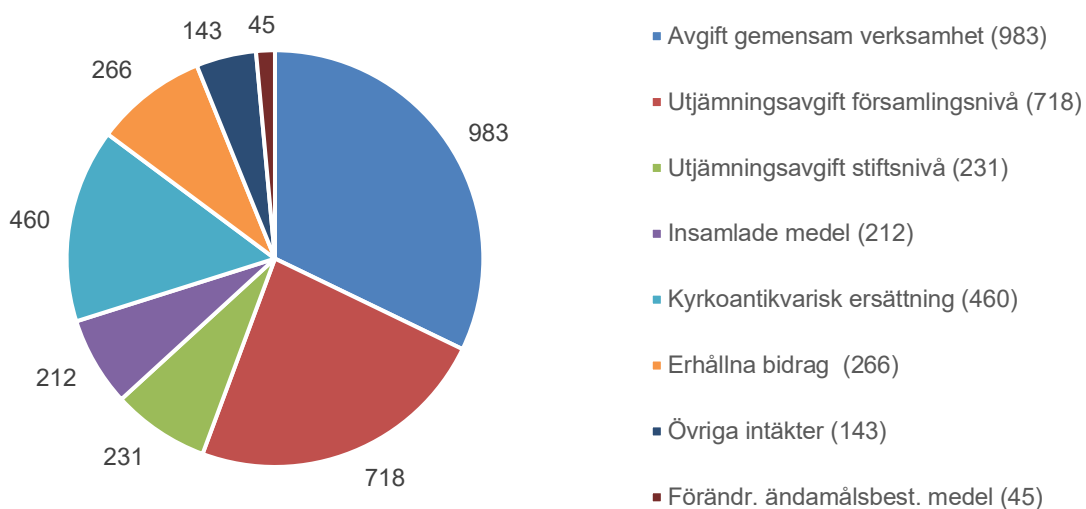
Kostnader för år 2022 uppgår till 3 303 miljoner kronor, vilket är 33 miljoner kronor högre än tidigare planering i Verksamhet och ekonomi för Svenska kyrkans nationella nivå 2021–2023. Detta förklaras av konsekvenser från domen i Högsta förvaltningsdomstolen om mervärdesskatt, som gör att nationell nivå inte får avdrag för ingående moms på kostnader avseende systemtjänster. Domens konsekvenser får dock ingen påverkan på resultatet, varken på nationell nivå eller på församlingar och stift avseende tjänster levererade från nationell nivå. Utjämningsbidrag på församlingsnivå är också högre än tidigare planering.

Tabell 3. Strategiska insatser i planeringsperioden

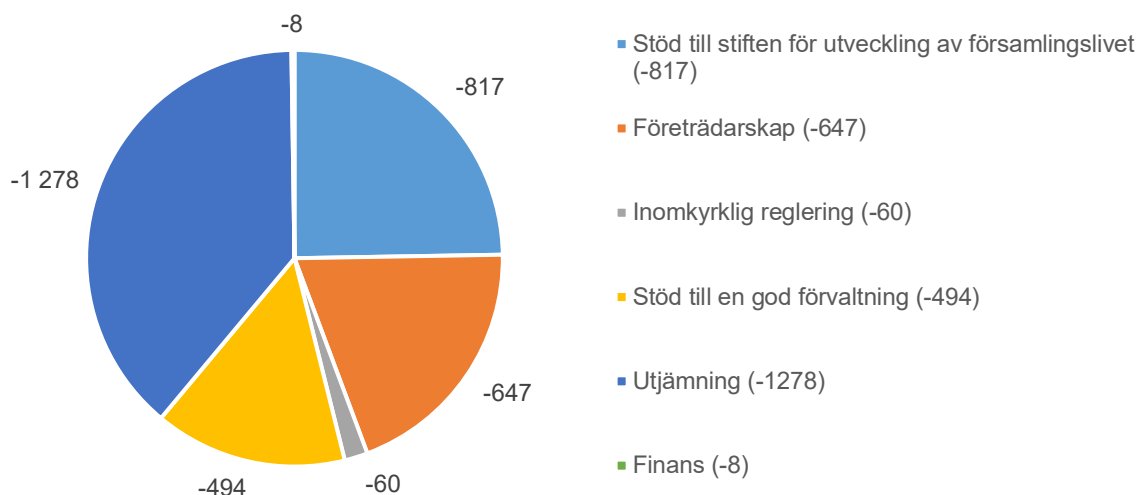
Strategiska insatser i planeringsperioden	Utfall 2020	Budget 2021	RAM 2022	RAM 2023	RAM 2024
Lärande och undervisning	-3	-16	-2	0	0
En värld av grannar	-2	-1	-3	0	0
Tillit och demokrati	-5	-5	-5	-4	0
Försoningsprocess samiska folket	0	0	-4	-4	-4
Psalmboken	-1	-1	-3	-7	-4
Klimatsatsning	-19	-25	-25	-6	0
Samverkan och digitalisering	-48	-110	-116	-102	-79
<b>Summa</b>	<b>-78</b>	<b>-159</b>	<b>-158</b>	<b>-124</b>	<b>-87</b>

Samverkan och digitalisering, åtaganden med anledning av ursäkten till det samiska folket samt psalmboksarbetet är strategiska insatser vars planering sträcker sig bortom planeringsperioden. Tidigare beslutad strategisk insats Digital arbetsplats, ingår numera i Samverkan och digitalisering.

Diagram 2. Fördelning av totala intäkter år 2022 exklusive finansnetto



Totala intäkter inklusive intäkter från kyrkoantikvarisk ersättning, utjämningsavgifter samt förändring av ändamålsbestämde medel, men exklusive finansnetto uppgår till 3 056 miljoner kronor.



Totala kostnader år 2022 uppgår till 3 303 miljoner kronor.

### 8.3 Resultaträkning

I tabell 4 redovisas den totala budgeten för den nationella nivån där samtliga intäkter och kostnader ingår, samt jämförelsesiffror från bokslut 2020, budget 2021 och tidigare beslutad ram.

Intäkter och kostnader för utjämnning och kyrkoantikvarisk ersättning (KAE) netto-redovisas på egen rad i resultaträkningen och specificeras i tabell 5.

Tabell 4. Resultaträkning

Resultaträkning	Utfall 2020	Budget 2021	RAM 2022	RAM 2023	RAM 2024
Avgift gemensam verksamhet	980	983	983	988	996
Insamlade medel	159	174	212	241	270
Erhållna bidrag	301	259	266	260	222
Övriga intäkter	117	112	143	162	185
<b>Summa intäkter</b>	<b>1 558</b>	<b>1 528</b>	<b>1 603</b>	<b>1 651</b>	<b>1 673</b>
Utveckl.samarbete/bistånd	-266	-264	-321	-288	-249
Övriga lämnade bidrag	-181	-140	-101	-80	-72
Externa kostnader	-509	-730	-646	-648	-642
Personalkostnader	-450	-476	-489	-509	-522
Avskrivningar	-12	-12	-12	-12	-12
<b>Summa kostnader</b>	<b>-1 419</b>	<b>-1 622</b>	<b>-1 570</b>	<b>-1 538</b>	<b>-1 497</b>
Utjämnning och KAE	-316	-401	-325	-323	-319
<b>VERKSAMHETENS RESULTAT</b>	<b>-177</b>	<b>-494</b>	<b>-292</b>	<b>-210</b>	<b>-144</b>
Finansnetto	410	432	447	454	462
Förändr. ändamålsbest. Medel	2	39	45	36	34
<b>Årets resultat</b>	<b>235</b>	<b>-22</b>	<b>200</b>	<b>281</b>	<b>352</b>

Budgeten för åren 2022–2024 visar ett negativt verksamhetsresultat, vilket beror på kyrkounderhållsbidrag, utjämningsystem och strategiska insatser. Verksamhetens resultat förbättras successivt under perioden. Sammantaget med budgeterat finansnetto

är den nationella nivåns resultat positivt. 2022 ingår kostnader för samverkan och digitalisering med 97 miljoner kronor samt klimatstrategi med 25 miljoner kronor.

### **Intäkter**

Intäkten från Avgift gemensam verksamhet är i nivå med tidigare år och följer framtagen prognos för konjunkturen och medlemmarnas inkomster.

Insamlade medel förväntas bli högre än tidigare år på grund av kännedomssatsningen inom Act Svenska kyrkan. Bidrag från Sida minskar under perioden eftersom Sidamedel för humanitära insatser inom den internationella verksamheten förväntas bli lägre från 2021.

Övriga intäkter består till största delen av intäkter för användning av gemensam it-plattform och förväntas öka under planeringsperioden med ökad anslutning till tjänsten. Intäkter för Svenska kyrkans löneservice tillkommer under perioden och ökar i takt med ökad anslutning till tjänsten.

### **Kostnader**

Kostnader för utvecklingssamarbete/bistånd är högre år 2022 eftersom de inkluderar bidrag till Lutherska världsförbundet för husbyggnadsprojekt i Jerusalem på 30 miljoner kronor som kyrkomötet beslutat om. Men kostnader minskar under perioden på grund av minskade intäkter från Sida.

Externa kostnader består till största del av köpta tjänster och systemkostnader. Kostnaderna är höga år 2021 på grund av satsningar samt extra reserver till kyrkostyrelsens förfogande med anledning av pandemin för att sedan sjunka under planeringsperioden. Delar av strategiska insatser inom samverkan och digitalisering byter karaktär från externa kostnader till personalkostnader då personal tillkommer inom Svenska kyrkans löneservice under perioden.

Personalkostnader år 2022 är i linje med budgeten för år 2021 trots tillkommande tjänster inom Svenska kyrkans löneservice eftersom kostnader för bland annat utsänd personal förväntas bli lägre än tidigare. Antalet tjänster inom Svenska kyrkans löneservice förväntas öka successivt under perioden, vilket ger en ytterligare ökning av personalkostnader år 2023 och framåt.

### **Utjämnings- och kyrkoantikvarisk ersättning**

Utjämningsystemet är underfinansierat genom att intäkterna är lägre än kostnaderna. Intäkter 2022 budgeteras till 949 miljoner kronor och kostnader, exklusive kyrkunderhållsbidrag, budgeteras till 1 178 miljoner kronor. Mellanskillnaden är 229 miljoner kronor. Därtill kommer kyrkunderhållsbidrag 100 miljoner kronor. Nationell nivå finansierar således 329 miljoner kronor av det totala utjämningsystemet, vilket delvis finansieras av det gemensamma kapitalet. I en framtida krympande ekonomi och med ökade socioekonomiska utmaningar blir betydelsen av utjämningsystemet större för församlingar och pastorat, men finansieringen blir också svårare. En utvärdering av utjämningsystemet och dess finansiering är beslutad av kyrkomötet och ska genomföras 2027.

Det statliga bidraget kyrkoantikvarisk ersättning används främst till församlingarnas renovering av kyrkobyggnader. Intäkter och kostnader presenteras i tabell 5.

Tabell 5. Förklaring till nettoresultat för utjämning och kyrkoantikvarisk ersättning (KAE)

Förklaring Utjämning och KAE	Utfall 2020	Budget 2021	RAM 2022	RAM 2023	RAM 2024
Utjämningsavgifter församlingsnivå	749	716	718	720	723
Utdelning prästlönetillgångar	235	221	231	233	236
Kyrkounderhållsavgift	0	0	0	0	0
<b>Intäkter utjämningsystemet</b>	<b>984</b>	<b>937</b>	<b>949</b>	<b>953</b>	<b>960</b>
Utjämningsbidrag församlingsnivå	-821	-812	-813	-815	-818
Utjämningsbidrag stiftsnivå	-380	-430	-365	-365	-365
Kyrkounderhållsbidrag	-100	-100	-100	-100	-100
<b>Kostnader utjämningsystemet</b>	<b>-1 301</b>	<b>-1 343</b>	<b>-1 278</b>	<b>-1 280</b>	<b>-1 284</b>
<b>NETTORESULTAT UTJÄMNING</b>	<b>-317</b>	<b>-405</b>	<b>-329</b>	<b>-327</b>	<b>-324</b>
Intäkter kyrkoantikvarisk ers.	434	460	460	460	460
Kostnader kyrkoantikvarisk ers.	-433	-455	-455	-455	-455
<b>Nettoresultat KAE</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
<b>Nettoresultat utjämning och KAE</b>	<b>-316</b>	<b>-401</b>	<b>-325</b>	<b>-323</b>	<b>-319</b>

### Finansnetto

Budgeterad intäkt från kapitalförvaltningen motsvarar avkastningsmålet på 3 procent över inflationsnivån. Inflationen prognosticeras till 1,5 procent i planeringsperioden i enlighet med Riksbankens inflationsprognos i april 2021.

Kyrkokansliets byggnad, som ägs av det helägda dotterbolaget Svenska Kyrkans Förvaltnings AB, är i behov av renovering. Den tekniska livslängden på installationer börjar nå sitt slut och för att upprätthålla standarden på fastigheten behöver renoveringen genomföras under planeringsperioden. Kanslilokaler kommer samtidigt att anpassas så att den nationella nivåns verksamhet ska kunna inrymmas i egna fastigheter, enligt kyrkostyrelsens tidigare ställningstagande.

Kostnader för renovering belastar bolaget, men finansieringen kommer att göras från den nationella nivån inom likviditetsförvaltningen. Nationell nivå lånar ut medel till Svenska Kyrkans Förvaltnings AB och erhåller ränta på utlånat kapital.

Tabell 6. Förklaring till nettoresultat finansförvaltning

Finansförvaltning	Utfall 2020	Budget 2021	RAM 2022	RAM 2023	RAM 2024
Intäkter exkl finansnetto	1	0	0	0	0
Finansnetto	410	432	447	454	462
Kostnader	-13	-8	-8	-8	-8
<b>Resultat</b>	<b>398</b>	<b>424</b>	<b>439</b>	<b>446</b>	<b>454</b>

## 8.4 Kassaflödesbudget

Kassaflödesbudgeten, som liknar den kassaflödesanalys som återfinns i årsredovisningen, visar kassaflödet över planperioden. Det är en budget och en bästa uppskattning för att hålla en jämn likviditet under perioden och ger kyrkostyrelsens kapitalförvaltningsråd en möjlighet att planera förvaltningen, då delar av kapitalets avkastning finansierar verksamheten.

Tabell 7. Kassaflödesbudget

Kassaflödesbudget	Budget 2021	RAM 2022	RAM 2023	RAM 2024
<i>Den löpande verksamheten</i>				
Årets resultat	-22	200	281	352
<i>Justering för poster som inte ingår i kassaflödet</i>				
Avkastn kapitalförv återinvesteras	-432	-447	-454	-462
Avskrivningar	12	12	12	12
Övriga poster	-30	-30	-30	-30
<i>Kassaflöde från löpande verksamhet</i>				
Ökn/minskn av kortfristiga poster	0	0	0	0
Utnyttjad checkräkningskredit	0	0	0	0
<b>Kassaflöde från löpande verksamhet</b>	<b>-473</b>	<b>-265</b>	<b>-191</b>	<b>-128</b>
<i>Investeringsverksamhet</i>				
Förvärv av materiella anläggningstillg	-10	-10	-10	-10
Förvärv av immateriella anläggningstillg	-5	-5	-5	-5
Förs. av finansiell anläggningstillg	254	480	206	143
<b>Kassaflöde från investeringsverksamhet exkl likv.förv</b>	<b>239</b>	<b>265</b>	<b>191</b>	<b>128</b>
<b>Årets kassaflöde</b>	<b>-234</b>	<b>200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Kassa och bank vid årets början disponibelt för nationell nivå	234	0	200	200
<b>Kassa och bank vid årets slut</b>	<b>0</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>

## 8.5 Eget kapital och mål för eget kapital

Församlingarna i Svenska kyrkan är centrala, där firas gudstjänst, där bedrivs undervisning och där utövas diakoni och mission. För att församlingar och pastorat även i framtiden ska kunna utföra sitt grundläggande uppdrag i en framtid med minskade ekonomiska resurser är det angeläget att långsiktigt säkra stödet till församlingar och pastorat för tider av nya förutsättningar och behov.

Det nationella egna kapitalet utgör en gemensam resurs för hela trossamfundet och dess avkastning möjliggör såväl resurser till akuta insatser som till strategiska insatser för ett långsiktigt hållbart kyrkoliv. Det egna kapitalet uppgår vid ingången av 2021 till 9,9 miljarder kronor och utgörs till största del av det gemensamma kapitalet.

I denna budget är det gemensamma kapitalet avgörande för exempelvis:

- ◆ kyrkunderhållsbidrag och utjämningsystem,
- ◆ de strategiska insatserna inom samverkan och digitalisering,
- ◆ klimatstrategier.

Kyrkomötet 2020 uppdrog till kyrkostyrelsen att redovisa sin långsiktiga strategi för användning av kapitalavkastningen, vilket redovisas närmare i bilaga 1. Avkastning av kapitalet de senaste åren och under planeringsperioden finansierar 200–300



miljoner kronor per år av kostnaderna. Avkastningen ska, enligt tidigare beslut, finansiera kyrkunderhållsbidraget om 100 miljoner kronor per år. Därutöver finansierar avkastningen delar av underskottet i utjämningsystemet på över 200 miljoner kronor per år.

Med så stora årliga belopp och de framtida ekonomiska utmaningar som Svenska kyrkan står inför, bör kapitalet vara större än det som är beslutat idag för att utgöra en uthållig buffert. Därför föreslås målet för det egna kapitalet vara 10 miljarder kronor vid utgången av 2021 för att möjliggöra uttag på 200–300 miljoner kronor per år utan att kapitalet minskar, samtidigt som det finns en tydligare beredskap för oförutsedda händelser i Svenska kyrkan eller en kraftig börsnedgång. Ett kapital på 10 miljarder kronor är ett betydande belopp, men i relation till Svenska kyrkans totala kapital och storlek på omsättning är det en liten reserv. Den årliga intäkten från kyrkoavgiften ligger idag på cirka 14,5 miljarder kronor. Om antalet medlemmar i Svenska kyrkan skulle minska med en tredjedel på kort tid, skulle det gemensamma kapitalet kunna kompensera intäktsbortfallet i två år. Därefter är kapitalet förbrukat. Räknet per medlem utgör det gemensamma kapitalet 1 750 kr per medlem.

Tabell 8. Eget kapital och mål för eget kapital

Eget kapital	UB 2020	Budget 2021	RAM 2022	RAM 2023	RAM 2024
Eget kapital	9 906	9 806	10 084	10 364	10 717
Lägsta nivå eget kapital	6 899	7 143	7 108	7 214	7 323
<b>Skillnad mot lägsta nivå</b>	<b>2 808</b>	<b>1 669</b>	<b>2 976</b>	<b>3 150</b>	<b>3 394</b>

I det egna kapitalet ingår ännu inte realiserade värdeökningar inom kapitalförvaltningen. Vid bokslut 2020 uppgick de orealiserade värdeökningarna till 3 503 miljoner kronor. Lägsta nivå för eget kapital räknas upp med inflationen varje år.

## 8.6 Ändamålsbestämda medel

Tabell 9 visar beräknade ändamålsbestämda medel per 31 december respektive år.

Tabell 9. Ändamålsbestämda medel

Ändamålsbestämda medel	UB 2020	Budget 2021	RAM 2022	RAM 2023	RAM 2024
Internationell mission och diakoni	150	112	70	36	3
Arbete bland svenskar i andra länder	21	20	18	17	15
Övriga verksamheter	41	41	40	40	40
<b>Utgående balans</b>	<b>212</b>	<b>181</b>	<b>128</b>	<b>92</b>	<b>59</b>

Act Svenska kyrkan planerar en ökad användning av ändamålsbestämda medel och kommer vid periodens slut ha använt alla tillgängliga medel.

## 9 Ekonomisk plan per uppdrag

### 9.1 Ekonomisk plan per uppdrag med undernivåer

I tabell 10 visas nettokostnad (kostnader minus externa intäkter) per uppdrag, vilket visar hur mycket avgiften för gemensam verksamhet, den så kallade *7-öringen*, ska finansiera. Viss verksamhet, såsom Act Svenska kyrkan, finansieras till stor del av externa intäkter och därför är nettokostnaden låg. Resultaträkning för kyrkostyrelsens internationella råd och kyrkostyrelsens råd för Svenska kyrkan i utlandet visas i tabell 12 och 13.

Tabell 10. Nettoresultat per uppdrag

Stöd till stiftens för utveckling av församlingslivet	Utfall 2020	Budget 2021	RAM 2022	RAM 2023	RAM 2024
Utbildningsinstitutet	-46	-55	-55	-55	-56
Svenska kyrkan i utlandet	-85	-102	-79	-79	-79
Diakonal utveckling, forskning, undervisning och lärande, kulturarv, hållbarhet m.m.	-171	-218	-180	-153	-146
	<b>-303</b>	<b>-376</b>	<b>-314</b>	<b>-287</b>	<b>-281</b>
<b>Företräderskap</b>					
Act Svenska kyrkan	-91	-117	-95	-55	-35
Ekumenisk samverkan, påverkansarbete m. m.	-55	-74	-64	-66	-65
	<b>-147</b>	<b>-191</b>	<b>-159</b>	<b>-120</b>	<b>-99</b>
<b>Stöd till en god förvaltning</b>					
Gemensamma funktioner	-226	-305	-306	-290	-261
Juridiskt stöd, fastighetsstöd, arkiv m.m.	-69	-53	-55	-54	-54
	<b>-294</b>	<b>-357</b>	<b>-360</b>	<b>-344</b>	<b>-316</b>
<b>Inomkyrklig reglering</b>					
Kyrkovalet	-23	-40	-10	-22	-23
Kyrkans böcker, kyrkomöte, kyrkostyrelse, råd m.m.	-64	-60	-50	-54	-54
	<b>-87</b>	<b>-100</b>	<b>-60</b>	<b>-75</b>	<b>-77</b>
<b>Utjämnings och Finans</b>					
Utjämnings	-313	-405	-329	-327	-324
Finansförvaltning	396	423	439	446	454
	<b>83</b>	<b>17</b>	<b>110</b>	<b>119</b>	<b>130</b>

#### Stöd till stiftens för utveckling av församlingslivet

Uppdraget avser verksamhetsutveckling inom den grundläggande uppgiften i Sverige och utlandet inom forskning och analys, undervisning och lärande, diakonal utveckling, hållbarhetsfrågor och utbildning för tjänst i Svenska kyrkan.

