



SAMMANTRÄDESDATUM	MED	PROTOKOLLSBILAGA
2023-11-20	Kyrkorådet	2

## Inriktningsbeslut

### UTREDNING OM FÖRDJUPAD SAMVERKAN MELLAN HEDVIG ELEONORA OCH OSCARS FÖRSAMLINGAR

Hedvig Eleonora och Oscars församlingar har en gemensam historia som en församling fram till 1906. Sedan flera år samverkar Hedvig Eleonora och Oscars församlingar inom olika områden och under senare tid har formaliserade samarbeten etablerats. Församlingarna har en gemensam stiftelseexpedition. Under åren 2020 - 2021 hade församlingarna en gemensam kyrkoherde. Sedan några månader tillbaka samarbetar församlingarna tillsammans med Tim Bergling Foundation i projektet Tilliten som är en samtalsmottagning som vänder sig till barn och unga med psykisk ohälsa.

Kyrkoråden beslutade i februari 2023 att tillsätta en utredning ledd av Marita Bildt, Oscars och Mikael Forss, Hedvig Eleonora med uppdraget att undersöka möjligheterna till utvecklad samverkan, där frågan om en eventuell sammanläggning av de båda församlingarna också skulle ingå. Det övergripande syftet med en fördjupad samverkan är att underlätta och möjliggöra en ökad växtkraft där båda församlingarna utvecklas och stärks i nuläget och för framtiden.

Utredningen baseras på ett omfattande material där erfarenheter från olika håll tagits tillvara genom intervjuer, utredningsrapporter och utvärderingar. Vidare har anställda, volontärer och förtroendevalda deltagit i workshops. Församlingarnas bärkraft har analyserats och ekonomiska långtidsprognoser har tagits fram.

Utredningen drar slutsatsen att de båda församlingarna kan fortsätta att fungera som i nuläget under minst 15 år, men att detta är förenat med begränsningar av utvecklingsmöjligheter och risker för vikande bärkraft. Vad som händer på längre sikt med ett fortsatt minskande medlemsantal, och därmed lägre kyrkoavgiftsintäkter, är en öppen fråga.

Hedvig Eleonora och Oscars har delvis olika skäl för en sammanläggning men en gemensam vision har vuxit fram. En vision att skapa ökad växtkraft och kunna nå ut till fler med kyrkans budskap och verksamheter.

Båda församlingarna har utmaningar av olika karaktär vad gäller att vidareutveckla sina verksamheter. En sammanläggning, där båda församlingarna kan dra nytta av varandras resurser och med verksamheter som kompletterar varandra, skapar förutsättningar för fortsatt utveckling.

Gränsen mitt i Skeppargatan mellan de båda församlingarna upplevs som konstruerad. Många församlingsmedlemmar bor i den ena församlingen men deltar i den andra församlingens gudstjänster och verksamheter. Med en gemensam församling ökar möjligheterna till att stärka samhörigheten och inbjuda fler till att bli aktiva i verksamheterna. Församlingens kyrkor föreslås ha olika profiler och vara nav eller församlingskärnor inom den gemensamma församlingens verksamhet.

Ekonomi blir starkare vid en sammanläggning även med hänsyn tagen till att antalet medlemmar dessvärre bedöms fortsätta att minska. Församlingens resurser kommer att kunna användas på ett mer effektivt sätt. Detta gäller både kärnverksamheten och stödfunktionerna som kommer att kunna samordnas och effektiviseras, vilket ger mer resurser till verksamheten. Även lokalutnyttjandet kan effektiviseras.

Med ett större geografiskt område och fler medlemmar kan också möjligheten till att finna förtroendevalda öka. Idag är till exempel inte alla platser i de båda församlingarnas kyrkofullmäktige besatta då det inte funnits tillräckligt med kandidater hos vissa nomineringsgrupper.

Hedvig Eleonora och Oscars är två välskötta församlingar som båda har att hämta fördelar av en sammanläggning. Nu har Hedvig Eleonora och Oscars tagit ett eget initiativ, vilket skapar engagemang för en förändring som kommer att ha verksamhetsutveckling snarare än besparingar som huvudfokus.

En sammanläggning föreslås ske i januari 2026. Att vänta tills nästföljande mandatperiod bedöms inte som ett realistiskt alternativ eftersom det skulle innebära en alltför lång period av ovisshet för församlingens anställda, förtroendevalda och volontärer. Vidare bedöms inte det nuvarande engagemanget för frågan kunna bibehållas under så lång tid.

Alternativet att lägga samman till en församling är att föredra framför ett tvåförsamlingspastorat. Storleksmässigt är det en fullt hanterbar enhet såväl pastoralt som administrativt och med en sammanhållen ledning och styrning ges en ökad möjlighet att förverkliga den växtkraft som utredningen pekar på som en möjlig potential.

Kyrkorådet beslutar att föreslå kyrkofullmäktige besluta

- att föreslå stiftsstyrelsen att initiera ett ärende om att utreda sammanläggning av Hedvig Eleonora och Oscars församlingar,
- att en sammanläggning bör träda i kraft den 1 januari 2026,
- att den sammanlagda församlingen organiseras som en församling,
- att sammanläggningen bör ske enligt principen om jämbördiga parter, vilket bland annat innebär en jämn fördelning (lika många platser) av antalet platser i interimfullmäktige,
- att namnet skall vara Hedvig Eleonora Oscars församling, samt
- att bilägga Hedvig Eleonoras och Oscars utredning med förslag att använda denna i dess tillämpliga delar i stiftsstyrelsens utredning.