Intäkter och kostnader för Svenska kyrkans utbildningsinstitut ligger i nivå med tidigare planering. Skillnaden mellan 2020 och 2021 beror på förändrade redovisningsprinciper.

Svenska kyrkan i utlandet genomför ett antal utredningar för att anpassa verksamhet och kostnader till en ekonomi i balans. Genom den påbörjade inriktningen mot fler lokalanställningar och placering hos ekumeniska samarbetskyrkor har kostnaderna kunnat sänkas för utsänd personal från och med 2022. Även fastighetskostnader är lägre än i tidigare planering. År 2021 anslogs 14 miljoner kronor till Svenska kyrkans utlandsförsamlingar för pandemiåtgärder. En resultaträkning för kyrkostyrelsens råd för Svenska kyrkan i utlandet redovisas i tabell 14.

Den planerade klimatstrategin ingår med 25 miljoner kronor 2022 och 6 miljoner kronor 2023. Slutkonferensen för programmet *En värld av grannar* har flyttats till

2022 på grund av pandemin. För åtagandena kopplade till ursäkten till det samiska folket avsätts 4 miljoner kronor per år. 2021 ställdes 50 miljoner kronor till kyrkostyrelsens förfogande med anledning av pandemin. Reserver har justerats ner från och med 2022.

Kyrkostyrelsen har sedan 2019 ett övergripande ansvar för frågor avseende begravningsverksamheten. Efter överenskommelse med Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation 2020, har den nationella nivån övertagit ansvaret för rådgivning i begravningsfrågor. Kyrkostyrelsen avser att arbeta för att denna verksamhet ska finansieras av begravningsavgiften.

### **Företräderskap**

Uppdraget innefattar ekumenisk samverkan, påverkansarbete och internationell mission och diakoni som samordnas genom Act Svenska kyrkan.

Den ökade kostnaden för internationell mission och diakoni 2022 jämfört med föregående ram beror på att Lutherska världsförbundets husbyggnadsprojekt i Jerusalem förväntas ha kostnader om 30 miljoner kronor 2022. År 2021 anslogs 14 miljoner kronor till Act Svenska kyrkans arbete för akuta insatser med anledning av pandemin. En resultaträkning för kyrkostyrelsens internationella råd redovisas i tabell 12. Här ingår stöd till ekumeniska internationella samarbetsorganisationer och samarbetskyrkor med 18 miljoner kronor i lämnade bidrag 2022.

### **Stöd till en god förvaltning**

Uppdraget omfattar verksamhet som genom samverkan och digitalisering i gemensamma administrativa arbetssätt möjliggör kostnadseffektiva lösningar. Gemensam it-plattform, gemensamma administrativa system, Kyrknätets infrastruktur och Svenska kyrkans löneservice ingår i gemensamma funktioner, medan bland annat fastighetsförvaltning, arkiv och juridiskt stöd ingår i övrigt stöd till en god förvaltning.

Intäkter och kostnader är 23 miljoner kronor högre med anledning av Högsta förvaltningsdomstolens dom 2021 i frågan om mervärdesskatt, vilken innebär att inomkyrklig försäljning av bland annat datatjänster och administrativa tjänster inte längre är momspliktiga. För nationell nivå betyder det att inga avdrag för ingående moms får göras, vilket i sin tur leder till högre kostnader för nationell nivå. Förändringen påverkar inte resultatet eller kostnader för församlingar och stift.

Kostnader för uppdrag inom samverkan och digitalisering är 116 miljoner kronor 2022, 102 miljoner kronor 2023 samt 79 miljoner kronor för 2024. Kostnaderna består av gemensam it-plattform, nationellt ansvar för nätförbindelse, Svenska kyrkans löneservice, medlemsvårdssystem samt införande och drift av ärende- och diariesystem.

Fortsatta kostnader för drift av systemen kommer att finnas även efter 2024 och kommer då att behöva finansieras med fortsatta medel i budgetram eller med intäkter.

### **Inomkyrklig reglering**

Uppdraget inkluderar verksamhet för Svenska kyrkans styrorgan och genomförande av kyrkoval. Kvalitetssäkring av Svenska kyrkans böcker, utveckling av kyrkoordningen samt Svenska kyrkans bestämmelser ingår också i uppdraget.

Kostnaderna för valarbetet varierar i en fyraårscykel. För en digitalisering av kyrkovalet 2025 avsätts 15,2 miljoner kronor under planeringsperioden.

### **Utjämningsystemet**

Utjämningsystemet är inriktat på att bidra till utjämning av strukturella och ekonomiska olikheter mellan enheter i Svenska kyrkan, för att skapa förutsättningar för så

likvärdig verksamhet över hela landet som möjligt. Tabell 5 visar hur stor del av utjämningsystemet som finansieras av den nationella nivån.

Intäktsprognosen på flerårsbasis grundar sig på Sveriges Kommuner och Regioners bedömning i juni 2021 av skatteunderlagets utveckling inkomståren 2020–2022, med hänsyn tagen till bedömd medlemsutveckling. Kyrkoavgiftssatserna har antagits ligga kvar på 2021 års nivå.

### Finansförvaltning

Budgerade intäkter från finansförvaltningen består främst av förväntad avkastning från kapitalförvaltning i enlighet med beslutade avkastningskrav på 3 procent över inflation. Riksbankens inflationsprognos var 1,5 procent i april 2021 vilket innebär att avkastningsmålet för perioden är 4,5 procent.

## 9.2 Utbetalningar till stift och församlingar

Tabell 11 är en sammanställning av utbetalningar som budgeterats till stift och församlingar under planeringsperioden.

Tabell 11. Utbetalningar till stift och församlingar

Utbetalningar till stift och församlingar	Utfall 2020	Budget 2021	RAM 2022	RAM 2023	RAM 2024
Utjämningsbidrag församlingsnivå	-821	-812	-813	-815	-818
Utjämningsbidrag stiftsnivå	-380	-430	-365	-365	-365
Kyrkounderhållsbidrag	-100	-100	-100	-100	-100
Kyrkoantikvarisk ersättning	-433	-455	-455	-455	-455
Klimatstrategi	-18	-25	-25	-6	0
Tillit och demokrati	-5	-5	-5	-4	0
<b>Totala utbetalningar</b>	<b>-1 757</b>	<b>-1 828</b>	<b>-1 764</b>	<b>-1 746</b>	<b>-1 739</b>

## 9.3 Sammanfattning ekonomi för kyrkostyrelsens internationella råd och kyrkostyrelsens råd för Svenska kyrkan i utlandet

Tabell 12. Kyrkostyrelsens internationella råd

Resultat kyrkostyrelsens internationella råd	Utfall 2020	Budget 2021	RAM 2022	RAM 2023	RAM 2024
Insamlade medel	143	154	192	221	250
Erhållna bidrag	241	221	250	247	207
Övriga intäkter	2	0	1	1	0
Förändr. ändamålsbest. Medel	2	38	42	34	33
<b>Summa intäkter</b>	<b>388</b>	<b>413</b>	<b>485</b>	<b>503</b>	<b>490</b>
Utveckl.samarbete/bistånd	-266	-264	-321	-288	-249
Övriga lämnade bidrag	-3	-3	-3	-3	-3
Externa kostnader	-89	-122	-128	-128	-129
Personalkostnader	-122	-128	-128	-139	-144
Avskrivningar	0	0	0	0	0
<b>Summa kostnader</b>	<b>-480</b>	<b>-517</b>	<b>-580</b>	<b>-558</b>	<b>-525</b>
<b>VERKSAMHETENS RESULTAT</b>	<b>-92</b>	<b>-104</b>	<b>-95</b>	<b>-55</b>	<b>-35</b>
<b>Resultat *</b>	<b>-92</b>	<b>-103</b>	<b>-95</b>	<b>-55</b>	<b>-35</b>

\*) År 2021 finns 14 mnkr extra medel från kyrkostyrelsen med anledning av pandemin.

Intäkter från insamlade medel 2022 är lägre än tidigare planering på grund av minskade kollektor som en effekt av pandemin. Erhållna bidrag förväntas också understiga tidigare rambudget eftersom Sida beslutat att inte förlänga det strategiska partnerskapet med Act Svenska kyrkan inom området humanitärt stöd.

De minskade intäkterna återspeglas delvis i en minskning av lämnade bidrag 2022. I posten för lämnade bidrag 2022 ingår Lutherska världsförbundets husbyggnadsprojekt i Jerusalem med 30 miljoner kronor som finansieras med den gemensamma avgiften. Externa kostnader är i linje med föregående rambudget. Personalkostnader är lägre än föregående budgetram, framför allt eftersom utsänd personal inte förväntas skickas ut i den takt som tidigare planerat.

För att täcka upp för de minskade intäkterna används mer destinerade medel än tidigare planerats.

Tabell 13. Kyrkostyrelsens råd för Svenska kyrkan i utlandet

Resultat rådet för Svenska kyrkan i utlandet	Utfall 2020	Budget 2021	RAM 2022	RAM 2023	RAM 2024
Insamlade medel	8	9	9	9	9
Erhållna bidrag	2	7	9	8	9
Övriga intäkter	5	5	4	4	4
Förändr. ändamålsbest. Medel	1	1	1	1	1
<b>Summa intäkter</b>	<b>17</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>22</b>	<b>23</b>
Utveckl.samarbete/bistånd	0	0	0	0	0
Övriga lämnade bidrag	-11	-14	-17	-16	-16
Externa kostnader	-16	-20	-17	-16	-16
Personalkostnader	-65	-60	-53	-53	-54
Avskrivningar	-1	-1	-1	-1	-1
<b>Summa kostnader</b>	<b>-93</b>	<b>-95</b>	<b>-88</b>	<b>-87</b>	<b>-88</b>
<b>VERKSAMHETENS RESULTAT</b>	<b>-76</b>	<b>-73</b>	<b>-65</b>	<b>-65</b>	<b>-65</b>
Fastighetsfinansiering	-9	-16	-15	-15	-15
<b>Resultat *</b>	<b>-85</b>	<b>-89</b>	<b>-80</b>	<b>-80</b>	<b>-80</b>

\*) År 2021 finns 14 mnkr extra medel från kyrkostyrelsen med anledning av pandemin.

Insamlade medel är i nivå med tidigare planering medan erhållna bidrag ur Stiftelsen Svenska kyrkan i utlandet är högre. Genom den påbörjade inriktningen mot fler lokalanställningar och ekumenisk samverkan har kostnaderna kunnat sänkas för utsänd personal från och med 2022. Även fastighetskostnader är lägre än i tidigare planering. I resultaträkningen syns även omfördelning av kostnader för utsänd personal i USA till ett motsvarande verksamhetsanslag, genom att personalkostnader är lägre och anslag är högre än föregående ramar.

För att få en långsiktig planering av fastighetskostnader löper dessa över en femårsperiod där de första tre åren ingår i verksamhet och ekonomi för Svenska kyrkans nationella nivå 2022–2024. År 2025 finns 10 miljoner kronor och år 2026 12 miljoner kronor i planerat underhåll.

## **Bilaga 1**

# **Det gemensamma kapitalet – dess betydelse historiskt, idag och i framtiden**

### **Inledning**

Vid 2020 års kyrkomöte fick kyrkostyrelsen i uppdrag att till kyrkomötet redovisa en långsiktig strategi för användning av kapitalavkastningen.

### **Bakgrund**

Till kyrkomötet 2016 lämnade kyrkostyrelsen skrivelsen Svenska kyrkans kapitalsituation (KsSkr 2016:7). Kyrkomötet beslutade, i enlighet med kyrkostyrelsens förslag, att nivån för det gemensamma kapitalet vid utgången av 2016 skulle vara lägst 6,5 miljarder kronor. Nivån ska årligen uppräknas med konsumentprisindex, vilket vid ingången av 2021 innebär 6,9 miljarder kronor.

Genom att fastställa målet för storleken på den nationella nivåns kapital till denna nivå skulle avkastningen från förvaltningen, även fortsättningsvis, medverka till finansiering av långsiktiga åtaganden. Vid utgången av 2020 var kapitalets storlek, inklusive orealiserad värdeökning, 9,9 miljarder kronor varav 35 procent eller 3,5 miljarder kronor var orealiserade vinster.

### **Kapitalets ursprung samt reglering i kyrkoordningen**

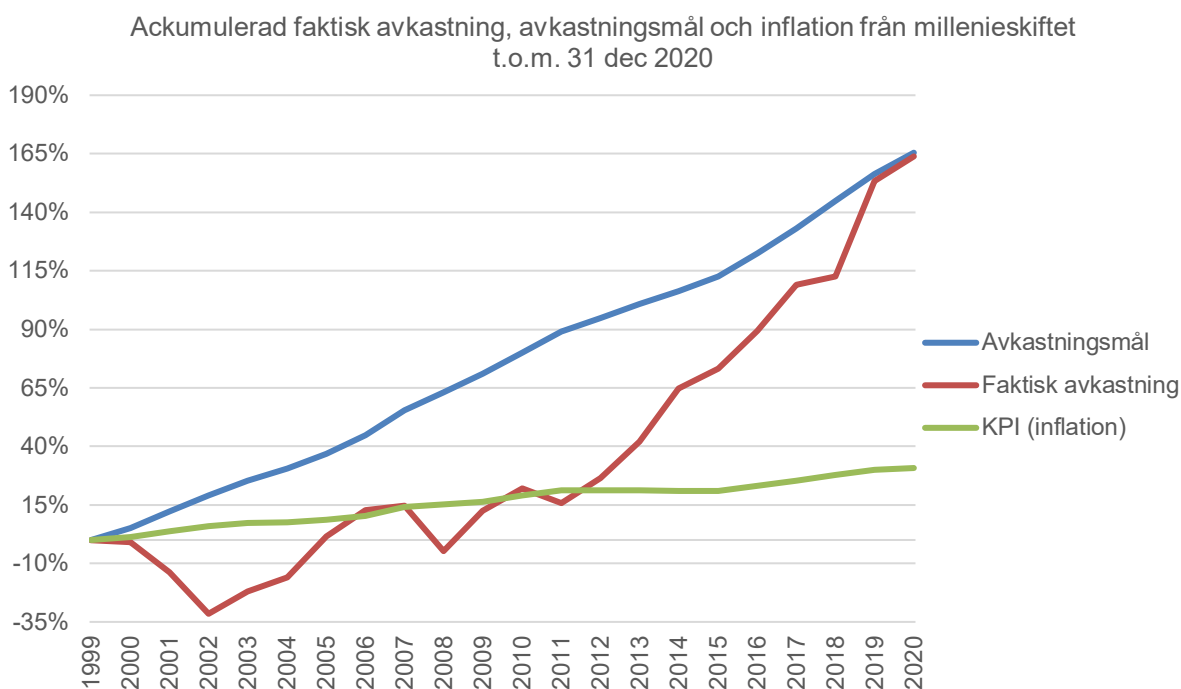
Större delen av kapitalet på nationell nivå härrör från den statliga kyrkofonden. I samband med relationsändringen mellan Svenska kyrkan och staten år 2000 överfördes 3,2 miljarder kronor från kyrkofonden till Svenska kyrkan.

Bakgrunden till kyrkofonden och dess utveckling under 1900-talet beskrivs i betänkandet *Staten och trossamfundet* och utredningen *Den kyrkliga egendomen* (SOU 1997:47). Kyrkofonden inrättades år 1914 genom att prästerskapets löneregringsfond och de ecklesiastika boställenas skogsfond fördes samman. Kyrkofonden fick årliga inkomster genom ersättningar från staten. Kyrkofonden skulle från början svara för utjämningsbidrag till pastorat och vissa prästerliga arvoden. 1932 fick fonden ett utökat ansvar för utjämning mellan pastoraten av prästlönekostnader och från år 1952 även för kyrkomusiker. Ansvar för biskoparnas löner tillkom 1936. Sedan 1983 var fondens huvudsakliga funktion att svara för skatteutjämning mellan pastoraten och från 1989 även stiftssamfälligheterna. Kyrkofonden skulle också bekosta den rikskyrkliga organisationen och andra gemensamma kostnader såsom kostnader för tjänstepensioner för präster. Vid årsskiftet 1999/2000 överfördes medel för de historiska pensionsåtagandena till den nybildade pensionskassan och medel för hänförlig löneskatt till Kammarkollegiet. Återstående belopp, 3,2 miljarder kronor, överfördes till det nybildade trossamfundet.

Kapitalet från kyrkofonden lades samman med kapital från övriga organisationer som kom att ingå i nationell nivå, bl. a. Svenska kyrkans stiftelse för rikskyrklig verksamhet.

## Kapitalets betydelse

Sedan 2016 har det varit en exceptionell värdeökning på framför allt aktier, där exempelvis 2019 var ett år då aktier avkastade cirka 30 procent. Avkastningen varierar mellan åren och målet för avkastningen är 3 procent real avkastning (3 procent + inflation) i genomsnitt över en tioårsperiod. Ur ett 20-årsperspektiv framgår variationerna tydligt och noteras kan att avkastningsmålet nåddes först 2019 då kurvan för målavkastning och kurvan för kapitalets avkastning sammanföll. Avkastningsmålet har också varierat mellan åren och har varit som högst 6 procent och den lägsta nivån är dagens 3 procent real avkastning.



Uttagen har genom åren varit stora. Mellan 2007 och 2015 har kyrkomötet beslutat om utbetalningar på 1,4 miljarder kronor i form av tillfälliga eller riktade församlingsbidrag.

För perioden 2007–2012 handlade det om 1 miljard kronor i tillfälligt församlingsbidrag.

Åren 2017 till 2020 har 400 miljoner kronor betalats ut i kyrkunderhållsbidrag. Sammanlagt har närmare 2 miljarder kronor betalats ut under åren 2007–2020.

I Verksamhet och ekonomi för Svenska kyrkans nationella nivå 2021–2023 finns flera strategiska satsningar som finansieras av kapitalet enligt tabellen nedan tillsammans med kyrkunderhållsbidrag och utjämning.

Satsningar som påverkar planeringsperioden	Budget 2021	RAM 2022	RAM 2023
<b>Satsningar med anledning av Coronapandemi</b>			
Extra stiftsbidrag	-65	0	0
Tillfälligt ökade medel kyrkostyrelsen	-50	0	0
Digitalisering och samverkan	-65	-99	-141
<b>Övriga satsningar</b>			
Klimat	-25	-25	0
Lärande och undervisning	-14	0	0
Tillit och demokrati	-5	-5	-4
Förfogandemedel Utlandskyrkan	-12	0	0
Digital arbetsplats	-40	-20	0
Visuell identitet Act Svenska kyrkan	-10	0	0
Gemensam löneservice	-5	-5	-5
<b>Summa</b>	<b>-291</b>	<b>-154</b>	<b>-150</b>
<b>Gemensamt ansvar, utjämningsystemet</b>			
Kyrkunderhållsbidrag (KUB)	-100	-100	-100
Netto utjämning församling och stift	-240	-233	-230
<b>Summa</b>	<b>-340</b>	<b>-333</b>	<b>-330</b>

Tabellen visar vikten av att det finns ett gemensamt kapital som kan användas till gagn för hela Svenska kyrkan. Utan det gemensamma kapitalet hade kyrkostyrelsen inte kunnat ta ansvar för gemensamma lösningar och strategiska insatser till stift och församlingar i den omfattning som skett.

Utgjämningsystemet, som beslutades av 2016 års kyrkomöte och successivt införts till att vara i full drift från 2021, är underfinansierat. På församlingsnivå är underfinansieringen cirka 100 miljoner kronor vilket är hänförligt till diakonibidraget och glesbygdsbidraget på 50 miljoner kronor respektive 45 miljoner kronor. Stiftsbidraget är underfinansierat med cirka 130 miljoner kronor årligen, då bidraget överstiger intäkten av utdelningen från prästlönstillgångarna.

Till detta kommer kyrkunderhållsbidraget på 100 miljoner kronor årligen som enligt beslut i kyrkomötet inledningsvis finansieras av avkastningen från kapitalet.