### BILAGA

- Utredning om fördjupad samverkan mellan Hedvig Eleonora och Oscars församlingar
- Barnkonsekvensanalys

## Barnkonsekvensanalys inför beslut

SAMMANTRÄDE MED Kyrkorådet	DATUM 2023-11-20	HANDLÄGGARE Marita Bildt och Mikael Forss
ÄRENDE Utredning om fördjupad samverkan mellan Hedvig Eleonora och Oscars församlingar		

### Berör beslutet

- ETT ENSKILT BARN     BARN I ALLMÄNHET     EN DEFINIERAD BESTÄMD GRUPP BARN, NÄMLIGEN:

Barn och unga som bor eller vistas i Hedvig Eleonora och Oscars församlingars verksamhet

- BARN BERÖRS INTE ALLS AV ÄRENDET, VARKEN DIREKT ELLER INDIREKT.

På vilket sätt berörs inte barn:

### På vilket sätt, direkt eller indirekt, berörs barn av denna fråga?

Innebär förslaget att:

- VI HAR SATT BARNES BÄSTA I FRÄMSTA RUMMET

På följande sätt: Visionen för en sammanläggning är att kunna nå ut till fler människor än idag. Initiativ för att nå barn och unga är centrala i denna vision. Behoven finns och utmaningarna är stora. Att kunna kraftsamla resurser och utvecklingsförmåga kommer att vara en tillgång för framtiden. I samband med biskopsvisitationen i Oscars församling vittande ungdomar om att kyrkan är en unik plats där man får lov att vara som man är och där man inte behöver känna prestationskrav.

- VI HAR TAGIT HÄNSYN TILL BARNES SOCIALA, EKONOMISKA, KULTURELLA OCH ANDLIGA RÄTTIGHETER

På följande sätt: Den lokala kyrkotillhörigheten och närheten till "sin" kyrka är särskilt viktig för barnfamiljer. För ungdomar är kamratskapet med andra ungdomar särskilt viktigt och i och med det den lokala gemenskapen. I en sammanläggning kommer det att läggas särskild vikt vid att bibehålla och stärka de lokala gemenskaperna.

- VI HAR TAGIT HÄNSYN TILL BARNES RÄTT TILL LIV, GOD HÄLSA, UTVECKLING, SÄKERHET OCH ÖVERLEVAND

På följande sätt: Församlingarna bedriver verksamheter som kompletterar varandra. Ambitionen är att genom ökad bredd kunna ge barn och unga möjligheter att delta i aktiviteter inriktade på olika åldersgrupper och på så sätt bidra till deras hälsa och utveckling genom barn- och ungdomsåren. Exempel på områden där församlingarna kompletterar varandra är gudstjänster för barn och unga med olika profil. Hedvig Eleonora har åldersintegrerade högmässor medan Oscars har gudstjänster specifikt inriktade mot barn och unga. Båda församlingarna har ledarutbildningar men med delvis olika målgrupper.

VI HAR TAGIT HÄNSYN TILL DE BARN SOM ÄR I BEHOV AV SÄRSKILT STÖD

På följande sätt: Genom att bredda verksamheten kommer församlingarna att möta fler barn och unga och därmed bidra till att fånga upp barn och unga med behov av särskilt stöd. Den nyligen etablerade samtalsmottagningen för unga - Tilliten - är ett exempel på en sådan satsning.

### **Har barns egna åsikter tagits tillvara i denna fråga?**

JA, BERÄTTA HUR DET SKETT:

Ungdomsledare har delat med sig av sina erfarenheter i en av de workshops som anordnats inom ramen för utredningen. De båda församlingarnas personal har förmedlat barn och ungdomars behov i intervjuer och workshops.

NEJ, MOTIVERA VARFÖR BARN S ÅSIKTER EJ TAGITS TILLVARA I FRÅGAN.

### **Slutsats**

En sammanfattande analys av beslutets konsekvenser för barn:

Genom en sammanläggning skulle kyrkans verksamhet kunna nå ut till fler barn och unga, genom ökade resurser och ett bredare utbud av aktiviteter.

# Utredning om fördjupad samverkan mellan Hedvig Eleonora och Oscars församlingar

## Sammanfattning

Initiativet till att utreda möjligheter till fördjupad samverkan togs under hösten 2022 av respektive församlings kyrkoråd utifrån visionen att vara en kyrka som fortsätter att vara relevant in i framtiden och resursmässigt stark för att ta tillvara möjligheter att både växa verksamhetsmässigt och parera vikande medlemsintäkter.

Utredningsuppdraget består av två delar:

- Utredning av respektive församlings förmåga att fortsätta som självständig församling, genom analys av den långsiktiga "bärkraften" hos respektive församling.
- Utredning av olika samarbetsalternativ för ett fördjupat samarbete mellan församlingarna.

Utredningen syftar till att utgöra ett underlag för inriktningsbeslut i respektive församlings kyrkofullmäktige. Slutligt beslut om en eventuell sammanläggning fattas av stiftsstyrelsen i Stockholms stift.

Både Hedvig Eleonora och Oscars församling bedöms ha långsiktigt (minst 15 års sikt) bärkraftiga verksamheter och kan i och med det välja att fortsätta som självständiga församlingar.

Emellertid krävs anpassningar för att bibehålla bärkraften.

- I Hedvig Eleonora församling är den största utmaningen den organisatoriska bärkraften, det vill säga att upprätthålla och vidareutveckla församlingens omfattande verksamhet med de personella resurser som inryms i församlingens ekonomi. Prioriteringar, utveckling av volontärers insatser samt effektivisering av stödfunktioner skulle krävas för att bibehålla organisatorisk bärkraft. Även den demokratiska bärkraften är på sikt otillräcklig, bland annat på grund av åldersstrukturen hos förtroendevalda.
- I Oscars församling är den största utmaningen den pastorala bärkraften. Framför allt har antalet gudstjänstdeltagare stagnerat, och en nystart med ett förändrings- och utvecklingsarbete vad gäller den pastorala bärkraften behövs. Även den demokratiska bärkraften är på sikt otillräcklig, bland annat på grund av åldersstrukturen hos förtroendevalda.

Den främsta fördelen med att fortsätta som självständiga församlingar vore att undvika de risker som en förändring oundvikligen medför. De huvudsakliga riskerna är att församlingarnas starka identitet påverkas negativt, att den utåtriktade verksamheten tappar tempo under tiden som en förändring pågår och att de olika kulturerna i församlingarna gör att det tar lång tid och mycket ledningskraft att skapa en ny församling. Dessa risker är reella, men bedömningen är att de kan hanteras.

Det är också så att förändringar kommer att behövas även om församlingarna fortsätter var för sig.

Även om församlingarna skulle kunna fortsätta var för sig bedöms det finnas betydande fördelar med fördjupad samverkan. Dessa fördelar kan realiseras till en viss del om

församlingarna beslutar att gradvis utöka sin samverkan inom enskilda områden. Men endast en sammanläggning skulle möjliggöra att till fullo ta vara på potentialen av fördjupad samverkan.

Alternativet allians har analyserats men befunnits ha så stora nackdelar att det avförts från vidare utredning.

En sammanläggning skapar förutsättningar för att nå ut till fler människor med evangeliet – en förstärkt "växtkraft". Församlingarna har verksamheter som kompletterar varandra och genom effektivare användning av församlingarnas gemensamma resurser kan verksamheter vidareutvecklas och idéer förverkligas. Vidare kan en förändring i sig leda till inspiration för utveckling och förnyelse.

Då Hedvig Eleonora och Oscars församlingar är två väl fungerande församlingar bedöms en eventuell sammanläggning kunna ske under gynnsamma förutsättningar och med ett stort handlingsutrymme för att förverkliga visionen om förstärkt växtkraft.

Organisatoriskt kommer stödfunktionerna att kunna samordnas och effektiviseras. Samordningsmöjligheter kan även finnas för andra verksamheter som till exempel diakoni, volontärer, barn och ungdomsverksamhet.

Förtroendemannaorganisationen kan utvecklas genom att rekryteringsbasen för förtroendevalda breddas och en sammanläggning möjliggör även en förnyelse av organisation och arbetsätt, till stöd för verksamheterna.

En sammanläggning skulle innebära en förstärkt ekonomi med ett ekonomiskt resultat i balans, även med hänsyn tagen till kommande fastighetsrenoveringar och minskande medlemstal. Dessutom skulle församlingen ha betydande reserver i form av fastigheter och värdepapper. Eventuella effektiviseringsvinster föreslås återinvesteras för att kunna stödja utvecklingen av verksamheten i linje med visionen om växtkraft. Kyrkoavgiften skulle bli i det närmaste oförändrad.

En sammanläggning är också förenat med risker. Den risk som oftast framförs är risken att identiteten för befintliga verksamheter skulle kunna bli otydlig.

Denna risk kan motverkas bland annat genom att skapa en organisation med församlingens olika kyrkor som centra, med arbetslag både för anställda och volontärer och med starka församlingsgemenskaper.

En annan risk är att själva processen inför och under genomförandet av en sammanläggning stjäl tid och kraft från löpande verksamhet. Denna risk kan motverkas genom att mobilisera extra resurser och kompetens för att stödja arbetet.

Ytterligare en risk är att församlingarnas olika kulturer innebär att det tar lång tid och omfattande ledningskraft att skapa en ny församling.

Organiseringen kan ske antingen som ett en-församlingspastorat eller som ett pastorat med två församlingar. Fördelen med två församlingar är att denna lösning innebär en mindre förändring än en-församlingsmodellen. I Hedvig Eleonora och Oscars fall eftersträvas

utveckling och förändring och en-församlingsmodellen bedöms mer lämplig för det ändamålet.

En eventuell sammanläggning kan ske tidigast i januari 2026. Om en sammanläggning inte görs då är bedömningen att det är bäst att vänta minst två mandatperioder dvs till tidigast 2034, då frågan i så fall får utredas på nytt utifrån då rådande förutsättningar. En sammanläggning efter nästa mandatperiod dvs. 2030 innebär sex år av ovisshet om framtiden vilket riskerar att hämma utvecklingen för båda församlingarna.

Ett år innan en sammanläggning bildas ett interimfullmäktige ("interimsdelegerade") som i sin tur utser ett interimskyrkoråd ("interimsstyrelse"). Interimfullmäktige föreslås bestå av lika många ledamöter från vardera församlingen för att avspegla intentionen om en sammanläggning av två jämbördiga parter. Uppgiften för interimskyrkorådet är att förbereda en sammanläggning.

En sammanlagd församling föreslås heta Hedvig Eleonora Oscars församling i en-församlingsmodellen och Hedvig Eleonora Oscars pastorat, med bibehållna församlingsnamn i ett tvåförsamlingspastorat.

---

## Innehållsförteckning

- 1 Inledning och bakgrund
  - 2 Metod och tillvägagångssätt
  - 3 Bärkraftsanalys - inledning
  - 4 Bärkraftsanalys Hedvig Eleonora församling
  - 5 Handlingsalternativ Hedvig Eleonora församling
  - 6 Bärkraftsanalys Oscars församling
  - 7 Handlingsalternativ Oscars församling
  - 8 Mervärde av fördjupad samverkan
  - 9 Tidpunkt för en eventuell sammanläggning
  - 10 Organisationsform
  - 11 Genomförande
  - 12 Beslutsprocessen
- Slutord  
Bilagor

---

### 1. Inledning och bakgrund

Initiativet till att utreda möjligheter till fördjupad samverkan togs under hösten 2022 av respektive församlings kyrkoråd. Infallsvinklarna är delvis olika för respektive församling men visionen att tillsammans skapa verksamheter som står väl rustade för framtiden är bärande



för både Hedvig Eleonora och Oscars. Rustade för att vara en kyrka som fortsätter att vara relevant i framtiden och resursmässigt stark för att ta tillvara möjligheter att både växa verksamhetsmässigt och parera vikande medlemsintäkter.