**Under 2021–2023 kommer närmare 1 miljard kronor att användas av kapitalets avkastning, vilket framgår av Verksamhet och ekonomi för Svenska kyrkans nationella nivå 2021–2023.**



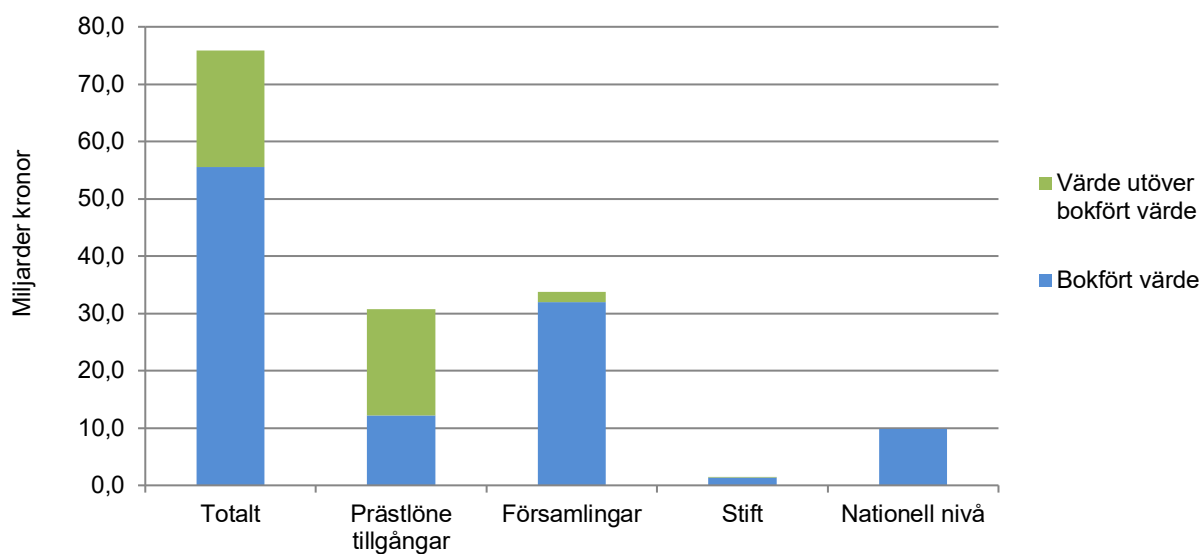
## Svenska kyrkans samlade kapital

KsSkr 2021:1  
Bilaga 1

(Siffror inom parentes är från 2015)

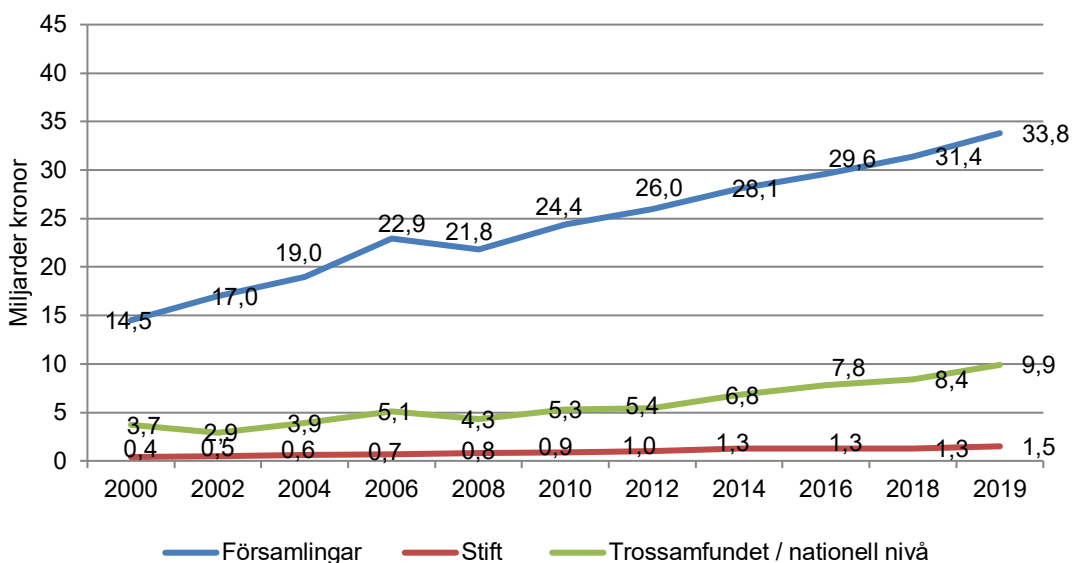
Tillsammans med prästlönetillgångarna (PLT) fanns marknadsvärden för nära 76 (70) miljarder kronor vid ingången av 2020. Delar av kapitalet är skyddat (PLT) och där är avkastningen på kapitalet en finansieringskälla för kyrkolivet och utjämnings-systemet, medan andra delar av kapitalet är bundna i bland annat kyrkobyggnader och kyrkogårdar som inte genererar avkastning utan kostar i form av drift, reparation och underhåll. Det gemensamma kapitalet som förvaltas på nationell nivå utgör endast 1/8-del eller 12,6 procent av det totala kapitalet.

### Svenska kyrkans samlade tillgångar



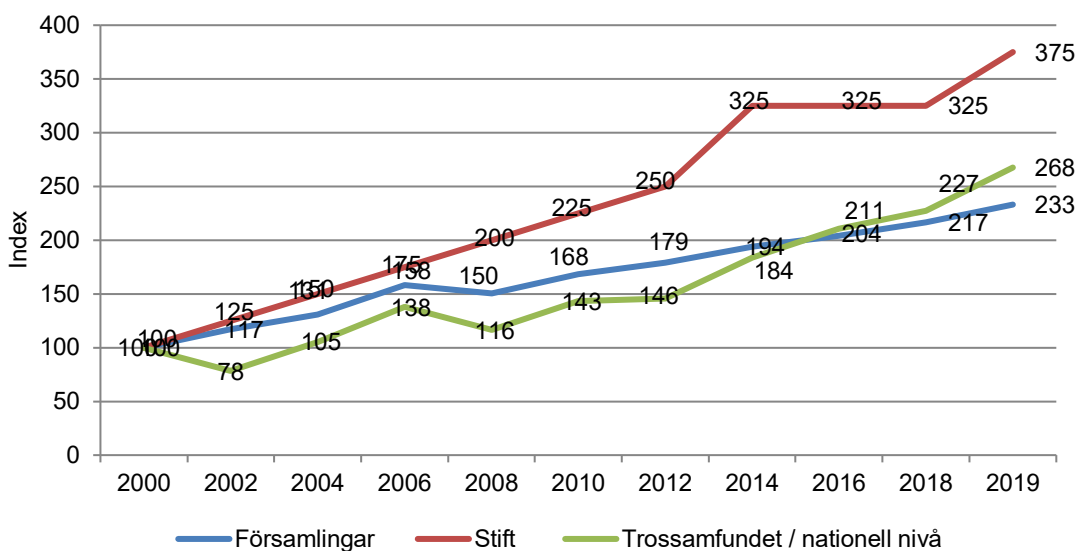
Utvecklingen av kapitalet har varit relativt god sedan år 2000, trots ett flertal finansiella kriser. Vid en första anblick har utvecklingen varit mycket god för församlingar och pastorat samt för den nationella nivån.

### Eget kapital marknadsvärde



Men tittar man på den procentuella utvecklingen har stiftet haft den bästa utvecklingen genom åren.

### Eget kapital utveckling



Den nationella nivån egna kapital utgörs till största del av det gemensamma kapitalet och påverkas kraftigt av variationer på de finansiella marknaderna. Stora utbetalningar har gjorts under åren.

## Framtiden

Svenska kyrkan står inför utmaningar med minskat antal medlemmar och en krympande ekonomi. Medlemsutvecklingen påverkar ekonomin mest och trenden är tydligt nedåtgående. Hänsyn har då inte tagits till oförutsägbara händelser, som drastiskt skulle kunna påverka antal medlemmar. 2020 utträdde 54 000 medlemmar och 8 400 nya medlemmar tillkom, vilket i pengar innebär en minskning med drygt 100 miljoner kronor i kyrkoavgift för Svenska kyrkan.

Arbetet med att hitta effektiva arbetssätt och att minska kostnader kommer att behöva intensifieras inom hela Svenska kyrkan. En del handlar om att hitta gemensamma digitala och administrativa lösningar som bidrar till en effektiv förvaltning för hela kyrkan. För att kunna etablera sådana lösningar krävs stora investeringar för det gemensamma, vilket bara kan genomföras och finansieras av det gemensamma kapitalet på nationell nivå. Under etableringsfas och uppbyggnad till en anslutningsnivå som ger skalfördelar möjliggör avkastningen från kapitalet att kostnaden för kyrkans enheter kan hållas på en konkurrenskraftig nivå.

## Storleken

Lägsta nivå på det gemensamma kapitalet har sedan 2016 vuxit från beslutade 6,5 miljarder till 6,9 miljarder kronor. Sedan 2016 har förutsättningarna för förvaltning av kapitalet förändrats genom att räntorna sjunkit och stannat på en historiskt låg nivå, vilket försvårar för förvaltningen att nå avkastningsmålet på 3 procent real avkastning (3 procent + inflation på 2 procent) utan att öka risken med större andel aktier. För att klara avkastningskravet på 5 procent nominellt blir risknivån relativt hög då andelen aktier måste vara stor eftersom räntebärande papper har nästan obefintlig avkastning.

I nedanstående exempel, där fördelningen liknar den som finns idag, med ett förvaltad kapital på 100 kr krävs det en aktieandel på 60 procent och en avkastning på aktier på 8 procent för att nå avkastningskravet. Detta är bara ett räkneexempel, men det tydliggör den risk som förvaltningen måste ta för att uppnå dagens avkastningskrav. Med ökat risktagande måste det även finnas en medvetenhet och förståelse för framtida nedgångar.

### Förvaltad kapital 100 kr. Avkastningskrav 5 % = 5 kr

	Andel	Avkastning %	Avkastning kr
Aktier (fonder)	60 %	8 %	4,8
Räntebärande	30 %	0 %	0
Alternativa placeringar	10 %	5 %	0,5
<b>Total avkastning</b>			<b>5,3</b>

En nedgång på aktiemarknaderna på 30 procent skulle i detta exempel innebära en förlust på 18 kr, men med ett kapital på 10 miljarder kronor är förlusten närmare 2 miljarder kronor. Risken för nedgångar blir stor med hög andel aktier, men avkastningen blir liten med låg andel aktier.

Om förvaltningen skulle minska risken och andelen aktier till 30 procent, som i exemplet nedan, skulle avkastningsmålet inte nås utan kapitalet skulle urholkas av inflationen och minska i reala termer.

**Förvalt kapital 100 kr. Avkastningskrav 5 % = 5 kr**

	Andel	Avkastning %	Avkastning kr
Aktier (fonder)	30 %	8 %	2,4
Räntebärande	50 %	0 %	0
Alternativa placeringar	20 %	5 %	1,0
<b>Total avkastning</b>			<b>3,4</b>

Ett långsiktigt förvalt kapital måste **klara perioder av nedgångar** för att kunna hålla en långsiktigt hållbar utveckling. Ett kapital på 10 miljarder kronor är ett betydande belopp, men i relation till Svenska kyrkans totala kapital och storlek på omsättning är det en liten reserv. Den årliga intäkten från kyrkoavgiften ligger idag på cirka 14,5 miljarder kronor. Om antalet medlemmar i Svenska kyrkan skulle minska med en tredjedel på kort tid, skulle det gemensamma kapitalet kunna kompensera intäktsbortfallet i två år. Därefter är kapitalet förbrukat. Räknat per medlem så utgör det gemensamma kapitalet 1 750 kr per medlem.

Avkastning av det gemensamma kapitalet kan bidra till att **finansiera omställningar och investeringar i hela kyrkan** för att skapa en ekonomiskt hållbar kyrka på sikt. Däremot inte kompensera för intäktsbortfall. Därför är det av stor vikt att kapitalet tillåts växa och att endast en del av avkastningen används varje år och då på en nivå som är långsiktigt hållbar.

De senaste åren och de kommande åren bidrar kapitalet med cirka 200 till 300 miljoner kronor per år. Med så stora årliga belopp och de framtida ekonomiska utmaningar som Svenska kyrkan står inför, bör kapitalet vara större än det som är beslutat idag för att utgöra en uthållig buffert.

**En rimlig nivå torde idag vara 10 miljarder kronor för att möjliggöra uttag på 200–300 miljoner kronor per år utan att kapitalet minskar, samtidigt som det finns en tydligare beredskap för oförutsedda händelser eller en kraftig börsnedgång.**

## Strategi för användning av avkastningen

Utifrån att avkastningen från det gemensamma kapitalet enligt beslut i kyrkomötet ska finansiera kyrkounderhållsbidraget innebär det att 100 miljoner kronor per år kommer att förbrukas av avkastningen.

Utöver detta kommer avkastningen att behövas för att finansiera delar av utjämningsystemet som idag är underfinansierat med över 200 miljoner kronor per år.

Gemensamma administrativa lösningar är en stor kostnad som under en överskådlig tid till stora delar finansieras av nationell nivå till förmån för församlingar och stift. Strategin är att använda avkastningen för att klara av finansieringen av den nationella nivåns nuvarande uppdrag och uppbyggnad av gemensamma administrativa lösningar.

I ett längre perspektiv är målet att nå en ekonomi i balans, vilket betyder att avgiften för gemensam verksamhet klarar att finansiera all verksamhet på nationell nivå. Det innebär att verksamheten måste prioriteras och kostnadsnivån sänkas. Det innebär också att en plan för den långsiktiga finansieringen av kyrkounderhållsbidraget och utjämningsystemet är en viktig del i det arbetet. En ekonomi i balans är en förutsättning för att ha en beredskap för framtida utmaningar och insatser.

## Bilaga 2 Utjämningsystemet och dess finansiering

### Bakgrund

Kyrkomötet beslutade 2016 om ett förändrat ekonomiskt utjämningsystem. Grunden utgörs av en ömsesidig solidaritet mellan Svenska kyrkans församlingar, där systemet ska bidra till att utjämna församlingarnas olika ekonomiska förutsättningar. Målet är att alla församlingar ska ha ekonomiska möjligheter att fullgöra sin grundläggande uppgift och kunna ta ansvar för sina kyrkobyggnader.

Demografiska förändringar påverkar Svenska kyrkans ekonomiska förutsättningar och det ser olika ut i landet. I vissa delar av landet ligger utmaningen i en åldrande befolkning och i många storstadsförsamlingar medför segregation att vissa församlingar växer befolkningsmässigt, men minskar i andel medlemmar. Samtidigt med denna utveckling ska Svenska kyrkan bevara sin karaktär av en öppen folkkyrka med verksamhet som är rikstäckande.

Det nuvarande utjämningsystemet har fasats in under fyra år och är i full drift 2021. De framtida ekonomiska förutsättningarna för Svenska kyrkan är utmanande, vilket gör utjämningsystemet ännu viktigare för församlingar och pastorat samtidigt som finansieringen av systemet blir svårare.

### Utjämnning församlingsnivå (församlingsbidrag)

#### Kostnadsutjämnning

Kostnadsutjämnning beräknas utifrån fem komponenter.

1. **Kyrkobyggnadsfaktorn** utjämnar församlingarnas kostnader för kyrkobyggnader och omsätter totalt **120 mnkr** per år.
2. **Andel kyrkotillhöriga** handlar om utjämnning av kostnader med anledning av låg kyrkotillhörighet. Även denna del omsätter **120 mnkr** per år.
3. **Andel barn bland befolkningen i församlingen** innebär att församlingar i områden med högre andel barn får utjämningsbidrag. Faktorn omsätter **50 mnkr** årligen.
4. **Diakonibidrag** fördelas efter folkmängden till de församlingar som har en låg socio-ekonomisk standard bland hushållen. Diakonibidrag som fördelas uppgår till **50 mnkr** årligen.
5. **Glesbygdsbidrag** fördelas till församlingar i glesbygd enligt den statistiska definitionen. Bidrag som fördelas uppgår till **45 mnkr** årligen.

#### Inkomstutjämnning

Inkomstutjämnning innebär att de församlingar och pastorat som har medlemmar med en högre kommunalt beskattningsbar inkomst än riksgenomsnittet får betala en inkomstutjämningsavgift, medan församlingar med låg medelinkomst bland medlemmarna får ett inkomstutjämningsbidrag. Denna del av utjämnningen omsätter cirka **400 mnkr** per år.

#### Kyrkounderhållsavgift

Om det längre fram aktualiseras att en kyrkobyggnad, under vissa förutsättningar, kan överlåtas av en församling till trossamfundet Svenska kyrkan kan trossamfundet på sikt behöva ta ut en kyrkounderhållsavgift från församlingar och pastorat för att finansiera kostnader för överlåtna byggnader.

## Utjämningsstiftsnivå (stiftsbidrag)

### Stiftsbidrag

Stiften får stiftsbidrag från nationell nivå och avgör själva hur medlen används. Stiftsbidraget uppgår till **365 mnkr** årligen.

### Kyrkunderhållsbidrag

Kyrkunderhållsbidrag (KUB) är ett bidrag som stiften ska använda till underhållsåtgärder på församlingarnas kyrkobyggnader. KUB får användas till underhåll av alla kyrkobyggnader som ägs av Svenska kyrkan. Bidraget är tänkt att användas till att stödja egeninsats i samband med underhåll av skyddade kyrkobyggnader som beviljats kyrkoantikvarisk ersättning (KAE). Till skillnad från KAE får KUB enbart användas till underhåll av kyrkobyggnader, således inte underhåll av exempelvis kyrkliga inventarier. Församlingen ansöker om KUB hos stiftet. Totalsumman KUB som fördelas uppgår till **100 mnkr** årligen. Uppföljning av användningen sker årligen och en utvärdering kommer att genomföras år 2023. En översiktlig uppföljning av 2019 års bidrag tyder på att endast 25 procent av användningen av KUB kan kopplas till KAE-projekt.

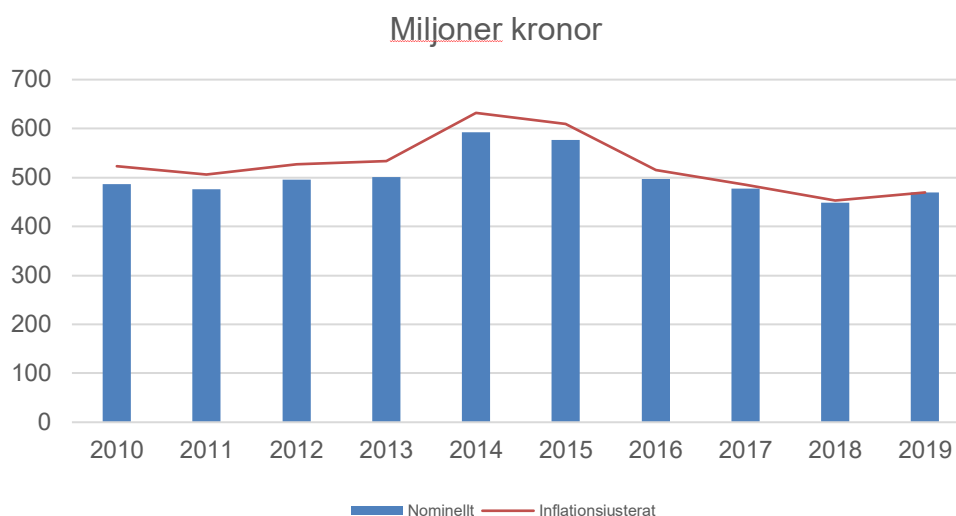
## Så finansieras systemet

Det finns två huvudkomponenter i finansieringen av utjämningsystemet. Den största komponenten är utjämningsavgifter på cirka **700 mnkr** som avräknas direkt mot församlingarnas och pastoratens kyrkoavgift.

Diakonibidrag och glesbygdsbidrag avräknas inte mot kyrkoavgiften. Bidragen, på sammanlagt **100 mnkr**, finansieras av nationell nivå.

Den andra komponenten är utdelning av avkastning från prästlönstillgångarna, där hälften av utdelningen, cirka **250 mnkr**, går till församlingar och pastorat som har rätt till en andel i avkastningen. Den andra hälften, cirka **250 mnkr**, går till utjämningsystemet. Utdelningen från prästlönstillgångarna är beroende av förvaltningens resultat och varierar mellan åren beroende på resultat. Över en tioårsperiod har utdelningen i genomsnitt varit **500 mnkr** per år. Om man tar hänsyn till inflation kan noteras att utdelningen är svagt nedåtgående över tid, se diagram 1.

Diagram 1. Utdelningar på 2010–2019 års resultat från prästlönstillgångarna



Diagrammet visar den totala utdelningen per år från prästlönstillgångarna.

Intäkter budgeteras 2022 till 949 mnkr och kostnader, exklusive kyrkounderhållsbidrag, budgeteras till 1 178 mnkr. Mellanskillnaden är **229 mnkr** och finansieras av den nationella nivån. Om kyrkounderhållsbidrag adderas finansierar nationell nivå **329 mnkr** av det totala utjämningsystemet.

Vanligtvis är utjämningsystem konstruerat så att inflödet i systemet är lika stort som utflödet, men i Svenska kyrkan är utflödet betydligt större än inflödet. Om nettokostnaden för utjämningsystemet ställs i relation till avgift för gemensam verksamhet (7-öringen) utgör det **en tredjedel** av de **983 mnkr** som 7-öringen inbringar.

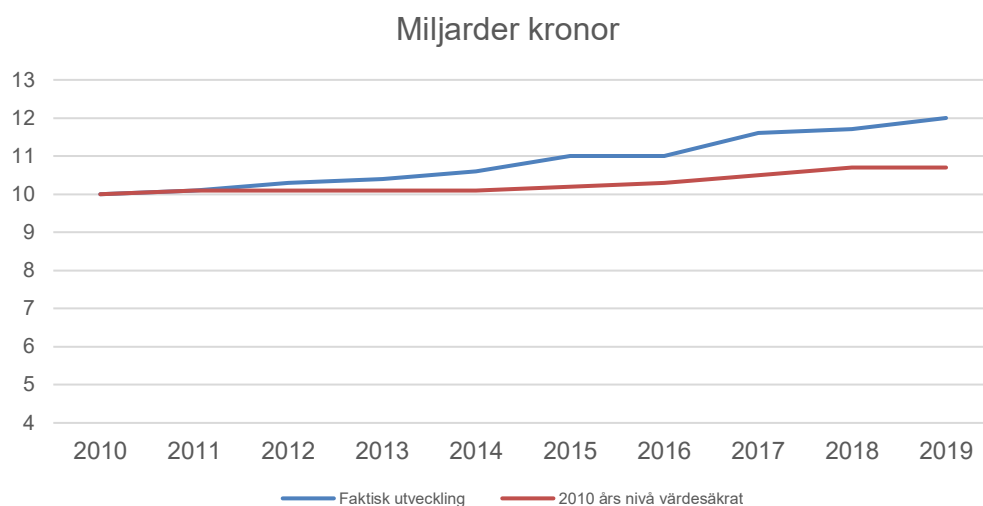
De långsiktiga ekonomiska förutsättningarna för Svenska kyrkan pekar på en betydande nedgång i intäkter från kyrkoavgiften. Underfinansieringen i utjämningsystemet blir därmed en utmaning att hantera.

Utdelning från prästlönetillgångarna påverkas av reglering om konsolideringstak i förvaltningen, vilket förhindrar att förvaltningen lägger för mycket ”pengar på hög”. Merparten av tillgångsmassan utgörs av jord och skog. Avkastningen på skog är begränsad till 1,5–2,0 procent per år om ett långsiktigt hållbart skogsbruk bedrivs.

Avkastning från prästlönetillgångarna med ett marknadsvärde på cirka 30 miljarder kronor är lika stor som den nationella nivån avkastning på det gemensamma kapitalet. En förändrad allokering av prästlönetillgångarnas kapital mot större andel fond skulle kunna öka utdelningen, samtidigt som risken ökar. Att ta i beaktande är dock att skog och mark är en reallgång med låg risk och låg avkastning, medan fonder utgör en tillgång med betydligt högre risk, men högre förväntad avkastning.