Fram till 1906 var hela Östermalm och Djurgården en församling, Ladugårdsland/Hedvig Eleonora församling. Församlingen delades sedan upp i tre församlingar. Både Engelbrekt och Oscars har så småningom vuxit genom att nya bostadsområden har etablerats, medan Hedvig Eleonora begränsats av att det inte finns någon plats för nybyggnation.

Oscars församling har fyra kyrkor. Oscarskyrkan som är huvudkyrka invigdes 1903. En stor del av församlingens verksamhet bedrivs i Oscarskyrkan och i det intilliggande församlingshemmet finns merparten av administrationen. Djurgårdskyrkan färdigställdes 1828 och har under åren fungerat som både skola och kolerasjukhus. Kyrkan samlar idag besökare från hela Stockholm till olika verksamheter. Gustav Adolfskyrkan invigdes 1892 som en garnisonskyrka och används idag för gudstjänster, helgmålsbön och kyrkliga handlingar. Olaus Petri invigdes 1959 och planerades ursprungligen som en församlingskyrka och församlingshem för Gärdet. Dessa planer förverkligades inte och Olaus Petri har idag framför allt funktionen som centrum för diakoni-, barn- och ungdomsverksamhet.

Hedvig Eleonora församling var ursprungligen en amiralitetsförsamling men fick sin självständighet 1723. Kyrkan invigdes 1737. All verksamhet sker i kyrkan och det intilliggande församlingshemmet, där även all administration finns. Kyrkan har alltmer fått karaktären av citykyrka och verksamheten riktar sig både till församlingsbor och andra intresserade.

Oscars församling har mer än tre gånger fler invånare än Hedvig Eleonora församling. Andelen kyrkotillhöriga ligger på liknande nivå, 59 respektive 58 procent. Verksamheterna mätt i antalet deltagare är i samma storleksordning i de båda församlingarna, till stor del beroende på Hedvig Eleonoras verksamhetsprofil och karaktär av citykyrka.

Samarbete mellan Hedvig Eleonora och Oscars har funnits under många år men har på senare tid intensifierats och i vissa fall formaliserats inom flera områden, genom en gemensam stiftelseexpedition, en samtalsmottagning för unga och ett gemensamt kommunikationsutskott. Vidare hade församlingarna en gemensam kyrkoherde under 2021/2022 under Oscars ordinarie kyrkoherdens tjänstledighet.

### **Varför utreda ett samarbete mellan just Hedvig Eleonora och Oscars?**

De två församlingarna liknar varandra socioekonomiskt och delar en gräns som av församlingsbor upplevs som konstruerad (Skeppargatan). Församlingsbor och andra deltar redan idag i båda församlingarnas verksamheter. Samarbeten har redan etablerats på flera områden och den geografiska närheten underlättar att ha gemensamma möten.

### **Varför utreds frågan nu?**

Stiftsstyrelsen har enligt kyrkoordningen i uppgift att se till att stiftet är ändamålsenligt indelat, och har tidigare sett behov av att göra indelningsförändringar i Stockholms



innerstad. Det är därför mycket som talar för att betydande indelningsförändringar kommer att ske även i framtiden.

Den preliminära bedömningen innan utredningen påbörjades var att både Hedvig Eleonora och Oscars skulle kunna fortsätta var för sig men att båda församlingarna skulle ha mycket att vinna på ett fördjupat samarbete. En eventuell sammanläggning bedömdes också kunna ske under gynnsamma förutsättningar med ett stort handlingsutrymme i ett skede då båda församlingarna är bärkraftiga. Till detta kommer att båda församlingarna har utmaningar som måste lösas i närtid på ett eller annat sätt, utmaningar där en del av lösningen skulle kunna utgöras av ett fördjupat samarbete.

### **Utredningsdirektivet**

Utredningsuppdraget består av två delar:

- Utredning av respektive församlings förmåga att fortsätta som självständig församling, genom analys av den långsiktiga "bärkraften" hos respektive församling.
- Utredning av olika samarbetsalternativ för ett fördjupat samarbete mellan församlingarna.

Utredningen omfattade till en början tre olika scenarier för fördjupat samarbete:

- fler samarbeten på enskilda områden utifrån en organisk utveckling (som nu)
- en allians med samarbeten på så många områden som möjligt.
- en sammanläggning till ett pastorat med en eller två församlingar.

Scenarierna har utvärderats utifrån både verksamhetsmässiga och resursmässiga kriterier. Data har inhämtats från omvärldsanalys i form av intervjuer och tidigare utredningar, från workshops med anställda, förtroendevalda och volontärer, samt med hjälp av sifferanalys av ekonomi och verksamhet.

Utredningen planerades vara klar hösten 2023 för att möjliggöra en eventuell beslutsprocess syftande till en sammanläggning 2026, om detta skulle bli det alternativ som föreslogs stiftsstyrelsen.

## **2. Metod och tillvägagångssätt**

Arbetet med utredningen startades med förberedelser i januari 2022. I februari beslutade kyrkoråden i de båda församlingarna att ge Marita Bildt från Oscars församling och Mikael Forss från Hedvig Eleonora församling uppdraget att leda utredningen. Båda med erfarenhet från liknande uppdrag och ordföranden i församlingarnas respektive kommunikationsutskott. Utredarna är föredragande inför styrgruppen, kyrkoråden samt kyrkofullmäktige.

En styrgrupp formades med kyrkorådets ordföranden Annette Lundquist Larsson från Oscars församling och Kerstin Malm från Hedvig Eleonora församling samt Sven Milltoft, kyrkoherde i Hedvig Eleonora och Hans Brobäck, kanslichef i Oscars. Styrgruppen har träffats månadsvis. Styrgruppens uppgift är dels att stödja och följa utredningen, dels att planera för beslutsprocessen.