En fråga som kan ställas är om utdelningen är rimlig i förhållande till dagens allokering av prästlönetillgångarna. Det finns inga definierade mål för utdelningen, men det bundna egna kapitalet ska bevaras över tid med hänsyn tagen till inflationen.

Utvecklingen av det bundna egna kapitalet de senaste tio åren visar att det egna kapitalet ökat mer än vad som krävs enligt lagreglering och kyrkoordning. Skillnaden mellan krav och verklig utveckling är 1,2 miljarder kronor, vilket betyder att prästlönetillgångarna, enligt denna beräkning, hade kunnat dela ut ytterligare **120 mnkr** per år de senaste tio åren och ändå klara kravet på bevarat bundet eget kapital. Se diagrammet nedan.



Diagrammet visar den faktiska utvecklingen av bundet eget kapital i prästlönetillgångarna jämfört med kravet på utveckling enligt lagreglering och kyrkoordning (2010 års nivå värdesäkrat).

## Sammanfattning

Utjämningsystemet är viktigt som bidrag till att Svenska kyrkan ska kunna fullgöra det grundläggande uppdraget och vara en öppen folkkyrka i alla delar av landet samt för att upprätthålla underhållet på kyrkobyggnader. I en framtida krympande ekonomi och med ökade socioekonomiska utmaningar blir betydelsen av utjämningsystemet större för församlingar och pastorat, men finansieringen blir också svårare. Att hitta en långsiktigt hållbar lösning blir därför en viktig framtidsfråga för Svenska kyrkan.



# **Bilaga 3**

## **Färdplan för samverkan och digitalisering**

KsSkr 2021:1  
Bilaga 3

Tidsplan samt investerings- och finansieringsplan för det fortsatta införandet av it-lösningar och administrativa system.

### **Innehåll**

<b>1. Inledning.....</b>	<b>42</b>
<b>2. Gott förvaltarskap i hela Kristi kropp .....</b>	<b>44</b>
<b>3. Kyrkostyrelsens långsiktiga strategi.....</b>	<b>46</b>
<b>4. Logiken bakom de olika områdena .....</b>	<b>47</b>
<b>5. Kyrkostyrelsens färdplan med överväganden inklusive tidsplaner.....</b>	<b>50</b>
5.1 Digital infrastruktur.....	50
5.2 Gemensam löneservice.....	52
5.3 Gemensam ekonomiservice .....	52
5.4 Medlemsvård .....	52
<b>6. Kyrkostyrelsens färdplan med investerings- och finansieringsplan .....</b>	<b>53</b>
<b>7. Kommunikation .....</b>	<b>55</b>
<b>8. Konsekvenser för barn.....</b>	<b>56</b>
<b>Appendix 1 Sammanfattning av kartläggningen.....</b>	<b>57</b>
<b>Appendix 2 Sammanfattning av stiftens remissvar.....</b>	<b>60</b>

## 1. Inledning

Denna bilaga innehåller den färdplan som kyrkomötet 2020 uppdrog åt kyrkostyrelsen att presentera till 2021 års kyrkomöte. Den innehåller kyrkostyrelsens överväganden avseende tidsplan samt investerings- och finansieringsplan för det fortsatta införandet av it-lösningar och administrativa system.

Svenska kyrkans utredning som avgav betänkandet 2011:2 *Närhet och samverkan* och Svenska kyrkans utredning som avgav betänkandet 2015:1 *Gemensamt ansvar – en utredning om fastigheter, kyrkor och utjämningsystem*, arbetade båda med frågor om vilka de bästa möjliga förutsättningarna är för församlingar att fullgöra sitt grundläggande uppdrag. Den första utredningen tog fasta på organisatoriska frågor och den andra utredningen fokuserade fastighets- och utjämningsfrågor. Båda utredningarna bearbetade även frågorna teologiskt.

Kyrkomötet 2018 fastställde tre övergripande målbilder för kyrkostyrelsens arbete. En av dessa lyder: År 2030 finns effektiv styrning, förvaltning och administration i Svenska kyrkan, så att församlingarna kan fullgöra sitt grundläggande uppdrag.

År 2019 beslutade kyrkomötet att ett gemensamt lönecenter för hela Svenska kyrkan ska etableras till den 1 januari 2022. Ett uppbyggnadsarbete pågår sedan beslutet fattades.

Kyrkomötet 2020 uppdrog till kyrkostyrelsen att i samarbete med stiftet genomföra en kartläggning av var församlingar/pastorat befinner sig i sina nuvarande planer för it-lösningar och administrativa system. Likaså beslutade kyrkomötet att uppdra till kyrkostyrelsen att till 2021 års kyrkomöte, på basis av resultatet av nämnda kartläggning, presentera en färdplan som innehåller tidsplan samt investerings- och finansieringsplan för det fortsatta införandet av it-lösningar och administrativa system.

Med anledning av kyrkomötets beslut genomfördes en kartläggning i början av 2021 i form av en enkät till alla pastorat/församlingar och fördjupande fokusgrupper. 63,6 procent av församlingar/pastorat svarade på enkäten. Svaren var anonyma och behandlades av konsultfirman Ramboll. Enkäten följdes upp kvalitativt med stiftsvisa fokusgrupper. I dessa fokusgrupper deltog drygt 200 personer. En sammanfattning av resultatet av kartläggningen bifogas som appendix 1. Med utgångspunkt ifrån kartläggningen skickade kyrkostyrelsen en remiss till stiftsstyrelserna. En sammanfattning av remissvaren bifogas i appendix 2.

Nedan följer en sammanfattning av de it-lösningar och administrativa system som ingick i kartläggningen samt en kort beskrivning av deras status:

- ◆ **It-plattform** Omfattar funktioner såsom fjärrskrivbord<sup>1</sup> och säkerhetstjänster. I början av 2021 hade 80 procent av församlingar och pastorat anslutit sig. I huvudsak är det Västerås stift, samt enstaka andra pastorat som står utanför.
- ◆ **Nätverk (Kyrknätet)** Nätförbindelse för att möjliggöra digital kommunikation och säkerställa att känslig information skyddas och behandlas enligt lagar och förordningar. Förberedelse för en upphandling av nationellt ansvar för nätverk pågår. Efter beslut av kyrkomötet kan ett gemensamt nätverk börja implementeras från 2022.

---

<sup>1</sup> Fjärrskrivbordet gör att man kan arbeta varifrån som helst och ändå ha en säker tillgång till alla sina program och dokument.

- ◆ **Microsoft 365**<sup>2</sup> Samarbetsverktyg för gemensam dokumentdelning, videomöten samt intranät. Utrullning av Microsoft 365 pågår med ungefär 2000 nya användare inom Svenska kyrkan i månaden.
- ◆ **Diarieföring och dokumenthantering i Public 360** System som stöd för diarieföring, registrering och ansökan om kyrkoantikvarisk ersättning samt ärende- och dokumenthantering. Ungefär 20 procent av församlingar/pastorat använder diarienedelen av Public 360 idag. Samtliga församlingar/pastorat använder modulen för ansökan om kyrkoantikvarisk ersättning. Att ansluta samtliga enheter till diarienedelen skulle ta cirka tre år. Det vill säga skulle kunna vara klart tidigast under 2024.
- ◆ **Elektroniskt arkiv** Långsiktig arkivering och bevarande av elektroniska handlingar i Svenska kyrkans gemensamma e-arkiv som förvaltas av kyrkostyrelsen. Gemensamt elektroniskt arkiv för handlingar i Public 360 finns redan idag. I framtiden är det önskvärt att kunna arkivera andra handlingar, som till exempel löne- och ekonomihandlingar. En sådan funktion bör kunna implementeras från 2023.
- ◆ **Löneservice** Administration för utbetalning av löner, arvoden och ersättningar. Beslut om att starta ett nationellt lönecenter från 1 januari 2022 fattades av kyrkomötet 2019. Namnet på lönecentret är Svenska kyrkans löneservice, eller i sin kortform; Löneservice. För att kunna ta ansvar för utbetalning av löner den 1 januari 2022 har kyrkostyrelsen tagit över Göteborgs stifts verksamhet i Uddevalla redan under 2021. Från maj 2021 till maj 2022 förs de församlingar/pastorat över till Uddevalla som idag anlitar stiftens servicebyråer
- ◆ **Ekonomiservice** Administration av ekonomiska volymtjänster som leverantörsfakturor, kundfakturor samt löpande redovisning.
- ◆ **Medlemsvård/-utveckling** Arbetsprocesser (med digitalt stöd) för att följa medlemmarna genom livet. Stöd för medlemsvård/-utveckling är delvis ett kyrkomötesuppdrag, som den nationella nivån tillsammans med stift och församlingar skulle kunna utarbeta och erbjuda från och med år 2024. Det handlar om att hitta goda exempel, beskriva processen, utbilda och upphandla ett systemstöd.

---

<sup>2</sup> Microsoft 365 innehåller Word, Excel, Powerpoint, videomötessystemet Teams, dokumentdelning inom hela Svenska kyrkan och kommer att bli grunden för det nya intranätet.

## 2. Gott förvaltningskap i hela Kristi kropp

I kartläggningen uttrycks en oro över att det lokala självbestämmandet skulle påverkas vid samverkan med den nationella nivån. Ibland uttrycks detta i termer av kyrkosyn, ibland i termer av makt och centralisering. En oro har också lyfts att kyrkorådets förvaltningsroll och kyrkoherdens möjlighet att utföra sitt tillsyns- och förvaltningsansvar skulle begränsas, om man inte själv kan välja utförare av en administrativ tjänst.

Med utgångspunkt i den kristna förvaltningskapstanken vill kyrkostyrelsen ta fortsatt ansvar för att stödja stift och församlingar/pastorat och avlasta dessa på det administrativa området. Syftet är att Svenska kyrkans samlade resurser i större utsträckning ska gå till församlingens grundläggande uppgift: fira gudstjänst, bedriva undervisning samt utöva diakoni och mission.

Grundläggande för vår evangelisk-lutherska kyrka är att den är ”de heligas samfund, i vilket evangelium rent förkunnas och sakramenten rätt förvaltas”.<sup>3</sup> Syftet med administration är att stödja den grundläggande uppgiften och ska inte ses som något som står i motsättning till kyrkans kärnverksamhet. Latinets *ad ministrare* betyder betjäna. Syftet med en god administration är att betjäna varandra i solidaritet, så att en opartisk och rättvis fördelning av resurser uppnås.

För att kyrkans uppdrag ska kunna fullgöras behöver Svenska kyrkan, i en tid med mycket förändringar, säkerställa att organisationen både är pastoralt och ekonomiskt bärkraftig.<sup>4</sup> Detta ska bidra till att uppfylla det som i kyrkoordningens inledning beskrivs som dess syfte: ”... att ange de strukturer och beslutsformer som ger de bästa förutsättningarna för Svenska kyrkan att fullfölja sin kallelse.” Teologiska och ekonomiska överväganden behöver hållas samman.<sup>5</sup> Svenska kyrkan är en gemenskap med delat ansvarstagande, 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.”<sup>6</sup> 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 och Svenska kyrkans episkopala struktur är ett uttryck för att församlingarna genom stiftet hör samman i en helhet.<sup>7</sup>

I betänkandet *Gemensamt ansvar* formuleras detta på följande sätt.

Kyrkans organisation och ordningar kan och bör förändras i anslutning till olika samhällsliga förändringar. De ska dock alltid spegla evangeliets tanke om samhörighet, trots olikheter, och delat ansvarstagande för det gemensamma. Bilden av att alla är lemman i samma kropp är också en

---

<sup>3</sup> Augsburgska bekännelsen artikel VII. Inom luthersk teologi har ibland begreppet *adiafora* använts för att beskriva det som inte är konstituerande för kyrkan och därför inte med nödvändighet måste hanteras på ett visst sätt, utan kan förändras över tid.

<sup>4</sup> Se t.ex. läronämndens yttrande Ln 2012:2y *Strukturfrågor*.

<sup>5</sup> Se läronämndens yttrande Ln 2015:14y *Kyrkans miljöansvar* där det konstateras att det är ”viktigt att etiskt förhållningssätt och effektiv, uthållig förvaltning tas på lika stort allvar. Detta gäller i allt kyrkans arbete med frågor som berör förvaltning av materiella resurser”.

<sup>6</sup> *Kyrkoordningen. Inledning*

<sup>7</sup> Se *Kyrkoordningen 8 kap. 1 § punkt 4*.

bild av delar (församlingar, pastorat, stift) och helhet för Svenska kyrkan i stort.<sup>8</sup>

KsSkr 2021:1  
Bilaga 3

Den kristna förvaltarstanken ska ses i ljuset av att varje del av Svenska kyrkan tillhör en gemensam kropp och att det är eftersträvansvärt att verka för en god hus-hållning för hela kroppen. När intressekonflikter uppstår mellan olika delar av kyrkan är det kyrkostyrelsens uppgift att se till Svenska kyrkans bästa som helhet. Det är kyrkoherdens roll och uppdrag att under eget ansvar ha tillsyn över all verksamhet i församlingen. Det är därför nödvändigt att det finns en reell möjlighet för kyrkoherden att ta ett sådant ansvar.<sup>9</sup> Gemensamma system och tjänster inskränker inte på kyrkoherdens möjlighet att ta sitt tillsynsansvar. Kyrkoherden har fortsatt tillsynsansvar oavsett om kyrkoherden har valt ett system eller om det ingår i förutsättningarna för att tillhöra ett gemensamt trossamfund. Exempelvis minskas inte kyrkoherdens tillsynsansvar över valet när Svenska kyrkan har ett gemensamt it-system för kyrkovalet.

Alla organ inom Svenska kyrkan behöver liksom kyrkoherden ges möjlighet att ta sitt kyrkoordningsreglerade ansvar. Gott förvaltarskap i Svenska kyrkan har inte uppnått förrän alla dess delar uppnått gott förvaltarskap i samverkan och solidaritet med hela kroppen. Om en lem lider så lider alla lemmarna med den.

Församlingar, pastorat och stift är egna juridiska personer i sin egenskap av att vara organisatoriska delar av trossamfundet Svenska kyrkan med dess episkopala struktur.<sup>10</sup> Enligt andra och tredje avdelningarnas inledningar i kyrkoordningen framträder Svenska kyrkan lokalt respektive regionalt som församling och stift. Av fjärde avdelningens inledning framgår att den nationella nivån tar ansvar för Svenska kyrkans gemensamma angelägenheter. Det sägs dock inte att den nationella nivån är en form i vilken Svenska kyrkan framträder. De olika nivåerna är varken 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.

Samverkan inom Svenska kyrkan sker och har skett på olika sätt; församlingar har samverkat i pastorat, församlingar/pastorat i församlingars och stifts servicebyråer. För vissa frågor är det lämpligare att den nationella nivån är ansvarig. Det gäller exempelvis ett gemensamt kyrkobokföringssystem, ett gemensamt kollekt- och betalsystem, fastighetsregister och administration av utjämningsystemet. Svenska kyrkan fungerar som ett komplext system av samverkan mellan alla dess delar.

---

<sup>8</sup> *Gemensamt ansvar* s. 89. Se 1 Korinthierbrevet 12:12-31. Även läronämnden har vid upprepade tillfällen konstaterat att det ur läromässig synpunkt är möjligt med olika organisatoriska lösningar. I läronämndens yttrande Ln 2018:6y *Förhållandet mellan pastorat och församling* och med hänvisning till yttrandena 2013:8y *Val till församlingsråd* och 2012:3y *Direktiv till församling* skriver läronämnden: ”... det lokala självstyret har utformats på flera sätt genom historien och kan från läromässig synpunkt gestaltas på olika sätt”.

<sup>9</sup> Se läronämndens yttrande Ln 2012:2y *Strukturfrågor*

<sup>10</sup> Se *Närhet och samverkan* s. 174.

### 3. Kyrkostyrelsens långsiktiga strategi

Kyrkostyrelsen beslutade våren 2020 om en långsiktig strategi för digitalisering och samverkan. Utgångspunkten är att säkerställa att ett långsiktigt hållbart kyrkoliv ska kunna finnas i hela landet även i framtiden och att församlingar/pastorat även fortsättningsvis ska kunna lägga resurserna på den grundläggande uppgiften.

Målbilden i strategin är att tillhandahålla en grundläggande infrastruktur inom Svenska kyrkan som finansieras gemensamt. Kyrkostyrelsen ska också tillhandahålla en gemensam it-plattform med nätverk som inkluderar grundläggande digitala verktyg för varje arbetsplats, gemensam löneservice, gemensam ekonomiservice, dokument- och diariesystem samt elektroniskt arkiv. Kyrkostyrelsen planerar dessutom att, som en del av ett kyrkomötesuppdrag, erbjuda ett digitaliserat verktyg för medlemskommunikation för de församlingar/pastorat som önskar detta stöd.

Den pågående pandemin har tydliggjort vikten av ökad samverkan, gemensamma lösningar och digitala verktyg. Pandemin har visat att gemenskap finns både i digital och fysisk form. Genom digital konfirmandundervisning, digital familjerådgivning, webbsända gudstjänster och planeringsmöten på videolänk har Svenska kyrkan kunnat fortsätta en stor del av sin verksamhet under en svår tid om än i ändrad form. En grundläggande förutsättning för en digital gemenskap är tillgängligheten av en stabil it-plattform.

Den digitala utvecklingen i samhället i allmänhet innebär höga krav på en utvecklad väl fungerande it-miljö också i hela trossamfundet. Ett förändrat arbetssätt med fler digitala möjligheter som exempelvis videomöten innebär även ökad ekologisk hållbarhet och minskad miljöbelastning.

I dag är de säkerhetslösningar som finns i många församlingar/pastorat för att skydda känslig information, både resurskrävande och inte tillräckligt tillfredsställande. Det handlar om att säkra tillgänglighet för behöriga och säkra efterlevnaden av GDPR<sup>11</sup>. Men det handlar också om att det stora antalet leverantörer bidrar till säkerhetsluckor. I en tid när behoven av informationssäkerhet ökar måste flera åtgärder vidtas så att riskerna för dataintrång minskar.

Kyrkostyrelsen behöver begära en höjning av den gemensamma avgiften när stora delar av enheternas kostnader för digitalisering läggs på den nationella nivån. Ändringar av den gemensamma avgiften kräver en kyrkoordningsändring. Grundhållningen för fördelning av driftskostnader av gemensamma system<sup>12</sup> ska täckas av gemensamma medel, medan drift av valbara system<sup>13</sup> bekostas av användaren. Kyrkostyrelsen avser även att bekosta utvecklings- och investeringskostnader med Svenska kyrkans gemensamma kapital och inte lägga den kostnaden på församlingar/pastorat. Kyrkostyrelsen aviserade finansieringsfrågan i sin skrivelse till kyrkomötet 2020, som något som behöver lyftas vid ett senare kyrkomöte.

Kyrkomötet 2020 ställde sig bakom kyrkostyrelsens inriktning, men beslutade att kyrkostyrelsen efter kartläggning skulle återkomma med finansierings- och tidsplaner.

---

<sup>11</sup> GDPR (General Data Protection Regulation), är en europeisk förordning som reglerar behandlingen av personuppgifter.

<sup>12</sup> Idag är exempelvis Kyrkobokföringen, Kollekt och Betalsystemet, Fastighetsregistret och Kyrksam gemensamma system, som bekostas av den gemensamma avgiften. Kyrkostyrelsen föreslår att fler system blir gemensamma, som Microsoft 365 och Public 360.

<sup>13</sup> Idag bekostas valbara system som lön och ekonomi, Microsoft 365 och Public 360 av användaren.

## 4. Logiken bakom de olika områdena

Kyrkostyrelsens strategi omfattar åtta olika områden, se inledningen Motivering för att dessa områden ingår i kyrkostyrelsens strategi redovisas nedan.

### **A. It-plattform, nätverk, Microsoft 365, Public 360 och elektroniskt arkiv**

I en grupp behandlas här fem av de åtta områdena, som ingår i digital infrastruktur. Varje organisation behöver en gemensam infrastruktur för att kunna kommunicera och samarbeta. Det kan jämföras med att det behövs en räls utlagd i Sverige för att överhuvudtaget kunna färdas med tåg. En del kommer att resa sällan, andra ofta. En del vill resa med SJ, andra med Pågatågen eller annat bolag. Men man använder samma räls.

Inom Svenska kyrkan kallas den digitala infrastrukturen för Digital arbetsplats. Med detta avses olika tjänster som gemensamt nätverk, fjärrskrivbord, e-post, kalender, adressuppgifter till anställda, gemensamt videosystem, centrala behörighetsfunktioner, dokumentlagring- och arkivering, dokumentdelningssystem och intranät. Uttryckt i form av applikationer innebär dessa funktioner gemensam it-plattform, gemensamt nätverk, Microsoft 365 (med Teams), Public 360 och elektroniskt arkiv. Till dessa applikationer erbjuds stöd vid införandet samt löpande utbildning, support och förvaltning. Huvudlogiken för dessa tjänster är att skapa en stabil digital plattform, med hög drifts- och informationssäkerhet, som uppfyller krav ifrån lagar och förordningar. När detta uppfylls kan andra effekter som ekologisk och ekonomisk hållbarhet uppnås.

### **B. Löneservice**

Kyrkostyrelsen vill verka för att minska kostnaderna för administrativa arbetsuppgifter som lönehantering till förmån för den grundläggande uppgiften. Kyrkomötet 2019 beslutade att etablera ett gemensamt lönecenter för hela Svenska kyrkan till den 1 januari 2022. En sådan löneservice etableras nu i Uddevalla.

Med Svenska kyrkans löneservice blir församlingar/pastorat avlastade administrativa arbetsuppgifter och det skapas förutsättningar för Svenska kyrkan att på bästa sätt skapa en hållbar framtid, värna om medlemmarnas resurser och fokusera ännu mer på den grundläggande uppgiften.