Kyrkoråden har kontinuerligt informerats om utredningen under hela året. Utredningen var även en informationspunkt på vårens kyrkofullmäktige.

I slutet av februari hölls ett gemensamt "startmöte" med de båda kyrkoråden för att bättre lära känna varandra.

För att samla in ett så brett beslutsunderlag som möjligt har följande aktiviteter genomförts:

- Sju workshops med personalgrupper från de båda församlingarna
- En workshop med förtroendevalda från båda församlingarna
- En workshop med kyrkofullmäktige från båda församlingarna
- En workshop med volontärer från båda församlingarna

Utredningen har också tagit del av ett antal rapporter och utredningar rörande sammanläggningar:

- Nationellt: Närhet och samverkan, betänkande från strukturutredningen (2011:2)
- Härnösands, Luleå, och Uppsala stift: Processutvärdering av indelningsförändringar 2013 - 2018 (Kyrkokansliet/Ramboll)
- Lund: Närhet och samverkan, betänkande från strukturutredningen (2011:2)
- Linköpings stift: Utvärdering av pastoratssammanläggningar (Bromander 2014)
- Kyrkans Akademikerförbund: Sammanläggningars påverkan på arbetsmiljö och hälsa (2018)
- (Huddinge, Västermalm, Ekerö – pågår, klar 2023)

Ett tiotal personer som genom sin anställning eller sitt engagemang som förtroendevald har varit med om sammanläggningar av församlingar har intervjuats.

Församlingar som kontaktats:

- Västermalm
- Norrköping
- Örebro
- Lund
- Malmö
- Västerås
- Österåker
- Huddinge
- Haninge

Kyrkoherdarna i Hedvig Eleonoras och Oscars församlingar samt andra nyckelpersoner har också intervjuats och ekonomi- och fastighetsansvariga har varit behjälpliga vid de ekonomiska analyserna och frågor kring fastigheternas utnyttjande, värde och underhåll.

Vi har även haft ett antal möten med Stockholms stift och med representanter från Svenska kyrkan i Uppsala för att ta del av deras kunskap och informera om vårt arbete.

I juni 2023 samlade vi de båda kyrkoråden för att berätta om hur långt vi kommit och inhämta synpunkter.

Arbetet fortsatte sedan under hösten och i september bjöd vi in församlingsmedlemmar till kyrkorna för att de skulle få information och möjlighet att ställa frågor.

I vår rapport används begreppen enligt stiftets grundsyn för struktur och indelningsfrågor.

De utvärderar fyra bärkrafter:

- Den pastorala bärkraften
- Den demokratiska bärkraften
- Den organisatoriska bärkraften
- Den ekonomiska bärkraften

Detta har kompletterats med en femte bärkraft. En bärkraft som handlar om församlingarnas förmåga att växa och utvecklas in i framtiden. Se nedan under rubriken Växtkraft.

Genom att involvera personal, förtroendevalda och volontärer samt bjuda in församlingsborna till informationsträff i kyrkorna har utredningen genomförts med öppenhet och transparens. Information finns även på församlingarnas hemsidor. En artikel har också skrivits i församlingsbladen under våren.

Församlingsmedlemmarna har bjudits in till informationsmöten i kyrkorna vid två tillfällen.

Den avgörande frågan är:

*Kan församlingarna tillsammans bli en än mer relevant och blomstrande kyrka på Östermalm i framtiden om samarbetet på ett eller annat sätt fördjupas?*

### **3. Bärkraftsanalys - inledning**

Stockholms stift har i sitt styrdokument om sammanläggningar tagit fram ett ramverk för att utreda frågan som bygger på en analys av församlingars *bärkraft*.

Generellt brukar frågan om eventuell sammanläggning väckas med anledning av att församlingar inte har tillräcklig bärkraft för att kunna fortsätta sin verksamhet som oberoende enheter. Bärkraft analyseras utifrån fyra perspektiv:

Demokratisk bärkraft

Pastoral bärkraft

Organisatorisk bärkraft

Ekonomisk bärkraft

I det följande analyseras Hedvig Eleonora församlings och Oscars församlings situation utifrån dessa bärkrafter. *Frågeställningen är om respektive församling skulle kunna fortsätta som självständiga församlingar i ett långsiktigt perspektiv (ca 15 år).*

## 4. Bärkraftsanalys - Hedvig Eleonora församling

### Demokratisk bärkraft

Med demokratisk bärkraft avses tillgången till förtroendevalda för att besätta kyrkofullmäktige, kyrkoråd/församlingsråd samt utskott samt antalet och andelen kyrkotillhöriga.

#### *Tillgången till förtroendevalda*

I Hedvig Eleonora församlings kyrkofullmäktige finns, förutom Borgerligt Alternativ, Fria liberaler i Svenska kyrkan (FISK), Arbetarpartiet Socialdemokraterna, Centerpartiet, Sverigedemokraterna och Kristdemokraterna i Svenska kyrkan representerade.

Församlingens kyrkoråd utgörs av ordinarie ledamöter och ersättare från Borgerligt Alternativ, Fria liberaler i Svenska kyrkan (FISK), Arbetarpartiet Socialdemokraterna, Centerpartiet och Kristdemokraterna i Svenska kyrkan.

Kyrkorådet har inrättat utskott med uppgiften att stödja och förstärka församlingens arbete inom ett antal områden:

Arbetsutskottet  
Fastighetsutskottet  
Placeringsrådet  
Kommunikationsutskottet  
Volontärutskottet  
Stiftelseutskottet  
Internationella utskottet

Den nomineringsgrupp i Hedvig Eleonora som har och har haft majoritet under de senaste mandatperioderna (Borgerligt alternativ) har hittills varit bärkraftig. Nya medlemmar har rekryterats, föreningen är aktiv både inför och mellan kyrkovalen och flera medlemmar har en roll som volontär i församlingens verksamhet.