I Svenska kyrkans löneservice samlas kunskap om lagar, förordningar och kollektivavtal. Medarbetarna arbetar i team där varje församling/pastorat har ett löneteam som tar hand om deras löner och arvoden. Lönetjänstens utformning bygger på enhetliga arbetssätt med hög grad av digitalisering som ska bidra till en hög kvalitet. Det gemensamma arbetssättet ger också en minskad sårbarhet och alla löner och arvoden hanteras lika, vilket minskar personberoenden. Det säkerställer också att utbetalning av löner och arvoden sker i rätt tid, enligt gällande lagar och regler. Inte minst minskar sårbarhet vid medarbetares sjukdom eller ledighet.

Svenska kyrkans löneservice kommer att hantera stora volymer av löner vilket ökar kvaliteten och sänker kostnaderna. Inte minst på grund av tillgänglig specialkompetens. Ju fler som ansluter sig till lönetjänsten desto lägre kostnader per specifikation blir det för hela trossamfundet. Det pris Svenska kyrkans löneservice kommer att ta per lönespecifikation är väsentligt lägre än kostnaden hos någon av kyrkans servicebyråer idag.

Mängden heltidsarbete med lönehandläggning, vilket inte är lika med mängden medarbetare, har beräknats kunna minska för hela Svenska kyrkan från motsvarande

ungefär 200 heltidstjänster till ungefär 60 heltidstjänster när alla församlingar/pastorat är anslutna.

### **C. Ekonomiservice**

Idag finns det inget kyrkomötesbeslut om att starta Svenska kyrkans gemensamma ekonomiservice. Om en sådan tjänst etableras skulle den kunna erbjuda församling/pastorat fortsatt trygghet och kontinuitet i ekonomiarbetet. Tjänsten ekonomiservice baseras på ett digitalt arbetssätt och ger en effektiv ekonomihantering genom automatiserade tjänster och gemensamma arbetssätt.

Ekonomiservice processer är ett stöd till stift och församling/pastorat att fatta beslut och utföra sitt kvalificerade ekonomiarbete som budgetering, verksamhetsplanering och redovisning. På så sätt stöds församlingars/pastorats hela ekonomiflöde från budget till färdigt bokslut och möjliggör ekonomisk analys, planering inför framtiden och underlag för beslutsfattande hos församling/pastorat. Det innebär inte att kyrkostyrelsen tar över några beslut ifrån församling/pastorat.

**Kyrkostyrelsen vill verka för att minska kostnaderna för administrativa arbetsuppgifter som transaktionsintensiv ekonomihantering till förmån för den grundläggande uppgiften.**

Ekonomiservice kan erbjuda stöd inom alla transaktionsintensiva ekonomiprocesser genom att tillhandahålla volymtjänster som hantering av leverantörsfakturor, kundfakturor samt löpande redovisning. Allt ansvar för övrig finans- och ekonomihantering ska däremot finnas kvar i församlingar/pastorat eller stiftens servicebyråer.

Församlingar/pastorat erbjuds gemensamma systemlösningar inom ekonomi kopplade till flera av kyrkans gemensamma system. Systemlösningarna förvaltas och utvecklas kontinuerligt för att möta verksamhetens behov. Ekonomiservice samlar kompetens inom ekonomi och redovisning där medarbetarna på nationell ekonomiservice är väl insatta i gällande regelverk, lagar och rekommendationer.

### **D. Medlemsvård/-utveckling**

Kyrkostyrelsen vill verka för att underlätta inbjudan till medlemskap och för att minska medlemstappet i Svenska kyrkan.

Kyrkomötet har uppdragit åt kyrkostyrelsen (KmSkr 2017:2) att ta fram en medlemsstrategi som visar hur Svenska kyrkan bättre ska kunna "följa medlemmen". Svenska kyrkan förlorar idag ungefär en procent av sina medlemmar varje år, bland annat beroende på att medlemmar flyttar till annan församling, utan att välkomnas av den nya församlingen. Men det går att påverka. De församlingar/pastorat som underlättar för dop- och konfirmationsbokning och erbjuder dop och konfirmation för människor förlorar medlemmar i mindre omfattning. Församlingar/pastorat som gör strukturerade och uthålliga insatser när det gäller att välkomna nyinflyttade mister inte medlemmar i samma omfattning som där insatser inte görs.

80- och 90-talister är en stor medlemsgrupp i Svenska kyrkan och många står nu i begrepp att bilda familj. De som inte har kontakt med Svenska kyrkan har högre benägenhet att lämna kyrkan än de som haft digital kontakt, träffats fysiskt i någon verksamhet eller fått en inbjudan till församlingen. Att församlingen hör av sig till medlemmar gör stor skillnad.

Ett strukturerat arbetssätt med stöd av ett gemensamt medlemsvårdssystem skulle underlätta för Svenska kyrkan att följa medlemmen genom olika skeden i livet. Tillammans kan vi säkra att kommunikation når medlemmarna löpande. Goda exempel kan delas mellan församlingar/pastorat i hela landet och idéer och förslag på kommunikation kan tillgängliggöras. En gemensam lösning kan säkerställa att juridiska



regelverk som GDPR efterlevs och statistik kan tas fram för att se effekten av insatserna. Eftersom det handlar om att arbeta på nya sätt kommer även utbildningsinsatser att genomföras i en sådan långsiktig satsning.

*Schematisk bild över de olika områdenas huvudlogik och bieffekter*

Tjänst X = Huvudlogik o = Bieffekt	Säkerhet	Ökad kvalitet	Ekologisk hållbarhet	Ekonomisk hållbarhet	Minskad sårbarhet	Lagkrav
Gemensam it-plattform	X	X		o		
Ett gemensamt nätverk	X	X		o		
Microsoft 365	X	X	X			
Diarieföring och dokumenthantering (Public 360)	X	X			o	X
Elektroniskt arkiv	X	X		o		X
Löneservice		X		X	X	
Ekonomiservice		X		X	X	
Medlemsvård/-utveckling		X				

**Säkerhet** handlar om både driftssäkerhet och informationssäkerhet. För verksamhetens skull strävar nationell nivå att minimera driftsstörningar. Svenska kyrkan har också fått förtroende att handha känsliga personuppgifter. Det vore förödande för vår trovärdighet, men framför allt för den individ vars personuppgifter läcker ut, om Svenska kyrkan inte sköter informationssäkerheten väl.

**Ökad kvalitet** kan förutom säkerhet även handla om ökad förmåga att samverka inom och mellan våra församlingar/pastorat, stift och den nationella nivån. Det kan handla om att samlad expertis har större förmåga att hålla sig uppdaterade på lagar, förordningar och ändrade avtal. Det kan också handla om att stötta församlingar/pastorat i förmågan att följa medlemmen.

**Ekologisk hållbarhet** handlar om vår förmåga till digitala möten, som minskar vårt resande.

**Ekonomisk hållbarhet** handlar om att löne- och ekonomiservice med stora volymer kan utföra samma arbete till lägre kostnader. I jämförelse med andra jämförbara organisationer är Svenska kyrkans hantering av löner och ekonomi två till tre gånger så kostnadskrävande. Samma resonemang om stordriftsfördelar är tillämpligt även på Gemensam it-plattform. Dessutom köper ungefär 25 procent av församlingar/pastorat in stöd ifrån externa leverantörer. Vid en fullt utbyggd löneservice skulle behovet av att köpa tjänster ifrån externa leverantörer minimeras.

**Minskad sårbarhet** handlar om att en löne- och ekonomiservice alltid kan leverera, oavsett om en handläggare blir sjuk, har vård av barn eller har semester.

**Lagkrav** handlar om följsamhet till lagar och förordningar

## 5. Kyrkostyrelsens färdplan med överväganden inklusive tidsplaner

Efter genomförd kartläggning med inhämtande av synpunkter ifrån församlingar och pastorat (enkät samt fokusgrupper), samt ifrån stiftet (remiss) har kyrkostyrelsen beslutat att

- ◆ skjuta på den gemensamma finansieringen av den digitala infrastrukturen till 2025
- ◆ grundligare utreda förutsättningarna för en ekonomiservice
- ◆ skjuta på den gemensamma finansieringen av löneservicen till 2030 (eller vid 80 procents anslutningsgrad).

Kyrkostyrelsen presenterar följande färdplan med överväganden.

### 5.1 Digital infrastruktur

**Färdplan:** Svenska kyrkans digitala infrastruktur ska från och med 2025 finansieras av den gemensamma avgiften för nationell nivå genom en höjning med ett öre. Infrastrukturen bör senast vid ingången av 2025 vara gemensam för samtliga enheter.

#### Övervägande

Den genomförda kartläggningen hos församlingar och pastorat visar att det finns en samsyn om att det är bra att kyrkostyrelsen erbjuder en gemensam infrastruktur. Där emot önskar de flesta att det erbjuds en frivillig anslutning till denna. Stiftet ger tydliga remissvar om att tillstyrka en gemensam infrastruktur. Hälften av stiftet föreslår att den bör vara frivillig. Kyrkostyrelsen menar att det inte är möjligt med en frivillig anslutning till Svenska kyrkans gemensamma infrastruktur. Lika lite som banverket på ett kostnadseffektivt och säkert sätt kan hantera olika bredd på rälsen, kan Svenska kyrkan, med bibehållen kvalitet och kostnadseffektivitet upprätthålla olika infrastrukturer inom trossamfundet. Kyrkostyrelsen föreslår därför en gemensam finansiering med gemensam anslutning i likhet med andra system som kyrkobokföring, kollekt- och betalsystem, fastighetsregister och intranät.

#### A. Informationssäkerhet

Det är varje församlings/pastoratets uppgift att säkerställa att en god it-säkerhet upprätthålls, men vi har idag problem med säkerheten i Svenska kyrkans nät. Cirka 100 installationer av tillbehör stängs ner varje månad för att enheterna inte följer säkerhetsprotokollet vid installation av nätverksutrustning. Cirka 30 till 40 tillfällen per år är bedömda som mycket allvarliga säkerhetsincidenter.

#### B. Kostnadseffektivitet

Svenska kyrkan har idag nätverksförbindelser till över 2 600 geografiska platser i Sverige, vilket speglar kyrkans rikstäckande verksamhet. Varje församling/pastorat ansvarar och bekostar idag nätverksförbindelsen som är en förutsättning för att kunna använda både gemensamma it-system och nå information och tjänster på internet. Konkret innebär det att varje församling/pastorat idag kontaktar en leverantör och avtalar om den nätförbindelse, säkerhetsutrustning och installationshjälp som krävs.

Färdplanen innebär att nationell nivå ska erbjuda nätförbindelser till de 2 600 externa<sup>14</sup> kopplingspunkterna till samtliga församlingar/pastorat, stift och samfälligheter

---

<sup>14</sup> Externa nätförbindelser eller WAN, (Wide Area Network), kommunikation mellan orter.

i hela Sverige. Nätförbindelser blir då en nationell tjänst som bekostas och tillhandahålls av kyrkostyrelsen. Det är då också möjligt att få support för området via Svenska kyrkans kanslistöd. En större kostnadseffektivitet uppnås vid en gemensam upphandling av nätverk för hela Svenska kyrkan.

#### C. Samverkansmöjligheter där ingen hamnar utanför

Microsoft 365 som en standardapplikation för hela Svenska kyrkan utgör en förutsättning för att kunna ha samma videosystem, dokumentdelningssystem, e-post och intranät. Från och med 2023 kommer intranätet att bygga på Microsoft 365. Utan Microsoft 365 hamnar enheten därför utanför kyrkans intranät. Ett gemensamt system underlättar för medarbetare och förtroendevalda, ökar samverkansmöjligheter och ger lägre kostnader för utbildning och minskade problem med tekniken. Att uppfylla kraven i GDPR i Microsoft 365 har inneburit betydande kostnader, vilket är ett arbete som kommer hela Svenska kyrkan till del vid anslutning till en nationell lösning.

#### D. Underlätta följsamhet till lagar och förordningar

Svenska kyrkan har historiskt sett varit framstående inom dokumentation och arkivering. Inget annat land har ett sådant gediget historiskt material för forskning som Sverige med våra kyrkböcker. Detta har försämrats betydligt. I dag uppger endast 21 procent av församlingar/pastorat att de arkiverar elektroniska dokument. Diarieföring och arkivering har blivit en lägre prioriterad uppgift.

Kyrkostyrelsen avser att underlätta för Svenska kyrkans medarbetare och förtroendevalda genom att ha ett och samma diariesystem, ärendehanteringssystem och elektroniskt arkiv.

Genom att hantera ärenden och handlingar i ett gemensamt system garanteras bevarandet av de digitala handlingarna. All information överförs då regelbundet till Svenska kyrkans gemensamma e-arkiv.

E-arkivet är en säker digital förvaring utifrån Riksarkivets normer för långtidsbevarande av digital information. Om församling/pastorat väljer ett annat system än Public 360, måste församling/pastorat själv stå för bevarandet av den digitala informationen, vilket kan vara både komplicerat och kostsamt.

Elektroniska handlingar ska enligt bestämmelser arkiveras i Svenska kyrkans gemensamma e-arkiv som förvaltas av kyrkostyrelsen men församling/pastorat äger och ansvarar för de handlingar som man har levererat till e-arkivet.

Ett gemensamt elektroniskt arkiv underlättar för alla enheter inom Svenska kyrkan att följa de lagar och förordningar kyrkan lyder under. Det ökar väsentligt möjligheterna och förenklar åtkomsten till forskning i framtiden.

Medarbetare och förtroendevalda ska kunna byta tjänst/uppdrag mellan olika församlingar/pastorat och mellan olika nivåer inom Svenska kyrkan och alltid känna igen sig och veta hur man ska arbeta. Att arbetsuppgifter som diarieföring och arkivering blir gjorda, som Svenska kyrkan är ålagda att göra genom lagar och förordningar, ska inte hänga på den enskilde medarbetarens eller församlingars/pastorats it-mognad.

## 5.2 Gemensam löneservice

**Färdplan:** Driften av Svenska kyrkans gemensamma löneservice ska initialt vara en betaltjänst. Inriktningen är att tjänsten vid 80 procents anslutning eller senast 2030 finansieras av den gemensamma avgiften.

### Övervägande

Kyrkostyrelsen tar församlingars/pastorats oro för löneservice på allvar. Här handlar det inte bara om att leverera en tjänst som blir gemensam för alla församlingar/pastorat, utan denna tjänst påverkar även vilken personal man har anställd lokalt. I mindre församlingar/pastorat finns en oro för kompetensdränering och att man ofta bygger upp heltidstjänster med olika delar av innehåll. Det kan ta tid att organisera om och bygga upp heltidstjänster med andra kombinationer. Kyrkostyrelsen har därför senarelagt finansieringen av löneservice genom den gemensamma avgiften till 2030, alternativt vid 80 procent anslutning.

Kyrkostyrelsen står fast vid att det finns goda skäl i form av kvalitet, ekonomi och minskad sårbarhet för att införa löneservice med målet full anslutning. Detta bör ske så fort som möjligt, eftersom höga volymer skapar låga kostnader per specifikation. Hög grad av samverkan stärker vår förmåga att hushålla med medlemmarnas pengar och är en ansvarsfull förvaltning för hela Svenska kyrkan i en tid när resurserna totalt minskar.

## 5.3 Gemensam ekonomiservice

**Färdplan:** En särskild färdplan för implementation av Svenska kyrkans gemensamma ekonomiservice ska tas fram till kyrkomötet 2022, innehållande konsekvensbeskrivning avseende kostnader och finansiering vid full anslutning till gemensam ekonomiservice senast 2030, eller 80 procentig anslutning. Beslutsunderlaget tas fram i dialog med stift och församlingar/pastorat.

### Övervägande

Kyrkostyrelsen tar församlingars/pastorats oro för ekonomiservice på allvar och föreslår därför en utvidgad konsekvensanalys innan beslut fattas i frågan. På ekonomiområdet behöver också tydliga gränssnitt redovisas mellan det ansvar en gemensam ekonomiservice tar och den ekonomihantering som bör vara kvar på varje pastorat/församling.

Kartläggningen har visat att det saknas samsyn avseende om full anslutning till ekonomitjänsten är eftersträvänsvärt. Kyrkostyrelsen anser dock att det fortfarande finns goda skäl i form av kvalitet, ekonomi och minskad sårbarhet, att bearbeta frågan vidare. Kyrkostyrelsen avser att ta fram ett utförligare beslutsunderlag till kyrkomötet 2022.

## 5.4 Medlemsvård

**Färdplan:** Kyrkostyrelsen ska i samarbete med stift, församlingar och pastorat ta fram stöd för medlemskommunikation som kan användas av de församlingar/pastorat som så önskar och att arbetet stöds av ett gemensamt medlemsvårdssystem.

### Övervägande

Kyrkostyrelsen avser inte besluta om hur församlingar/pastorat arbetar med sin medlemsvård utan erbjuda denna tjänst som ett stöd från år 2024. Tanken är att hitta goda

exempel, dokumentera, beskriva processerna, utbilda och se om ett systemstöd kan vara till hjälp. Betoning ligger på utbildning och processer, inte på vilket systemstöd som väljs.

I kartläggningen uttrycker 83 procent av församlingar/pastorat att det är viktigt med stöd i hanteringen av sina medlemmar. 55 procent anger att det idag inte har ett sådant stöd. Medlemsvård är en strategiskt viktig fråga för varje församling/pastorat. Avsaknaden av systemstöd och förslag på arbetssätt är en av kyrkomötet uppmärksammat brist, som kyrkostyrelsen fått i uppdrag att åtgärda.

## 6. Kyrkostyrelsens färdplan med investerings- och finansieringsplan

### Bakgrund

Svenska kyrkans medlemmar har en legitim förväntan på att Svenska kyrkan hushållar med deras medlemsavgifter. En självklar princip bör vara att verksamhet ska bedrivas med hög kvalitet och kostnadseffektivt.

Nuvarande modell för införande av administrativa tjänster med frivillig anslutning leder till att det tar lång tid att uppnå kostnadseffektivitet. Det är en mycket kostsam modell. Investeringarna som görs tar lång tid att hämta hem när nyttan/värdet skjuts på framtiden.

### Övervägande

Kyrkostyrelsens utgångspunkt är att gemensamma system bör betalas gemensamt och att valbara system betalas av användaren. Skälen till gemensamma system kan variera som vi såg i kapitel 4. Ibland handlar det om ekonomi ibland om kvalitet eller säkerhet. Kyrkostyrelsens utgångspunkt är att ju mindre kostnader för *hela* kyrkan, ju fler som är med och betalar för gemensamma system, desto lägre kostnader för det stora flertalet. Det handlar om solidaritet, men att något blir billigare och bättre för de flesta församlingar/pastorat, betyder inte i varje enskilt fall att det blir billigare och bättre för just en viss enhet. Däremot betyder det att Svenska kyrkan kan fortsätta vara kyrka i hela Sverige med någorlunda lika förutsättningar. En enhet som inte har tillgång till bra videokonferens eller goda möjlighet att ta del av intern information via dokumentdelning och intranät kommer få sin verksamhet kraftigt begränsad. Digitala verktyg för alla blir en möjliggörare och en sammanhållande kraft, inte något som höjer trösklar och delar upp Svenska kyrkan i de som deltar och de som står utanför.

Investerings- och finansieringskostnader behöver delas upp i utvecklings- och investeringskostnader och driftskostnader.

### Utvecklings- och investeringskostnader

Kyrkostyrelsen avser att bekosta utvecklings- och investeringskostnader med Svenska kyrkans gemensamma kapital och inte lägga den kostnaden på församlingar/pastorat. Investeringskostnaderna för digital arbetsplats beslutades av kyrkomötet i Verksamhet och ekonomi för Svenska kyrkans nationella nivå 2019 och de åtta olika tjänsterna 2020. De ska belasta det gemensamma kapitalet och uppgår 2021 till 110 miljoner kronor, 2022 till 116 miljoner kronor och 2023 till 102 miljoner kronor. Det finns resurser att i dialog med stiftens stötta eller i vissa fall avlasta deras anslutnings- och supportarbete.

## Driftskostnader

**Färdplan:** Kyrkostyrelsen erbjuder Svenska kyrkans infrastruktur (gemensam it-plattform, Microsoft 365, nationellt ansvar för nätförbindelse, Public 360 och e-arkiv) som betaltjänster fram till och med 2024 och avser därefter att bekosta dessa tjänster genom en höjning med ett öre av den gemensamma avgiften, vilket idag motsvarar 140 miljoner kronor.

### Övervägande

Dagens kostnader för alla församlingar/pastorat för dessa system ligger på drygt 140 miljoner kronor. Följande kostnader för församlingar/pastorat skulle därmed försvinna:

- Avgiften till den gemensamma it-plattformen cirka 90 miljoner kronor.
- Avgift för övriga it-plattformar cirka 20 miljoner kronor.
- Nätförbindelser till våra cirka 2 600 geografiska platser cirka 44 mnkr/år.
- Därtill kommer kostnader för lokal nätverksutrustning och egna lösningar för diarieföring och elektroniskt arkiv.

För den enskilda församlingen/pastoratet kan det dock bli både billigare och dyrare. Att beskriva konsekvenserna för varje enskild församling/pastorat låter sig inte göras med enkelhet. Kvalitativt blir det bättre för det stora flertalet. Om det blir ekonomiskt bättre för den enskilda församlingen/pastoratet beror på vilken it-plattform man har idag, hur väl utvecklad man är i sin digitalisering, hur stort antal medlemmar man har, vilken inkomst dessa har och hur väl man har lyckats i sina upphandlingar av it-system.

**Färdplan:** Kyrkostyrelsen erbjuder löneservice som en betaltjänst fram till 80 procents anslutning eller som längst till 2030. Därefter avser kyrkostyrelsen finansiera löneservice med den gemensamma avgiften.

### Övervägande

En fullt utbyggd löneservice skulle kosta nationell nivå drygt 60 miljoner kronor, inklusive medarbetare, lokaler, lönesystem, support och utbildning. Det motsvarar idag 0,4 öre av den gemensamma avgiften. Inriktningen är att löneservice senast 2030, eller vid 80 procents anslutning, vilket som inträffar först, finansieras av den gemensamma avgiften. Det vill säga en gemensam finansiering, men valbar anslutning. Observera att 2030 är alltför långt bort för att göra precisa beräkningar i verksamheter som hela tiden rationaliseras och automatiseras. Målsättningen bör vara att uppnå 80 procent så snart som möjligt och att följa modern teknik för att ständigt rationalisera verksamheten.

Lönetjänstens utformning bygger på enhetliga arbetssätt med hög grad av digitalisering som ska bidra till en hög kvalitet. Det gemensamma arbetssättet ger också en minskad sårbarhet och alla löner och arvoden hanteras lika, vilket minskar personberoenden. Det säkerställer också att utbetalning av löner och arvoden sker i rätt tid, enligt gällande lagar och regler. Inte minst minskar sårbarhet vid medarbetares sjukdom eller ledighet.

Svenska kyrkans löneservice kommer att hantera stora volymer av löner vilket ökar kvaliteten och sänker kostnaderna. Inte minst på grund av tillgänglig specialistkompetens. Det pris Svenska kyrkans löneservice kommer att ta per lönespecifikation är väsentligt lägre än kostnaden hos någon av kyrkans servicebyråer idag. 168 kronor per lönespecifikation inklusive lönesystem, utbildning och support. Priset ger full

täckning för alla kostnader en löneservice har vid 80 procent anslutning. Mängden heltidsarbete med lön, vilket inte är lika med antalet medarbetare, har beräknats kunna minska för hela Svenska kyrkans församlingar/pastorat från motsvarande ungefär 200 heltidstjänster till 50–60 heltidstjänster om alla församlingar/pastorat är anslutna.

**Färdplan:** Kyrkostyrelsen avser att utreda finansieringen av ekonomiservice driftskostnader, med avsikt att återkomma till kyrkomötet 2022.

### Övervägande

Enligt preliminära beräkningar skulle en ekonomiservice tidigast kunna vara i drift under 2024 och uppskattad kostnad vid full anslutning skulle kunna uppgå till knappt 80 miljoner kronor. Observera att detta är en verksamhet som hela tiden rationaliseras och automatiseras. Att göra exakta beräkningar långt i förväg är därför svårt och får utgå ifrån idag kända faktorer. Avsikten är att göra en mer precis utredning och återkomma med säkrare beräkningar till kyrkomötet 2022.

**Färdplan:** Kyrkostyrelsen avser att utreda finansieringen av driftskostnader för stödet till medlemsvård. Enligt en preliminär bedömning kommer merparten av kostnaderna handla om utvecklings- och utbildningskostnader, som tas av kapitalet.

### Övervägande

Stöd för utveckling av medlemsvård ses som en del av den nationella nivåns stöd till stift och församlingar. Kyrkostyrelsen återkommer med en närmare beskrivning av kostnader i samband med åiterrapporteringen av kyrkomötesuppdraget (KmSkr 2017:2) om medlemsstrategi.

## 7. Kommunikation

Kartläggningen har visat att det finns ett informationsunderskott när det gäller ovan beskrivna tjänster. Församlingar och pastorat vittnar om att de inte känner till innehållet i tjänsterna, kostnader och vem som gör vad i arbetsfördelningen mellan stift och den nationella nivån. Kyrkostyrelsen ser att en förutsättning för ett lyckat genomförande av färdplanen är en kontinuerlig dialog och transparens. Därför avser kyrkostyrelsen att aktivt arbeta vidare med frågorna om kommunikation. Nedan redovisas några av de åtgärder mot den upplevda bristen på dialog och transparens som kyrkostyrelsen avser att genomföra.

1. Kommunikation kommer att ske i dialog med användarna bland annat genom samverkans- och referensgrupper. Både stift och nationell nivå arbetar med referensgrupper och brukarråd i de olika digitala tjänsterna. Detta ska fortgå och intensifieras, för att säkerställa att synpunkter ifrån olika församlingar och pastorat tas till vara.
2. Flera stift lyfter i sina remissvar fram problematiken med att stiften är en mellanhand mellan den nationella nivån och församlingar/pastorat. ”Kyrkostyrelsen behöver hitta former för en tydlig kommunikation också med den lokala nivån.” Samverkan mellan stiften och den nationella nivån behöver därför utvecklas. Den nationella nivån förstärker personellt kommunikationen med församlingar och pastorat om den nationella nivåns digitala tjänster.

3. De olika tjänsterna har vuxit fram över tid och det kan därför vara svårt att hitta en samlad och likformad information på intranätet om de olika digitala tjänsterna. Ett arbete är påbörjat med en så kallad tjänstekatalog där man enkelt ska kunna hitta alla digitala tjänster, vad de kostar, vad syftet är med dem, hur de fungerar, vilka avtal som finns, kontaktpersoner och så vidare, presenteras under hösten 2021.
4. Ett presentationsmaterial för löneservice tas fram till sommaren 2021. Det kommer att vara ett komplement till beskrivningen av lönetjänst hos löneservice i tjänstekatalogen. Ett sådant presentationsmaterial kan fungera som modell även för andra tjänsteerbjudanden.
5. Ett strategiskt nyhetsbrev om ”Digitalisering och samverkan”, startas i maj 2021. Brevet vänder sig i första hand till kyrkoherdar och kyrkorådsordföranden. Det finns en mängd ämnesvisa nyhetsbrev som berör både operativa, taktiska och strategiska frågor.
6. Efter kyrkomötets behandling av kyrkostyrelsens skrivelse Verksamhet och ekonomi för Svenska kyrkans nationella nivå 2022–2024 kommer en kommunikationsplan tas fram för att berätta om den och vad den innebär för församlingar och pastorat.

## 8. Konsekvenser för barn

Barn och unga idag växer upp i en digitaliserad värld, där digitala verktyg för både skola, fritid och arbete är en självklarhet. I början av digitaliseringen talade man om att mötas IRL, In Real Life, till skillnad ifrån att mötas digitalt. För barn och unga är denna uppdelning inte lika tydlig. Självklart är det viktigt att barn och unga träffas IRL, men alla typer av möten ingår i samma verklighet, oavsett om de unga träffar någon fysiskt, ringer på mobilen, träffas via en chatt, videomöte eller skriver ett brev. Vi möts helt enkelt på olika sätt, ibland synkront (telefon, fysiskt, video och chatt) och ibland asynkront (brev, e-post, Facebook, Instagram). Alla sätt är lika naturliga och inget av dem är mer ”kyrkligt”, än något annat.

När boktryckarkonsten kom låg kyrkan i framkant med att använda det nya verktyget, den tryckta boken och pamfletter. Det är viktigt för kyrkan att inte skapa ett onödigt främlingskap för den nya generationen. Barn och unga behöver känna igen sig i Svenska kyrkans sätt att kommunicera och att mötas. När de så småningom kanske tjänstgör i Svenska kyrkan ska arbetsredskapen vara lika självklara som i det övriga arbetslivet.

När hela Svenska kyrkan använder samma it-plattform kommer verktyget *Netclean* också att bidra till att förhindra sexuella övergrepp mot barn. Genom ökad säkerhet i Svenska kyrkans digitala system kommer inte barn- och ungdomars personuppgifter i orätta händer.

Genom att leverera effektiviserande tjänster inom digitalisering och samverkan ger kyrkostyrelsen församlingar/pastorat möjlighet att långsiktigt fortsätta sitt arbete med den grundläggande uppgiften, bland annat arbete med barn och unga.



## Appendix 1

### Sammanfattning av kartläggningen

(Den fullständiga rapporten av kartläggningen kan begäras ut som KS 2020-1652:8, Rapport kartläggning av it-lösningar och administrativa system)

Kartläggningen har bestått av:

1. en enkät riktad till församlingar och pastorat. 63,6% av de enheterna svarade på enkäten.
2. stiftsvisa samtal i fokusgrupper. 209 personer deltog i 12 fokusgrupperna. Strängnäs och Visby deltog i samma fokusgrupp
3. en remiss till stiftens som byggde på resultaten av de två punkterna ovan. Samtliga stift inkom med remissvar.

Några generella iakttagelser och slutsatser:

- ◆ Kyrkomötet önskade att kartläggningen skulle utröna församlingarnas/pastoratens planer för digitalisering. Merparten av församlingar/pastorat har ingen plan för digitalisering. Flera har dock börjat skaffa sig planer i samband med att frågeställningarna har ställts.
- ◆ Pandemin har tydliggjort behovet av digitala funktioner.
- ◆ Gemensamma lösningar är intressanta, så länge de är billiga och frivilliga.
- ◆ Kommunikationen om tjänsterna fungerar dåligt. Ur församlingars/pastoratens perspektiv fungerar inte samverkan mellan stift och nationell nivå särskilt väl. Man är osäker på vilken nivå som gör vad.
- ◆ Missnöje med leveranskapaciteten (lång beslutsprocess i församling/pastorat följs av en förväntan på en snabb anslutning).
- ◆ Det finns en tydlig rörelse mot fler anslutningar i var och en av de tjänster som den nationella nivån levererar, men den är långsam.

Församlingar och pastorat ser följande möjligheter med gemensam digitalisering:

- ◆ Ökad it-säkerhet
- ◆ Minskad sårbarhet vid sjukdom och semester
- ◆ Ekonomiska besparingar
- ◆ Tidsbesparingar
- ◆ Bättre tillgänglighet till specialkompetens
- ◆ Bättre system och bättre service
- ◆ Att fler församlingar överlever som separata enheter
- ◆ Hjälpt vid långa avstånd mellan församlingar.

Samtidigt visar kartläggningen på att man ser följande utmaningar med gemensamma digitala tjänster.

När det gäller sakfrågor som funktionalitet och kvalitet i tjänsterna är man orolig för:

- ◆ Sämre service och sämre system
- ◆ Att systemen inte tar storleksskillnaden på pastoraten i beaktande
- ◆ Ökade kostnader och
- ◆ Svår implementeringsprocess.

### Teologiska perspektiv (kyrkosyn):

- ◆ Respondenterna ställer sig frågan: Vad är det att vara kyrka?
- ◆ Kan man verkligen sära på den grundläggande uppgiften och administration?
- ◆ Kan man verkligen skilja på styrande funktioner och stödjande funktioner?
- ◆ Oron kläs i termer av makt, centralisering och oro för ett lägre lokalt självbestämmande
  - Man är orolig för att den lokala kompetensen försvinner.
  - Att möjligheten försvinner att ha hela administratörstjänster på landsbygden.
  - Att Svenska kyrkan bidrar till kompetensdränning på orten, med därtill följande förlust av relationskapital på orten.
  - Man är också rädd för förlust av existerande arbetssätt, som man tycker fungerar.

### Lite statistik

#### Om infrastrukturen:

- ◆ Av de 20 procenten som idag inte är anslutna till den gemensamma it-plattformen är det bara tre procent som anger kvalitet som ett hinder. Oftast har man inte anslutit sig för att man inte kan (Västerås stift), inte sett behovet, eller tycker att det är för dyrt.

#### Om medlemsvård/-utveckling:

- ◆ 64 procent anger att de kommer att använda digital kommunikation lika mycket eller mer framöver.
- ◆ Frågor ställdes om medlemsvård. 55 procent anger att de inte har något system för att följa medlemmen. 83 procent angav att det skulle vara viktigt.

#### Om löneservice:

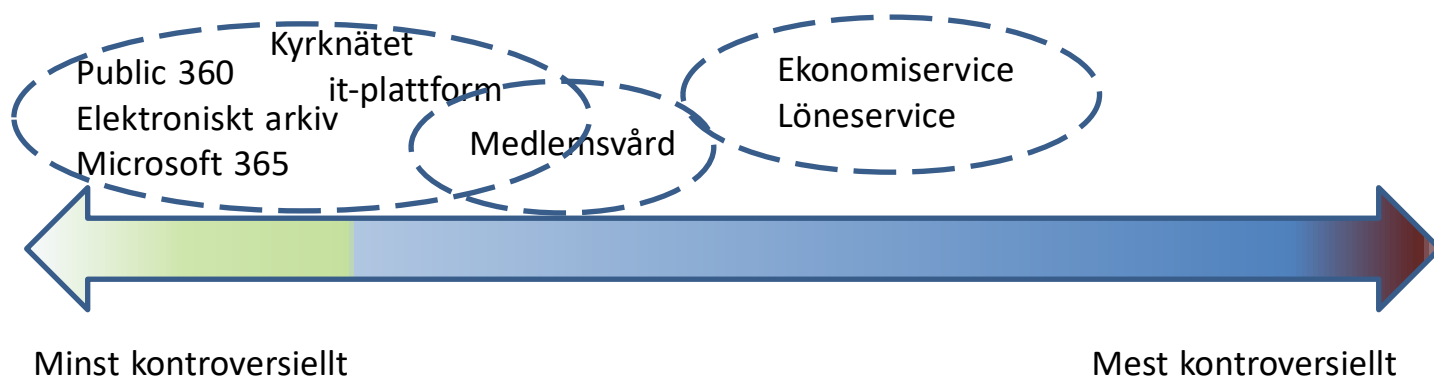
- ◆ Med utgångspunkt ifrån oron att övergången till löneservice skulle försämra kvaliteten i svar eller snabbheten i svar, ställdes frågan om församlingar/pastorat som idag anlitar en servicebyrå upplever dessa församlingar. Så är inte fallet. De församlingar/pastorat som idag anlitar en servicebyrå upplever samma svarstider och kvalitet i svaren, jämfört med dem som har egna lönehandläggare anställda.
- ◆ Idag är ungefär 200 församlingar/pastorat anslutna till en löneservice. Övriga fick frågan om de hade planer på att ansluta sig. 50 församlingar/pastorat hade sådana planer. Ungefär 130 svarade att de inte visste och 230 svarade att de inte hade några sådana planer.
- ◆ Det är ingen större skillnad på viljan att ansluta sig till gemensamma tjänster mellan glesbygd och storstad, mellan små pastorat och stora. Däremot är det stor skillnad mellan olika stift och olika tjänster.

#### Om arkivering av elektroniska dokument:

- ◆ Endast 21 procent anger att de idag arkiverar elektroniska dokument.

Om man skulle fördela de åtta olika tjänsterna på en kontroversialitetsskala skulle den kunna se ut som följer:

KsSkr 2021:1  
Bilaga 3



De viktigaste faktorerna enligt respondenterna för en lyckad gemensam digitalisering är:

- ◆ Ökad lokal kompetens. Man menar att det finns stora nivåskillnader mellan församlingarna.
- ◆ Ökad kommunikation och transparens från stift och den nationella nivån
- ◆ Ökad tillit (misstro lokalt-centralt maktperspektiv)
- ◆ Det ska vara frivilligt och billigt, lätthanterligt och med ökad säkerhet
- ◆ Snabbare utrullning av nya initiativ.

## Appendix 2 Sammanfattning av stiftens remissvar

(Hela remissen samt stiftens svar kan begäras ut som KS 2020-1652)

### Fråga 1

Svenska kyrkans digitala infrastruktur ska, från och med 2024 finansieras av den gemensamma avgiften för nationell nivå genom en höjning med ett öre.

### Fråga 2

Driften av Svenska kyrkans gemensamma löneservice ska initialt vara en betaltjänst. Inriktningen är att den senast 2030, eller vid 80 procents anslutning, finansieras av den gemensamma avgiften

### Fråga 3

En särskild färdplan för implementation av Svenska kyrkans gemensamma ekonomiservice tas fram till kyrkomötet 2022, innehållande konsekvensbeskrivning avseende kostnader och finansiering vid full anslutning till gemensam ekonomiservice senast 2030, eller 80 procentig anslutning. Beslutsunderlaget ska tas fram i dialog med stift och församlingar/pastorat.

### Fråga 4

Kyrkostyrelsen ska i samarbete med stiftens ta fram stöd för medlemskommunikation som kan användas av de församlingar/pastorat som så önskar och att arbetet stöds av ett gemensamt medlemsvårdssystem.

Stift	Fråga 1	Fråga 2	Fråga 3	Fråga 4
Luleå	Grön	Grön	Grön	Grön
Stockholm	Grön	Grön	Grön	Grön
Uppsala	Grön	Grön	Grön	Grön
Strängnäs	Grön	Grön	Grön	Grön
Lund	Grön	Gul	Gul	Gul
Växjö	Grön	Grön	Grön	Grön
Göteborg	Grön	Grön	Grön	Grön
Skara	Grön	Grön	Grön	Grön
Linköping	Grön	Gul	Grön	Grön
Västerås	Röd	Röd	Grön	Grön
Visby	Gul	Gul	Grön	Gul
Härnösand	Grön	Gul	Grön	Grön
Karlstad	Grön	Grön	Grön	Grön

Positiv till förslaget	Grön
Tveksam eller kluven till förslaget	Gul
Negativ till förslaget	Röd

Grönt på fråga tre innebär att man ställer sig positiv till förslaget om att en särskild färdplan tas för beslut i kyrkomötet 2022. Det behöver inte betyda att man idag tagit ställning till om man då kommer att vara positiv till förslaget.

Som framgår av tabellen ovan är stiftens generellt sett positiva till förslagen, men stiftens har gjort medskick som man önskar att kyrkostyrelsen beaktar.

#### Hälften av stift

- ♦ är fortsatt tveksamma till obligatorisk gemensam finansiering när det gäller löne- och ekonomitjänster. Utöver de stift som är markerade med gult eller rött ovan, har ett par stift som bejakar förslaget, samtidigt flaggat för att en obligatorisk gemensam finansiering kan uppfattas som ett indirekt krav på obligatorisk anslutning.
- ♦ önskar en tydligare och mer transparent kommunikation. Man ser att stiftens roll behöver förtydligas. Flera föreslår en direktkommunikation mellan nationell nivå och församlingarna. ”Kyrkostyrelsen behöver hitta former för en tydlig kommunikation också med den lokala nivån” och ”Det finns i nuläget en övertro från nationell nivå till stiftens förmåga att vara örat mot marken. Aktualiserade frågor har ofta generellt stannat inom stiftskanslierna, och har därmed inte nått ut till församlingar/pastorat.”

#### Fyra till fem stift

- ♦ är oroliga för kompetensdränering av glesbygden
- ♦ betonar vikten av att församlingar/pastorat är delaktiga i framtagande av medlemsvårdsprocesserna
- ♦ betonar vikten av kontinuerlig benchmarking, konkurrensutsättning och utvärdering av nationella tjänster
- ♦ varnar för att den lokala nivåns självbestämmande påverkas
- ♦ efterfrågar utförligare underlag om kostnad, fördel för den lokala enheten och beslutsunderlag

#### Två till tre stift

- ♦ önskar inte något fast årtal för gemensam finansiering av löne- och ekonomiservice, utan ser hellre 80 procent anslutningsgrad
- ♦ önskar få tydliggjort gränsdragningarna mellan lokal enhet och nationell nivå i de olika tjänsterna
- ♦ önskar en satsning på utbildning och en gemensam utbildningsplan när det gäller Svenska kyrkans gemensamma digitala infrastruktur
- ♦ menar att avvecklingen av stiftens servicebyråer bör ingå i kyrkostyrelsens etableringskostnader av löne- och ekonomiservice
- ♦ är tveksamma till att EN lösning skulle passa alla församlingar/pastorat oberoende av storlek
- ♦ att löne- och ekonomiservice borde kunna finnas på fler platser i landet än en
- ♦ menar att samverkan är bra, men lika gärna kan ske mellan församlingar och mellan församlingar/pastorat och stift.
- ♦ önskar att finansiering hellre bör ske genom utjämningsystemet

#### Ett stift

- ♦ betonar vikten av brukarråd
- ♦ önskar en prismodell där de större pastoraten med stora volymer får mängdrabatt
- ♦ önskar att även systemkostnaderna för Svenska kyrkans upphandlade löne- och ekonomisystem ska ingå i infrastrukturen som bör bekostas av den gemensamma avgiften och att församlingar/pastorat därmed bara betalar för själva tjänsten
- ♦ önskar att skjuta på gemensam finansiering av infrastrukturen till 2026
- ♦ menar att namnet ”ekonomiservice”, kan vara olyckligt, eftersom det kan sammanblandas med ekonomiprocesser som sker lokalt eller som man får hjälp med av sitt stifts servicebyrå
- ♦ anser att det inte finns något behov av löne- och ekonomitjänster

- ◆ önskar en tydlig beskrivning mellan nationell nivå, stift och församlingar/pastorat i införandet av gemensamma system
- ◆ önskar ett ekonomiskt underlag som beskriver hur den gemensamma avgiften är tänkt att fördelas mellan nationell nivå och stift
- ◆ önskar ett underlag som beskriver de beräkningar som gjorts gällande vilka besparingar pastorat och församlingar kan göra genom att ansluta sig till de gemensamma systemen
- ◆ önskar en redogörelse för hur man avser att arbeta med de utmaningar som lyfts i huvudgrupp A (funktionalitet och kvalitet i tjänsterna) respektive huvudgrupp B (det teologiska perspektivet med fokus på självbestämmande och kompetens) i promemorians analys
- ◆ undrar hur den föreslagna finansieringen via kyrkoavgiften skulle se ut för stiftet.
- ◆ menar att den nationella nivån bör stå för kostnaderna vid driftsstörning.

## Bilaga 4

### Omvärldsbeskrivning

Varje tid ställer Svenska kyrkan inför teologiska, ekonomiska och organisatoriska utmaningar och möjligheter. Svenska kyrkan både påverkas av och kan påverka sin omvärld genom en aktiv och medveten hållning till föränderliga villkor och den givna kallelsen att i ord och handling förkunna evangelium.

Denna rapport inleds med att teckna en bild av övergripande globala utvecklingslinjer under 2019–2020 och lyfter därefter fram två områden som särskilt har präglat den aktuella perioden: pandemin och de växande hoten mot demokratin. Rapportens avslutande del beskriver utvecklingen inom Svenska kyrkan och några av de utmaningar som samtidigt ställer Svenska kyrkan inför.

### Globala strömningar och utmaningar

Året 2020 inleddes med fortsatta världsvida folkliga protester. I en tid av växande auktoritärism är det inte en slump att protesterna växer. Repression framförer frihetslängtan, inte minst bland unga, vilket kan förebåda stora förändringar i framtiden då världen idag har den yngsta befolkningen på länge.