Andra nomineringsgrupper är inte lika aktiva och mobiliserar sina medlemmar främst inför kyrkovalen. Den begränsade konkurrensen och dynamiken mellan olika nomineringsgrupper utgör en risk för den demokratiska bärkraften. Det kan dock noteras att det inte är ett självändamål att ha konkurrens mellan olika nomineringsgrupper. Det skapar också en stabilitet och arbetsro med en stabil majoritet och det är få frågor där det finns ideologiska skillnader mellan olika nomineringsgrupper på det lokala planet vilket avspeglas i det goda samarbetet i Hedvig Eleonoras kyrkoråd.

Åldersstrukturen bland förtroendevalda gör att det behövs en återväxt. Medelåldern i kyrkofullmäktige (ordinarie ledamöter och ersättare) är 66 år med en medianålder på 68 år. 11 ledamöter (av 35) kommer att vara 80 år eller äldre vid slutet av nästa mandatperiod. Även om åldersstrukturen inte är ett omedelbart förestående problem finns en risk att tillgången till förtroendevalda kommer att minska över tid. Vidare är återväxten av *aktiva*

medlemmar inte tillräckligt stor och några av de mest aktiva medlemmarna kommer att dra sig tillbaka vid nästa mandatperiod av åldersskäl.

Tillgången till aktiva förtroendevalda är även en fråga om organisatorisk bärkraft eftersom engagemanget från förtroendevalda är nödvändigt för att bära den verksamhet som Hedvig Eleonora har. Detta gäller särskilt fastighets- och ekonomifrågor.

*Den sammanfattande bedömningen avseende tillgången till förtroendevalda är att den riskerar att hamna under erforderlig nivå. Bedömningen huruvida det skulle gå att åstadkomma en nyrekrytering till Borgerligt Alternativ är inte entydig och det finns få indikationer på att andra nomineringsgrupper skulle öka sin verksamhet. Det är dock värt att notera att det går att besätta utskottsplatser med personer som inte bor i församlingen vilket ökar möjligheten till långsiktig bärkraft. Vidare har Borgerligt Alternativ inlett ett nytt arbetssätt för att rekrytera medlemmar utifrån ett breddat kontaktnät.*

#### *Kyrkotillhörighet*

Andelen kyrkotillhöriga är för närvarande 58 procent. Medlemsutvecklingen har under lång tid varit vikande, även om trenden till viss del kunnat påverkas genom olika initiativ för att minska utträden och öka antalet inträden. Den framtida utvecklingen bedöms trots fortsatta insatser gå i negativ riktning, med ett medlemstapp på cirka en procentenhet årligen. Detta innebär att medlemsandelen inom en tio-årsperiod sannolikt kommer att understiga 50 procent. Ett minskande antal medlemmar gör allt annat lika att underlaget för att rekrytera förtroendevalda minskar, men som ovan nämnts kan detta motverkas genom en aktiv rekryteringspolitik samt av att utskott kan besättas av personer som inte bor i församlingen.

*Den sammanfattande bedömningen är att medlemsutvecklingen i sig inte innebär att den demokratiska bärkraften hamnar under kritisk nivå inom de närmaste 15 åren, varken gällande tillgången till förtroendevalda eller ekonomiskt (ref. analys i det följande - ekonomisk bärkraft).*

#### **Pastoral bärkraft**

Med pastoral bärkraft avses att en församling har tillräcklig aktivitetsnivå för att motivera att upprätthålla gudstjänster och annan verksamhet enligt kyrkans grunduppdrag. Många församlingar i landet har lagts samman för att det är för få gudstjänstdeltagare.

Hedvig Eleonoras verksamhet ligger långt över den gränsen. Församlingen är förmodligen en av de församlingar i riket som har högst aktivitetsnivå relativt sin storlek. Antalet kontakter ökade från 103 till 140 tusen mellan 2009 och 2019. Aktivitetsnivån ligger 2 - 3 gånger över Oscars församling justerat för storlek. Församlingens verksamhetsnivå är ett resultat av ett medvetet och uthålligt arbete och det kan noteras att en bedömning av Hedvig Eleonoras pastorala bärkraft för 10 – 15 år sedan skulle ha varit annorlunda än idag. Bärkraft måste upprätthållas och är beroende av både ledarskap och resurser.

*Bedömningen är att risken för vikande pastoral bärkraft är låg utifrån nuvarande förutsättningar men att det kan finnas en risk för vikande bärkraft om den organisatoriska*

*bärkraften minskar över tid och om den ekonomiska bärkraften viker. Se vidare resonemanget nedan.*

Den pastorala bärkraften skulle också kunna öka jämfört med idag. Om en sammanläggning skulle ge mer resurser och kompetens skulle detta kunna skapa möjligheter för en ökad och utvecklad verksamhet. Idag bedöms Hedvig Eleonoras verksamhetsvolym ha nått en gräns där den inte går att expandera mer med befintliga resurser.

Under antagandet att en sammanläggning skulle innebära möjligheter till större flexibilitet gällande fördelning av resurser skulle den pastorala bärkraften främjas. Både för att skapa utvecklingsmöjligheter av den befintliga verksamheten och för utveckling. Sårbarheten skulle också minska. *Se vidare diskussionen under avsnittet Växtkraft.*

### **Organisatorisk bärkraft**

Med organisatorisk bärkraft avses en församlings samlade personella resurser och organisation för att driva sin verksamhet. I begreppet ingår även huruvida en församling har tillgång till de olika kompetenser som behövs både för kärnverksamheten och stödfunktioner.

Den höga aktivitetsnivån i Hedvig Eleonora bygger på aktivt ledarskap, engagerad personal, volontärer och förtroendevalda.