En mobilisering har skett mot odemokratiska eller korrupta makthavare. I bland annat USA, Hongkong, Algeriet, Belarus, Bolivia, Chile, Nicaragua, Libanon, Sudan, Indien och Ryssland har demonstranter fyllt gatorna och i vissa fall – som i Algeriet och Sudan – lyckats avsätta impopulära makthavare. Under 2020 har även kampen mot polisvåld och diskriminering av rasifierade människor globaliserats och synliggjorts.

En del av protesterna under 2019 var mindre riktade mot specifika politiska system och makthavare än mot generella frågor rörande framtid, hopp och överlevnad. Inspirerad av den unga svenskan Greta Thunbergs skolstrejk för klimatet växte under 2019 rörelsen *Fridays for Future* fram och fick en global spridning framför allt, men långt ifrån uteslutande, bland ungdomar.<sup>15</sup>

Året 2020 har både inneburit förstärkta globala trender och omvälvande trendbrott. Det coronavirus som orsakar sjukdomen covid-19 spreds mellan kontinenterna under våren och medförde ett bakslag för hälsa och fattigdomsbekämpning. Det ledde till inställda vaccinationsprogram, utträngningseffekter av annan sjukvård samt humanitära och ekonomiska kriser. Pandemin förstärker sedan tidigare befintliga trender som växande socio-ekonomiska klyftor, inskränkningar i demokratiska rättigheter, ökande digitalisering och med den ökande ojämlikhet i tillgången till digital teknik.

Ökad digitalisering och plötsliga minskningar i både transporter och produktion i spåren av pandemin visar på möjligheter framåt. Klimatförändringarna är inte längre ett avlägset framtida hot utan allt mer en påtaglig realitet. En rapport från FN, publicerad den 2 december 2020, slår fast att perioden 2011–2020 är den varmaste som någonsin uppmätts. Klimatförändringarna är intimt sammanlänkade med en rad andra oroväckande händelser och utvecklingstendenser: mer extremt väder, höjda havsnivåer och smältande glaciärer hotar matförsörjning och livsförutsättningar globalt, där de

---

<sup>15</sup> <https://www.theguardian.com/environment/2019/sep/21/across-the-globe-millions-join-biggest-climate-protest-ever> 2020-10-13

förödande bränderna i bland annat Amazonas, Kalifornien och Australien under 2019–2020 visat prov på akuta hot i spåren av stigande temperatur.<sup>16</sup>

Nya, förändrade eller redan kända smittämnen orsakar ständigt utbrott i olika delar av världen. Över 60 procent av dessa utbrott orsakas av så kallade zoonoser – sjukdomar som sprids mellan djur och människor. Utbrott som dessa hör till mänsklighetens historia men förväntas öka i framtiden som ett resultat av bland annat förändringar i djurproduktion, djurtransporter och förändrade förhållanden för vilda djur och sällskapsdjur.<sup>17</sup> Covid-19, SARS och fågelinfluensa är sentida exempel på förödande zoonoser.

Växande behov och humanitära och ekologiska katastrofer i kombination med en global ekonomisk depression ställer världen inför enorma utmaningar. Idag befinner sig totalt omkring 80 miljoner människor i världen på flykt, vilket är den högsta siffran någonsin.<sup>18</sup> Under 2019 var det så kallade humanitära finansieringsgapet det största någonsin då behoven var nästan dubbelt så stora som den tillgängliga finansieringen. Under 2020 har de humanitära behoven ytterligare ökat dramatiskt till följd av pandemin.<sup>19</sup> Konsekvenser inom migrationsområdet är långtgående och oöverblickbara.

Vi närmar oss en global demografisk vändpunkt där befolkningsökningen gradvis kommer till halt. Vi har världshistoriens yngsta befolkning, 42 procent är under 25 år, men från och med nu kommer ökningen av antalet barn att plana ut och minska vilket innebär att andelen äldre i det ”globala nord”<sup>20</sup>, kommer att öka kraftigt. I Europa är idag en femtedel av befolkningen 65 år eller äldre och andelen som är 80 år eller äldre förväntas mer än fördubblas till år 2100, för att då uppgå till 14,6 procent av hela befolkningen. Utan ökad invandring innebär detta en minskad försörjningskvot.<sup>21</sup> I framför allt Afrika och delar av Asien kommer däremot andelen personer i arbetsför ålder att växa.<sup>22</sup>

---

<sup>16</sup> <https://www.ipcc.ch/2018/10/08/summary-for-policymakers-of-ipcc-special-report-on-global-warming-of-1-5c-approved-by-governments/> “Total destruction: why fires are tearing across South America”. *The Guardian*, 2020-10-09, <https://www.dn.se/nyheter/varlden/hagelstormar-orsakar-skador-i-vaderdrabbat-australien/>,

<https://www.svt.se/nyheter/utrikes/rekordstora-brander-utom-kontroll-i-usa> 2020-10-09. Även hotet mot biologisk mångfald är akut, <https://www.wwf.se/pressmeddelande/populationerna-av-vilda-ryggradsdjur-har-i-snitt-gatt-ned-med-68-procent-3765979/> (hämtat 2020-10-01).

<sup>17</sup> <https://www.folkhalsomyndigheten.se/smittskydd-beredskap/krisberedskap/samordning-infor-och-vid-kris-zoonosberedskap/> (hämtat 2021-02-05).

<sup>18</sup> <https://www.unhcr.org/figures-at-a-glance.html> (hämtat 2020-09-22).

<sup>19</sup> [https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/GHRP-COVID19\\_July\\_update\\_0.pdf](https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/GHRP-COVID19_July_update_0.pdf) (hämtat 2020-09-22).

<sup>20</sup> Till ”Global North” hänförs ofta industriländer samt G8-medlemmarna och Östeuropa tillsammans med Israel, Japan, Sydkorea, Taiwan, Singapore, Australien och Nya Zeeland.

<sup>21</sup> [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Population\\_structure\\_and\\_ageing/sv](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Population_structure_and_ageing/sv), 2020-10-03.

<sup>22</sup> <https://ourworldindata.org/age-structure>, 2020-10-03.



## Coronapandemin

Under senhösten 2019 började coronaviruset, som orsakar en viral luftvägsinfektion kallad covid-19, att spridas i Hubeiprovinserna i Kina. Under de första månaderna av 2020 utvecklades virusutbredningen till en regelrätt pandemi vars effekter är mer eller mindre påtagliga över hela jordklotet. Tidiga förhoppningar om att pandemin skulle klinga av efter några månader har kommit på skam och stora delar av världen befinner sig vid årsskiftet 2020–2021 mitt i en andra våg av smittspridning med ett kraftigt ökat antal smittade och avlidna. Fortfarande är kunskapen om viruset begränsad, men forskningen pekar på att covid-19 kommer att påverka människors vardag under många år framöver.<sup>23</sup>

Det stod tidigt klart att coronautbrottet inte bara var en kris för folkhälsan utan också en ekonomisk, politisk och existentiell kris. Smittan slår ojämnt och drabbar olika regioner, generationer och socioekonomiska grupper på ofta radikalt olika sätt. Oberoende av vilket land de befinner sig i har redan utsatta grupper – till exempel ensamkommande flyktingar, trångbodda, personer med svagare ställning på arbetsmarknaden – ofta sämre möjligheter att hålla sig i karantän än mer privilegierade grupper. Dödligheten i covid-19 i Sverige var under våren 2020 därför högre bland låginkomsttagare, för människor som immigrerat från låginkomstländer, för lågutbildade och för ogifta äldre.<sup>24</sup>

Den globala spridningen av coronaviruset har fått djupgående konsekvenser för ekonomier runt om i världen. FN:s organ för industriell utveckling har beräknat en nedgång i produktion med 18 procent i höginkomstländer och 22 procent i låginkomstländer.<sup>25</sup>

Pandemin har lett till kraftigt ökade ekonomiska klyftor. Nedstängningar under pandemin har för många lett till ett akut ekonomiskt avbräck, som ett resultat av arbetslöshet och minskade intäkter. Särskilt hårt har de drabbats som fick sin utkomst från informell sektor, där kvinnor och barn är kraftigt överrepresenterade. De med inkomster och förmögenheter kopplade till fastigheter och den finansiella sektorn har drabbats mindre hårt eller till och med ökat sina tillgångar som ett resultat av denna sektors relativt snabba återhämtning efter den kraftiga nedgången i mars. Tidigare års utveckling mot en allt mer ökad polarisering ser med andra ord ut att fördjupas och förstärkas.<sup>26</sup>

I Sverige, EU och globalt har en rad krispaket lanserats med åtgärder för att begränsa smittspridningen och för att försöka mildra de samhällsekonomiska konsekvenserna av pandemin.<sup>27</sup> Konjunkturinstitutet beräknar att pandemin har lett till att den svenska BNP-tillväxten under 2020 har varit negativ, cirka -4 procent. År 2021 beräknas ekonomin återhämta sig. Arbetslösheten har ökat i spåren av pandemin, och var i slutet av 2020 8,5 procent och förväntas fortsätta öka något

---

<sup>23</sup> How the pandemic might play out in 2021 and beyond. *Nature*. <https://www.nature.com/articles/d41586-020-02278-5>. 2020-08-05.

<sup>24</sup> <https://www.scb.se/om-scb/nyheter-och-pessmeddelanden/ny-rapport-om-agenda-2030-storaskillnader-mellan-grupper-i-sverige/> 2020-11-05.

<sup>25</sup> <https://www.unido.org/stories/coronavirus-economic-impact-10-july-2020>

<sup>26</sup> <https://blogs.worldbank.org/voices/what-covid-19-can-mean-long-term-inequality-developing-countries>. <https://www.oxfam.org/en/research/inequality-virus>.

<https://www.pwc.ch/en/publications/2020/UBS-PwC-Billionaires-Report-2020.pdf> 2020-11-19.

<sup>27</sup> <https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/proposition/2020/04/prop.-201920100/>

även 2021.<sup>28</sup> Skillnaderna är stora mellan branscher, och därmed hur olika regioner eller sociala segment drabbats. Effekterna på hushållens ekonomi av ekonomisk nedgång och arbetslöshet kan också bli mer drastiska än under de senaste decenniernas kriser, då fler idag har en lösare koppling till arbetsmarknaden och inte täcks av socialförsäkringssystemen i lika hög grad.<sup>29</sup> Redan under 2020 uppger flera civilsamhällesorganisationer att nya grupper har sökt bland annat bistånd under 2020.

Särskilt hårt drabbas unga och utrikes födda. Arbetslösheten i dessa grupper steg mycket snabbt i början av pandemin samtidigt som sysselsättningen föll. Sysselsättningsgraden bland unga och bland utrikes födda var under tredje kvartalet 2020 knappt 7 respektive 3 procentenheter lägre än under samma kvartal 2019. Tidigare kriser har visat att många av de unga som blivit arbetslösa hamnat i permanent utanförskap.<sup>30</sup> Motsvarande trend riskerar nu att återupprepas i efterdyningarna av pandemin. Framför allt är unga utan gymnasieexamen, unga som är utrikesfödda och unga med funktionsnedsättning överrepresenterade bland de som hamnar i bestående utanförskap.<sup>31</sup> Avsaknaden av arbetstillfällen för ungdomar kan alltså komma att leda till lägre sysselsättning också på lång sikt.<sup>32</sup>

Coronapandemins effekter på jordens ekosystem är inte entydiga. Restriktionerna till följd av covid-19 har påverkat utsläppen av växthusgaser både i Sverige och internationellt. Flera studier pekar på att de globala utsläppen av koldioxid under 2020 kan komma att minska 4–8 procent jämfört med 2019. Utsläppsminskningen förväntas dock vara tillfällig.<sup>33</sup> Eftersom basindustrin, som står för majoriteten av klimatpåverkan, fortlöper ungefär som vanligt kommer de långsiktiga positiva klimateffekterna av pandemin troligen att bli marginella eller obefintliga.<sup>34</sup> Den ekonomiska nedgången har också lett till inställda klimatinvesteringar.

Den sedan decennier generellt sett positiva utvecklingen för mänsklighetens hälsotillstånd och medellivslängd har i och med pandemin brutits under 2020. Pandemin riskerar att få långtgående konsekvenser, såväl i direkta effekter på dödlighet, som i inställda vaccinationsprogram, utträngningseffekter av annan sjukvård, och humanitära och ekonomiska kriser. Effekterna av viruset påverkas av den demografiska sammansättningen i olika länder, hur väl och hur länge olika länder lyckas hålla social distansering och vidta förebyggande åtgärder. Genomgående drabbas de fattigaste och mest utsatta hårdast.<sup>35</sup> På längre sikt finns risk för växande socioekonomiska klyftor, ökande segregation och utanförskap.

Den psykiska ohälsan ökar, ofrivillig ensamhet och förlust av någon närstående kan innebära ett stort lidande, och isolering i hemmet ökar risken för våld särskilt för

---

<sup>28</sup> [https://www.konj.se/download/18.27928bd3175024f3af44c7d9/1602677263725/Specialstudie%2014%20okt%202020\\_Covid\\_del1.pdf](https://www.konj.se/download/18.27928bd3175024f3af44c7d9/1602677263725/Specialstudie%2014%20okt%202020_Covid_del1.pdf) 2020-10-15.

<sup>29</sup> Försäkringskassan 2020, Inkomstbortfallsprincipen försvagas över tid, <https://www.forsakringskassan.se/wps/wcm/connect/b68f3137-695f-4140-bb74-788e12211083/kort-analys-2020-2-forsakrad-inkomst.pdf?MOD=AJPERES&CVID=>, 2020-10-22.

<sup>30</sup> [https://www.mucof.se/sites/default/files/bedomning\\_av\\_coronakrisens\\_konsekvenser\\_for\\_ungas\\_etablering.pdf](https://www.mucof.se/sites/default/files/bedomning_av_coronakrisens_konsekvenser_for_ungas_etablering.pdf)

<sup>31</sup> [https://www.mucof.se/sites/default/files/bedomning\\_av\\_coronakrisens\\_konsekvenser\\_for\\_ungas\\_etablering.pdf](https://www.mucof.se/sites/default/files/bedomning_av_coronakrisens_konsekvenser_for_ungas_etablering.pdf)

<sup>32</sup> <https://www.riksbank.se/globalassets/media/rapporter/ekonomiska-kommentarer/svenska/2021/coronakrisen-och-arbetsmarknaden--effekter-pa-kort-och-lang-sikt.pdf> (hämtat 2021-02-05).

<sup>33</sup> <https://naturvardsverket.se/Sa-mar-miljon/Klimat-och-luft/Klimat/Tre-satt-att-berakna-klimatpa-verkande-utslapp/Coronapandemin-och-koldioxidutslappen/> (hämtat 2020-09-11).

<sup>34</sup> [www.naturvardsverket.se](http://www.naturvardsverket.se) 2020-04-08.

<sup>35</sup> How the pandemic might play out in 2021 and beyond. *Nature*. <https://www.nature.com/articles/d41586-020-02278-5>. 2020-08-05.

kvinnor och barn<sup>36</sup>. Vårdpersonal och personer som intensivvårdas för covid-19 löper särskilt stor risk för nedsatt psykisk hälsa. En stor andel väntas få posttraumatiskt stressyndrom. Det är även sannolikt att våld mot barn, depression och oro i befolkningen ökar till följd av den ekonomiska krisen i pandemins spår.<sup>37</sup>

## Hoten mot demokratin växer

Att demokratis grundvalar måste värnas aktivt och kontinuerligt vittnar inte minst de senaste årens utveckling om med ökat antal attacker mot oppositionella, undantagstillstånd, desinformation och hårdare restriktioner för journalister. År 2020 blev på grund av pandemin ett år med särskilt stora inskränkningar i demokrati och mänskliga rättigheter, dels som ett led i bekämpningen av covid-19, dels som en allmän negativ trend där regimer tagit smittspridningen som förevändning för inskränkningar i människors fri- och rättigheter. För fjortonde året i rad backar den demokratiska utvecklingen i världen<sup>38</sup> och fler demokratier än tidigare är på demokratisk tillbakagång.<sup>39</sup> Demokratiindex, som mäter tillståndet för demokratin i 167 av världens länder, visar en bred nedgång och den lägsta nivån sedan 2006 då mätningarna inleddes. Endast 13,2 procent räknas som fullvärdiga demokratier, definierat som utöver fria val även innefatta respekt för fristående lagstiftande organ, förenings-, mötes- och yttrandefrihet. Sammantaget innebär det att endast 3,4 procent av världens befolkning bedöms leva i öppna stater, medan 67 procent bor i stängda eller repressiva samhällen.<sup>40</sup> I forna Sovjetstater i Central- och Östeuropa är demokratis tillbakagång särskilt påtaglig. För tio år sedan fanns 15 demokratiska länder i regionen, jämfört med 10 under 2020. Framför allt sker de demokratiska inskränkningarna i form av att rättsväsendet i ökad grad manipuleras till att bli ett politiskt styrinstrument. Hot och statliga påtryckningar mot civilsamhället och massmedia pekas också ut som faktorerna bakom att länder så som Polen, Ungern, Serbien och Montenegro inte längre klassas som demokratiska utifrån människorättsorganisationen Freedom Houses index.<sup>41</sup> Under 2019 dödades mer än 300 människorättsförfvarare i 31 länder och 68 procent av morden skedde i Latinamerika.<sup>42</sup>

Konkurrerande visioner av ett gott samhälle, och meningsskiljaktigheter om hur det ska byggas, är en oundgänglig del av det politiska samtalet. Men lika oundgängligt är ett mått av konsensus kring vad som är fakta och vad som är fiktion samt hur man, med vetenskapliga metoder, vinner kunskap om verkligheten. En sådan grundläggande samsyn är idag inte självklar, utan hotas även i etablerade demokratier av ett aktivt undergrävande av tilltron till vetenskap och kritisk journalistik. Genom sociala

---

<sup>36</sup> [https://scb.se/contentassets/992b5ef6a28a451286cfff1672acea73/mi1303\\_2020a01\\_br\\_x41br2002.pdf](https://scb.se/contentassets/992b5ef6a28a451286cfff1672acea73/mi1303_2020a01_br_x41br2002.pdf), s. 119.

<sup>37</sup> [https://www.folkhalsoguiden.se/globalassets/verksamheter/forskning-och-utveckling/centrum-for-epidemiologi-och-samhallsmedicin/folkhalsoguiden/rapporter-och-faktablad/coronapandemin-och-psykisk-halsa---en-prognos-om-kort--och-langsiktiga-effekter\\_uppdaterad-2020-04-28.pdf](https://www.folkhalsoguiden.se/globalassets/verksamheter/forskning-och-utveckling/centrum-for-epidemiologi-och-samhallsmedicin/folkhalsoguiden/rapporter-och-faktablad/coronapandemin-och-psykisk-halsa---en-prognos-om-kort--och-langsiktiga-effekter_uppdaterad-2020-04-28.pdf) (hämtat 2021-02-05)

<sup>38</sup> <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/2020/leaderless-struggle-democracy>

<sup>39</sup> V-Dem Institute, *Autocratization Surges – Resistance Grows. Democracy Report 2020*. Gothenburg: Department of Political Science, University of Gothenburg, 2020.

<sup>40</sup> <https://www.eiu.com/n/campaigns/democracy-index-2020/>, <https://monitor.civicus.org/quickfacts/> (hämtat 2020-09-21).

<sup>41</sup> <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/2020/leaderless-struggle-democracy>

<sup>42</sup> [https://www.frontlinedefenders.org/sites/default/files/global\\_analysis\\_2019\\_web.pdf](https://www.frontlinedefenders.org/sites/default/files/global_analysis_2019_web.pdf) (hämtat 20-09-21).

medieplattformar som Twitter och Facebook har konspirationsteorier, ”alternativa fakta” och annan desinformation och propaganda kunnat etablera sig i det offentliga samtalet och ge energi åt en populistisk och antidemokratisk retorik runt om i världen.

De sociala plattformarnas växande betydelse som en reell global maktfaktor visar på en växande koncentration av makt bortom statlig kontroll och internationella regleringar. Det faktum att USA:s före president på livstid avstängts från plattformen Twitter är ett exempel på hur helt nya aktörer kommit att inta centrala roller i det internationella politiska landskapet. I syfte att hantera denna nya situation görs försök, till exempel genom Digital Services Act (DSA) inom EU, att genom lagstiftning både säkra yttrandefriheten och hindra spridning av desinformation och olagligt innehåll samt för att öka transparensen.<sup>43</sup>

Presidentvalet i USA och dess efterverkningar har fördjupat klyftorna och misstron i det amerikanska samhället. Donald J. Trumps vägran att erkänna presidentvalets legitimitet och giltighet är ett exempel på ett försök att aktivt underminera tilltron till det demokratiska samhällets bärande principer. En tredjedel av amerikanerna tror till exempel att valfusk låg bakom Joe Bidens seger över Donald Trump i presidentvalet i november 2020 och omkring 40 procent tror att coronaviruset har tillverkats i ett laboratorium i Kina.<sup>44</sup>

Misstron mot, och den grundläggande bristen på respekt för, några av demokratins mest fundamentala principer – respekten för resultatet av fria och öppna politiska val och det fredliga och ordnade maktskiftet – kom till uttryck i stormning av Kapitolium, USA:s parlamentsbyggnad i Washington DC, den 6 januari 2021.

Växande populism<sup>45</sup> och en allt mer hotad demokrati är emellertid ett globalt och växande fenomen. De senaste åren har präglats av ett ökande stöd för populistiska partier och rörelser vilka, ofta genom konspirationsteorier och desinformationskampanjer på sociala medier, formulerar och kanaliserar en upplevelse hos breda befolkningslager av att inte ha fått del av den ekonomiska tillväxten, av att ha glömts bort eller förrättats av en politisk elit. Långt ifrån allt stöd för dessa rörelser kommer emellertid från socioekonomiskt marginaliserade grupper. Även i väletablerade grupper, inte minst i USA, har högerpopulismen vunnit mark under senare år. Mycket av missnöjet paketeras i ett isolationistiskt, främlingsfientligt och misogynt språkbruk med udden riktad mot demokrati och öppenhet.<sup>46</sup> I dessa kretsar odlas även ofta en djup

---

<sup>43</sup> [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/digital-services-act-ensuring-safe-and-accountable-online-environment\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/digital-services-act-ensuring-safe-and-accountable-online-environment_en) (hämtat 2021-02-22).

<sup>44</sup> <https://www.npr.org/2020/12/30/951095644/even-if-its-bonkers-poll-finds-many-believe-qanon-and-other-conspiracy-theories?t=1609328473614> (2020-12-30).

<sup>45</sup> Begreppet populism är omstritt och kan användas om rörelser på både den politiska höger- och vänsterkanten. Här används Cas Muddes och Rovira Kaltwassers definition på populism som en ideologi som förenklar komplexa samhällsproblem genom att dela in samhället i två homogena och antagonistiska läger – ”det rena folket” mot ”den korrupta eliten” – och som hävdar att politiken bör vara ett uttryck för volonté générale (den allmän vilja). Dualismen ”folk” mot ”elit” reproduceras ofta på andra nivåer i samhället (till exempel i en uppdelning mellan ”infödda” och ”invandrare”) och genererar ett allmänt ”vi-och-dom”-tänkande. Exempel på populistiska rörelser är agrar populism i Ryssland och USA vid sekelskiftet 1900, socioekonomisk populism i Latinamerika i mitten av 1900-talet och främlingsfientliga rörelser i framför allt Europa i slutet av 1900- och början av 2000-talet, <http://www.oxfordhandbooks.com.ezp.sub.su.se/view/10.1093/oxfordhb/9780199585977.001.0001/oxfordhb-9780199585977-e-026?rskey=t855Pa&result=1>.

<sup>46</sup> Jan Erik Grindheim. Why Right-Leaning Populism has Grown in the Most Advanced Liberal Democracies of Europe. *The Political Quarterly*, 90:4. 2019. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-923X.12765> (hämtat 2021-02-17).

skepsis mot vetenskapliga och andra auktoriteter vilket kommer till uttryck i bland annat klimatförnekelse och allehanda konspirationsteorier.<sup>47</sup>

Säpo varnar i sin årsbok för en kraftig ökning av personer också i Sverige som sympatiserar med extremistmiljöernas ideologier där radikaliseringsen ofta sker via internet. På lång sikt hotar denna utveckling den svenska demokratin och landets säkerhetspolitiska läge.<sup>48</sup> Demokratin undergrävs även av ökande hot, hat och trakasserier mot folkvalda. Därtill ses ökade socioekonomiska skillnader i valdeltagande.<sup>49</sup>

Ingrepp i demokratin grundstenar under våren 2020, både internationellt och i Sverige, visar att demokratin är en skör konstruktion. Påbjuden karantän eller utgångsförbud ställer rätten till liv och hälsa mot rätten till mötes- och rörelsefrihet. Sverige har dock i ett internationellt perspektiv valt en väg med lägre grad av restriktioner och nedstängningar, än i många andra delar av världen.

Stater med auktoritära tendenser har i olika delar av världen kunnat utnyttja pandemin som en förevändning för att inskränka de mänskliga rättigheterna och krympa det demokratiska utrymmet.<sup>50</sup> Under perioden mars-april 2020, till exempel, ställdes tolv nationella val in runt om i världen. Mandattiden för politiska makthavare har automatiskt förlängts på obestämd tid utan att allmänheten fått yttra sig.<sup>51</sup> Även i Sverige har regeringen vidtagit ett flertal åtgärder som inskränker många av de rättigheter, bland annat den grundlagsskyddade religionsfriheten, som medborgare i Sverige länge tagit för givna. I Sverige har rätten att delta i allmänna sammankomster samt offentliga tillställningar inskränkts till förmån för andra mänskliga rättigheter, såsom rätten till hälsa och liv.

## Svenska kyrkan och det religiösa landskapet

En studie från Pew Research Center visar att 62 procent av världens befolkning anser att religion spelar en viktig roll i deras liv. Men variationen mellan och inom länder är stor. Andelen har sedan 1991 ökat i exempelvis Ryssland och Ukraina, medan den minskat betydligt i västra Europa.<sup>52</sup> De nordiska länderna är världens mest sekulära, samtidigt som de har en mycket stor andel av befolkningen som tillhör de lutherska folkkyrkorna.<sup>53</sup> Men även detta är under förändring och nedgången i tillhörighet är särskilt uttalad i Sverige.

Under det senaste decenniet har andelen i Sverige som uppger att de tror på Gud minskat från 47 till 36 procent. Samtidigt är Sverige ett av världens mest mångreligiösa länder och en majoritet, 70 procent, av svenskarna identifierar sig med någon

---

<sup>47</sup> <https://www.oxfordresearchgroup.org.uk/blog/right-wing-populism-and-climate-change-policy> (hämtat 2021-03-25)

<sup>48</sup> Extremism här inkluderar den våldsbejakande högerextremistiska, den våldsbejakande vänsterextremistiska, och den våldsbejakande islamistiska miljön, <https://www.sakerhetspolisen.se/download/18.a5cd4be16dfd84e1716a5/1585209341505/Arsbok2019.pdf>, s. 23

<sup>49</sup> <https://www.delmos.se/aktuellt/debattartiklar/segregation-kan-vara-hinder-for-demokratin/>

<sup>50</sup> <https://www.regeringen.se/debattartiklar/2020/09/debattartikel-av-nordiska-ministrar-manskliga-rattigheter-och-demokrati-avgorande-i-den-globala-kampen-mot-covid-19/> (hämtat 20-09-21).

<sup>51</sup> <https://www.idea.int/news-media/news/val-och-covid-19-%E2%80%93-demokrati-i-os%C3%A4kra-tider>

<sup>52</sup> <https://www.pewresearch.org/global/2020/07/20/the-global-god-divide/>, 2020-10-15. Pew Research Center ställde dessa frågor till 38 426 personer i 34 länder under 2019.

<sup>53</sup> Jmf Davie, 2002; Norris & Inglehart, 2011; Bruce, 2011 och Bäckström, Edgardh Beckman & Pettersson, 2004; Zuckerman, 2009.

religion. En ny rapport från Myndigheten för stöd till trossamfund, SST, som bygger på SOM-undersökningens statistik visar att engagemanget minskar men många fortsätter tillhöra.<sup>54</sup>

Svenska kyrkan har 5,8 miljoner medlemmar, 56 procent av befolkningen, och är därmed fortfarande en stor kyrka och Sveriges största civilsamhällesorganisation. Trenden är fortsatt nedåtgående, men medlemstappet har bromsat in något under 2020 och understiger den senaste prognosen med drygt 10 procent. Svenska kyrkan följer en mer övergripande trend där traditionella religiösa institutioner tappar mark. Även i Norska kyrkan och Evangelisk lutherska kyrkan i Finland har utträdena legat högt de senaste åren, med utträden motsvarande 62 000, 71 000 respektive 56 000 tillhöriga 2019. I den danska folkkyrkan har dock utträdena gått ned, vilket innebär att nästan lika många lämnar som träder in. Sammantaget innebär detta dock att de nordiska folkkyrkorna fortfarande har en stor andel tillhöriga: Norska kyrkan 74 procent, Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland 69 procent och den danska folkkyrkan 74 procent av befolkningen.<sup>55</sup> Svenska kyrkans jämförelsevis låga andel medlemmar av befolkningen är, utöver utträden, främst en effekt av skillnad i demografi med en större andel utrikesfödda i Sverige än i våra grannländer.<sup>56</sup>

Svenska kyrkan når ut till ett mycket stort antal personer, även om relativt få besöker kyrkans verksamheter. Nästan tre fjärdedelar av dem som besvarat Svenska kyrkans årliga enkät till allmänheten 2019 uppger att de varit kontakt med Svenska kyrkan i någon form under det senaste året. Formerna för mötena förändras dock. Vanligast är besök på kyrkogård (46 procent) och gudstjänst i samband med dop, konfirmation, vigsel eller begravning (42 procent).

Deltagande i gudstjänst har totalt sett minskat, med 5,5 procent sedan föregående år, från 14,1 till 13,3 miljoner besök, och drygt 28 procent sedan 2009. Den största nedgången ses för huvudgudstjänsterna, men även besök vid andra gudstjänster har minskat mycket. 2019 implementerades första gången gudstjänstkategorierna som följer Kyrkohandboken 2017, vilket gör att alla kategorier av gudstjänster inte är helt jämförbara över tid. En del i nedgången av gudstjänster är också en följd av ett förtydligande i statistikföringen som inneburit att fler konserter och färre musikgudstjänster rapporterats in.<sup>57</sup>

I spåren av pandemin har gudstjänstdeltagandet ändrat skepnad. TV-gudstjänsterna, till exempel, har fördubblat sina tittarsiffror och många församlingar upplever att de lyckats nå ut till nya grupper då gudstjänster och andakter och bön digitaliserats. Från att endast en av tio församlingar erbjudit förinspelade eller direktsända digitala utsändningar av gudstjänster, andakter och bön gjordes omfattande omställningar under pandemins inledande månader till att över åtta av tio erbjudit digitala format.<sup>58</sup>

För att minska smittspridningen av covid-19 införde regeringen den 29 mars 2020 förbud mot allmänna sammankomster och offentliga tillställningar med fler än 50 deltagare. Det medförde att exempelvis pastorat och församlingar i Stockholms stift tog

---

<sup>54</sup> Erika Willander och Max Stockman (2020), *Ett mångreligiöst Sverige i förändring*

<https://www.myndighetensst.se/om-oss/nyheter/nyhetsarkiv-aktuellt/2020-09-28-ett-mangreligiost-sverige-i-forandring.html>

<sup>55</sup> <https://www.km.dk/folkekirken/kirkestatistik/folkekirkens-medlemstal/>, [https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/statistikker/kirke\\_kostra/aar](https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/statistikker/kirke_kostra/aar), <https://evl.fi/fakta-om-kyrkan/statistik>, 2020-10-16.

<sup>56</sup> Sverige har en högre andel utlandsfödda än övriga nordiska länder. I viss mån kan även skillnader i om dopet är medlemsgrundande påverka. Norge skiljer sig liksom Sverige från de övriga nordiska länderna genom att i fram till 1996 utgå från föräldrarnas medlemskap, inte dopet, för medlemskap.

<sup>57</sup> Svenska kyrkans statistikdatabas 2019.

<sup>58</sup> CONTOC-rapport, kommande.

beslutet att, till följd av det lokala smittläget, helt ställa in gudstjänstfirande i traditionell fysisk form under påskhelgen och fram till sommaren 2020. Med förbud mot större samlingar än åtta från och med den 24 november 2020 begränsades möjligheterna för gudstjänstfirande i kyrkorummet ytterligare. Efter protester från bland annat Svenska kyrkan har undantag gjorts för begravningar där maxantalet är 20 personer.

Det diakonala arbetets betydelse för Svenska kyrkans identitet och anseende och för den existentiella hälsan kan knappast överskattas. Öppen gemensamhetskapande verksamhet och sorgegrupper är en viktig del av det diakonala arbetet. Under 2019 skedde drygt 2,3 miljoner besök i den öppna gemensamhetskapande verksamheten, vilket är en ökning med 29 procent sedan 2010.<sup>59</sup>

Församlingarnas diakonala verksamhet riktar sig i första hand till äldre. Barn möter församlingens diakoni mestadels genom lägerverksamhet och öppen mötesplats. En knapp tredjedel av församlingarna uppger att de har öppen verksamhet riktad mot unga vuxna. Unga vuxna är också en stor grupp (nästan 40 procent av verksamheten när denna grupp), som får stöd i form av kläder och mat, psykosocialt stöd, arbetsmarknadsinsatser, och hjälp med myndighetskontakter (drygt 30 procent vardera).<sup>60</sup>

Med anledning av smittspridningen har en del av det diakonala arbetet ställts om för att stödja de äldre och andra personer med särskilt behov av hjälp. Tillsammans med Rädda barnen, Riksidrottsförbundet, Sveriges Stadsmissioner, och Svenska Röda Korset har Svenska kyrkans församlingar med stöd från Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB) förmedlat medicin- och matleveranser. Under perioden mars till september 2020 rapporterade 11 stift in totalt 10 943 mat- och medicinleveranser, men den verkliga siffran är något högre.<sup>61</sup>

Ensamheten växer, inte minst bland de äldre, som på grund av sin sårbarhet isolerats mer än andra grupper. Siffror från tjänsten *Jourhavande präst* visar påtagligt växande behov av stöd i spåren av pandemin. Antalet samtal har ökat och i genomsnitt har mellan 8 000 och 9 000 personer ringt per månad vilket är en ökning med nästan en tredjedel jämfört med januari och februari 2020. Jourhavande präst-chatten har ökat med mellan 100 och 200 procent mellan månaderna april och augusti.<sup>62</sup>

Hur pandemin påverkar Svenska kyrkans synlighet och allmänhetens förtroende för kyrkan är för tidigt att säga. Till skillnad från flyktingkrisen 2015 verkar pandemin inte ha bidragit till ett ökat förtroende för Svenska kyrkan. MSB som kontinuerligt genomför förtroendemätningar, visar i sin undersökning från mars 2020 att förtroendet för Svenska kyrkan, till skillnad från till exempel Kungahuset och de fackliga organisationerna, sjunkit något under året. Trots att Svenska kyrkan varit väl synlig på nyhetsarenan, på samma nivå som Skolverket under pandemins första två månader, är alltså genomslaget relativt svagt. En förklaring är att Svenska kyrkan har en låg digital synlighet. Många församlingar har svårt att styra, leda och utföra kommunikationsarbete med de ständigt nya förutsättningarna för kommunikation. Dessutom saknar många helt kommunikatör och de flesta heltidstjänster bemannas av personer som främst har en förvaltande redaktörsroll, snarare än ett strategiskt uppdrag. Endast drygt hälften har kommunikation som ett heltidsuppdrag.<sup>63</sup>

---

<sup>59</sup> Svenska kyrkans statistikdatabas, <http://statistik.svenskakyrkan.se/statistiksidor/App/#/>

<sup>60</sup> Miriam Hollmer, Mätbara underlag för diakonala verksamheter i församling: hur och varför? 2020 s. 49–50.

<sup>61</sup> Åtterrapporering MSB

<sup>62</sup> Statistik för Jourhavande präst, 2020-10-15.

<sup>63</sup> Widmark, Nyckeln till Svenska kyrkan 2020, Stockholms stift har gjort analysen att kyrkoherdarna bör ha rekryteringsstöd vid tillsättning av ny kommunikatör.

Den sammantagna bild som växer fram är att Svenska kyrkan än så länge inte lyckats nå fram till den snabbt växande grupp av människor som saknar en upparbetad eller nära relation till kyrkan. Som ett resultat av detta minskar också kunskapen om vad kristendomen är och om vad kyrkan gör. De kristna berättelserna och symbolerna, psalmerna och bildspråket blir allt svårare att avkoda för allt fler, inte minst för de unga som i allt lägre utsträckning möter kyrkan privat eller genom skolan.

Kriser har en tendens att aktualisera och förnya intresset för religiösa och existentiella frågor och pandemikrisen är i detta avseende inget undantag. I mars 2020 ökade andelen Google-sökningar globalt på ordet ”bön” till den högsta nivån som någonsin registrerats, högre än de som brukar genereras i samband med dramatiska händelser eller viktiga religiösa högtider som jul, påsk och ramadan. Efter att Världshälsoorganisationen förklarat covid-19 som en pandemi den 11 mars 2020 steg antalet sökningar på ”bön” dramatiskt och låg denna månad mer än 50 procent högre än månaden innan.<sup>64</sup> Man kan givetvis ha delade meningar om hur detta ska tolkas. Däremot råder det knappast något tvivel om att en global kris som den pågående pandemin inte bara väcker frågor som bäst dryftas av epidemiologer och virologer utan i lika hög grad aktiverar frågor som rör livets bräcklighet, social rättvisa och ansvar, människovärde och livets mening.

Det finns ett stort intresse och utrymme för religion på teater, i film, museer och scensamtal. Det är också främst via medierna, och i skolans religionsundervisning, som unga möter religion.<sup>65</sup> Utvecklingen kan tolkas som att religion som socialt fenomen har blivit en del av en ”flytande modernitet”<sup>66</sup> som tar sig nya former, även på arenor som tidigare inte förknippats med det religiösa fältet.<sup>67</sup> Sekularisering innebär därför inte att de existentiella frågorna upphör att engagera utan att de söker nya och aktuella gestaltningar och formuleringar.

---

<sup>64</sup> <https://voxeu.org/article/rising-religiosity-global-response-covid-19-fear>

<sup>65</sup> Malin Löfstedt & Anders Sjöborg (2019), Unga, religion och lärande, i Maria Klingenberg & Mia Lövhelm (red), *Unga och religion. Troende, ointresserade eller neutrala?* Gleerups förlag, s. 148–151, och 162.

<sup>66</sup> Zygmunt Bauman (2000), *Liquid Modernity*. Polity Press.

<sup>67</sup> Denna utveckling undersöks och diskuteras i en katolsk nederländsk kontext i Kees de Groot (2019), *The Liquidation of the Church*.



## Utdrag ur kyrkostyrelsens protokoll

KsSkr 2021:1

Utdrag ur protokoll fört vid styrelsens sammanträde den 8 juni 2021.

*Närvarande:* Antje Jackelén, ordförande, ledamöterna Wanja Lundby-Wedin, Daniel Tisell, Jesper Eneroth, Nils Gårder, Mats Hagelin, Agneta Hyllstam, Lars Johnsson, Berth Löndahl, Marie Rydén Davoust, Elisabeth Rydström, Britt Sandström, Erik Sjöstrand och Margareta Winberg samt tjänstgörande ersättaren Daniel Engström.

*Föredragande:* generalsekreterare Helén Ottosson Lovén, utvecklingschef Erika Brundin, ekonomi- och finanschef Gustaf af Ugglas och utvecklingssekreterare Marie Nordström.

Kyrkostyrelsen beslutade i enlighet med arbetsutskottets förslag

*att* uppdra till arbetsutskottet att, när beredningen av skrivelse 2021:1 Verksamhet och ekonomi för Svenska kyrkans nationella nivå 2022–2024 har avslutats, lämna skrivelsen till kyrkomötet.

Nils Gårder, Mats Hagelin, Berth Löndahl och Marie Rydén Davoust **reserverade** sig mot beslutet i den del som avser de inte bifallna ändringsyrkandena om Svenska kyrkans löneservice.

Nils Gårder och Marie Rydén Davoust utvecklade reservationen:

Reservation mot kyrkostyrelsens beslut den 8 juni 2021 i ärende KS 2020-1309, Kyrkostyrelsens skrivelse 2021:1 Verksamhet och ekonomi för Svenska kyrkans nationella nivå 2022–2024, avsnitt 7.3, målbild 3 avseende Svenska kyrkans löneservice.

Överröstade i kyrkostyrelsen reserverar vi oss mot dess beslut i ovan nämnd del till förmån för det av Nils Gårder framställda yrkandet att sidan 17 stycket under rubrik Svenska kyrkans löneservice, sista stycket sista meningen, skulle ges lydelsen Inriktningen är att tjänsten vid 80 procents anslutning finansieras av den gemensamma avgiften samt att Bilaga 3 Färdplan för samverkan och digitalisering skall ändras på motsvarande sätt.

Vi anser sålunda att det inte skall anges att tjänsten senast 2030 skall finansieras av den gemensamma avgiften oavsett vilken anslutningsgrad som då har uppnåtts.

Vi delar majoritetens uppfattning att en gemensam löneservice torde kunna minska kostnaderna för lönehantering och därmed ge ökat ekonomiskt utrymme för församlingarnas grundläggande uppgift. Om denna bedömning är rätt kan det förväntas att 80 procent av de ekonomiska enheterna har anslutit sig till gemensam löneservice långt före år 2030.

Den färdplan som kyrkostyrelsen lägger fram bör vara baserad på en bred acceptans i församlingar och pastorat. Att nu fastställa ett senaste datum för gemensam finansiering av lönecentrum oavsett anslutningsgrad kan enligt vår uppfattning uppfattas negativt av stift, församlingar och pastorat och skada förtroendet för färdplanen.

Mats Hagelin och Berth Löndahl **reserverade** sig mot beslutet även i den del som avser det inte bifallna yrkandet om utbetalning av 500 miljoner kronor till församlingarna/pastoraten.

**Särskild mening** av Åsa Ingårda:

Pastorat/församlings självbestämmande avser personal och ekonomi. Beslut om deltagande i gemensamma system ska fattas av pastorat/församling, utgångspunkten måste vara frivillighet, nu, efter 2030 och även när 80 procents anslutning nåtts.

Finansiering av tjänster som församlingen väljer att använda sig av betalas av den som använder tjänsten. Tjänster som församlingen avstår ska inte belasta församlingen.

Församlingen kan välja andra lösningar och ändå uppnå de av Svenska kyrkan uppsatta kriterier för säkerhet och transparens enligt förordningar som Svenska kyrkan och dess enheter har att följa.

Genom att utveckla smarta tjänster och verktyg och genom god dialog möts behov som underlättar arbetet lokalt. Samma tjänster och verktyg kan användas på olika platser och på olika nivåer och samordnas där så behövs för att avlasta där så önskas.

Investeringskostnaderna ska vara transparenta och utvecklingen sker stegvis genomfinansiering av redan befintlig ekonomi. Där nya investeringar behövs, tas beslut vartefter.

## **Utdrag ur kyrkostyrelsens arbetsutskotts protokoll**

Utdrag ur protokoll fört vid kyrkostyrelsens arbetsutskotts sammanträde den 23 juni 2021.

*Närvarande:* Antje Jackelén, ordförande, ledamöterna Wanja Lundby-Wedin, Daniel Tisell, Mats Hagelin, Erik Sjöstrand och tjänstgörande ersättaren Jesper Eneroth.

*Föredragande:* generalsekreterare Helén Ottosson Lovén och utvecklingschef Erika Brundin.

Arbetsutskottet beslutade

*att* till kyrkomötet lämna skrivelsen 2021:1 Verksamhet och ekonomi för Svenska kyrkans nationella nivå 2022–2024.