Personalen utgörs till stor del av "högpresterande mångsysslare", det vill säga av personer som kontinuerligt utvecklar verksamheten och som har förmågan att bidra både inom och utanför sina ansvarsområden. Arbetsbelastningen är hög och i de funktioner som sköts av en person finns en sårbarhet. Arbetsmiljön har nyligen kartlagts i en medarbetarundersökning. Kartläggningen visar att arbetsmiljön i stort är bra men att vissa utmaningar finns och då inte minst periodvis vad gäller arbetsbelastning och sårbarhet.

Bedömningen är att det finns en risk att personalen inte kommer att orka att långsiktigt upprätthålla verksamheten på dagens nivå. Hedvig Puls har till exempel inte kunnat upprätthållas med det interna engagemang som fanns tidigare. Ekonomi, kommunikation och IT har haft personalförändringar som lett till att vissa arbetsuppgifter fått nedprioriteras och funktionerna är till del beroende av stöd från volontärer/förtroendevalda. Någon HR funktion finns inte.

Vad gäller volontärer bärs flera verksamheter upp av ett relativt litet antal nyckelpersoner. Det finns en risk att dessa inte kan bemanna Hedvig Eleonoras omfattande verksamhet i det långa loppet. Åtgärder för att förstärka volontärarbetet har dock initierats genom det nybildade volontärutskottet.

Bland förtroendevalda finns personer med kvalificerad kompetens inom bland annat ekonomi, fastigheter, juridik, utredningar, kommunikation, mm. Även här drar ett fåtal nyckelpersoner ett stort lass vilket gör att kapaciteten och kompetensen är personberoende.

*Den samlade bedömningen är att den organisatoriska bärkraften riskerar att bli otillräcklig i förhållande till den nivå och kvalitet på verksamhet som bedrivs, och som församlingen fortsatt har ambitionen att bedriva.*

### **Ekonomisk bärkraft**

Med ekonomisk bärkraft avses om församlingen har tillräckligt med finansiella intäkter för att klara av kostnaderna för den verksamhet som bedrivs.

Bedömningen av den ekonomiska bärkraften vilar framför allt på en långtidsprognos (15 år). De nyckelantaganden som ligger till grund för prognosen är:

- \*Budget 2024 utgör startpunkten för prognosen.
- \*Oförändrad verksamhetsvolym
- \*Oförändrade personella resurser
- \*Oförändrade tekniska och lokalmässiga resurser
- \*Fastighetsunderhåll på dagens nivå, dvs ca 3 mnkr årligen
- \*Inga fastighetsinvesteringar utöver det som ligger i det årliga underhållet (fastigheterna är "färdiginvesterade")
- \*Kyrkoavgiften utvecklas enligt Svenska kyrkans prognos. 0,7 procent högre årlig utveckling i Hedvig Eleonora än riket p.g.a. högre löneutveckling i församlingen (1 procent över riksgenomsnittet), samt något långsammare takt i utträden (1,3 vs 1,7 procent)
- \*En ökande andel av kyrkoavgiften går till ekonomisk utjämning till andra församlingar (43 procent 2022 ökande till 48 procent i slutet av prognosperioden)
- \*7 procent årlig avkastning på värdepappersportföljen (startvärde 170 mnkr, värdet 31 aug)
- \* cirka 4 procentenheter av denna avkastning används för fastighetsunderhåll och till övrigt verksamhetsbidrag
- \*Inflationen återgår till 2 procent från 2025 (löner från 2027)

Med ovanstående antaganden kommer församlingens resultat vara i balans dvs ungefär "noll" under hela prognosperioden. Se vidare bilaga.

Känsligheten i analysen är relativt hög, men vid en lägre intäktsutveckling och/eller en högre kostnadsutveckling skulle en större andel av avkastningen på värdepappersportföljen kunna tas i anspråk. Dock utgör cirka 4 procent årlig avkastning en undre gräns på den avkastning som behövs för att inte erodera (det nominella) värdet av portföljen.

*Den samlade bedömningen är alltså att Hedvig Eleonoras ekonomi är bärkraftig på medellång till lång sikt trots vikande medlemsutveckling, och tack vare avkastningen på församlingens värdepappersportfölj.*

### **Sammanfattande bärkraftsanalys**

Analysen pekar på att det finns en betydande bärkraftsrisk organisatoriskt och en sannolik risk för den demokratiska bärkraften. Den ekonomiska bärkraften bedöms som tillräcklig för att långsiktigt kunna bibehålla nuvarande verksamhetsnivå och för att underhålla församlingens fastigheter.

Den pastorala bärkraften är med Svenska kyrkans mått mycket god i så måtto att aktivitetsnivån ligger långt över en kritisk nivå. Men utifrån måttstocken att fortsätta att vara



en församling som ligger i absolut framkant både vad gäller aktivitetsnivå och kvalitet måste Hedvig Eleonoras pastorala bärkraft bedömas som skör. Detta i första hand mot bakgrund av den vikande organisatoriska bärkraften och i andra hand frågetecknen kring den demokratiska bärkraften.

## 5. Handlingsalternativ för Hedvig Eleonora församling

På lång sikt är det inte osannolikt att Östermalms församlingar blir föremål för indelningsförändringar. På ännu längre sikt kommer medlemsutvecklingen att innebära att församlingens ekonomiska bärkraft försämras.

*Emellertid har församlingen i dagens läge handlingsfrihet vad gäller att fortsätta som en självständig församling eller att på eget initiativ gå in i ett fördjupat samarbete med Oscars i form av en sammanläggning.*

### Fortsätta som självständig församling

Hedvig Eleonora församling skulle kunna fortsätta som en självständig församling men skulle då behöva adressera både den organisatoriska och den demokratiska bärkraften.

Den organisatoriska bärkraften skulle kunna förstärkas genom en kombination av verksamhetsmässiga prioriteringar och förstärkningar av församlingens stödfunktioner. Det senare skulle *eventuellt* kunna ske genom samarbete med Oscars församling exempelvis i form av vissa gemensamma stödfunktioner, liknande det samarbete som redan etablerats för stiftelseexpeditionen.

Verksamhetsmässigt skulle Hedvig Eleonoras kapacitet kunna förstärkas genom samverkan med Oscars och även andra församlingar. Inom musikverksamheten sker detta redan, till exempel med HedvigPuls där andra församlingar gärna medverkar. Ett ytterligare exempel på att det går att skapa ny verksamhet i samverkan är den nyöppnade samtalsmottagningen för unga – Tilliten.

En utvidgning av kretsen av volontärer med vilja och förmåga att bidra både inom kärnverksamheten och stödfunktionerna skulle också kunna förstärka den organisatoriska bärkraften.

Den demokratiska bärkraften skulle kunna förstärkas genom en kombination av insatser för att rekrytera nya medlemmar till församlingens nomineringsgrupper och till utskotten.

### Risker med scenariot

Även om det i det ovanstående redogörs för möjligheter att förstärka den organisatoriska bärkraften är samtliga dessa möjligheter osäkra. Om församlingen inte lyckas eller endast delvis lyckas förstärka den organisatoriska bärkraften finns risken att Hedvig Eleonoras framgångsrika verksamhet tappar utvecklingskraft. För församlingens anställda skulle en utebliven resursförstärkning sannolikt medföra risker för en mindre god arbetsmiljö utifrån arbetsmängden och sårbarheten.

## Sammanläggning

En sammanläggning med Oscars församling skulle med hög sannolikhet leda till ökad organisatorisk och demokratisk bärkraft. Rekryteringsbasen för förtroendevalda blir flera gånger större och resurser skulle kunna fördelas flexibelt mellan Oscars och Hedvig Eleonoras verksamheter.

En sammanläggning skulle innebära ett nytt perspektiv vad gäller vilka verksamheter som skall satsas på, profileringen av olika kyrkor och en belysning av andra strategifrågor. Det är inte självskrivet vilka verksamheter som skulle få mer resurser men principen bör vara att satsa på verksamheter som är särskilt bärkraftiga.

En sammanläggning av stödfunktioner kommer med stor sannolikhet att medföra en större stabilitet och ökade möjligheter att upprätthålla specialistkompetens.

Pastoralt bedöms Hedvig Eleonoras verksamhet inte kunna utökas med befintliga resurser. Samtidigt finns en potential att nå ut till fler människor än idag med kyrkans verksamhet, både församlingsbor och andra som vistas på Östermalm. Vidare finns många fler uppslag på verksamhetsutveckling än vad som hinns med att genomföra. En sammanläggning skulle ge en möjlighet att i än större utsträckning ta vara på församlingens utvecklingspotential. Exempel på områden i Hedvig Eleonora församling som skulle kunna utvecklas ytterligare är diakonin, barn- och ungdomsverksamheten och möjligheten att engagera och organisera volontärer.

### *Risker med scenariot*

#### Genomförandet:

En sammanläggning innebär att mycket arbete går åt till förberedelser och genomförande av organisations- och verksamhetsförändringar. Detta innebär en arbetsmiljörisk och i värsta fall en risk för att tappa fart i verksamheten. Dessa risker skulle emellertid kunna hanteras genom att tillföra resurser och kunskap från likande förändringar.

#### Kulturerna:

Ytterligare en risk är sammanförandet av två olika kulturer. Hedvig Eleonoras snabbrörliga verksamhet kan komma att krocka med Oscars verksamhet som karakteriseras av längre planeringscykler. Risken är att Oscars anställda skulle uppleva detta som en potentiell försämring av arbetsmiljön och att Hedvig Eleonoras anställda skulle kunna uppleva att verksamheten blev mer byråkratisk.

En sammanläggning skulle dock innebära möjligheter för båda personalgrupperna att ha inflytande över verksamhetens inriktning och hur man arbetar tillsammans, med möjlighet att ta vara på båda församlingarnas styrkor.

I Oscars råder spänningar mellan förtroendevalda medan Hedvig Eleonora på senare år har haft ett mer friktionsfritt samarbete i kyrkofullmäktige, kyrkoråd och utskott. Utskotten i Oscars arbetar delvis annorlunda än i Hedvig Eleonora och arvoderingen av förtroendevalda skiljer sig åt.

I ett senare avsnitt redogörs för de förändringar som en sammanläggning på förtroendemannasidan går till och vilka möjligheter till förändring och förnyelse som ges.

Sammantaget kan det sägas att organiseringen och sammansättningen av en sammanlagd församlings förtroendemannaorganisation skulle se väsentligt annorlunda ut än idag.

Ekonomi:

Hedvig Eleonoras medlemmar skulle inte påverkas negativt av en sammanläggning. Kyrkoavgiften är 71 öre i Hedvig Eleonora och 69 öre i Oscars.

Oscars ekonomi uppvisar långsiktig bärkraft även med hänsyn tagen till planerade fastighetsrenoveringar. Utifrån nuvarande planering av församlingarnas verksamhet skulle en sammanläggning inte *i sig* innebära att Hedvig Eleonoras värdepappersportfölj tas i anspråk för andra ändamål än idag.

## 6. Bärkraftsanalys – Oscars församling

### Demokratisk bärkraft

Med demokratisk bärkraft menas tillgången till förtroendevalda för att besätta kyrkofullmäktige, kyrkoråd/församlingsråd och utskott samt antalet och andelen kyrkotillhöriga.

#### *Tillgången till förtroendevalda*

Situationen med förtroendevalda i Oscars församling kan sägas vara tillfredställande på så sätt att det, med några få undantag, har varit möjligt att besätta platserna kyrkofullmäktige och kyrkoråd. Borgerligt alternativ är den nomineringsgrupp som varit den största nomineringsgruppen de senaste mandatperioderna. I kyrkofullmäktige finns, förutom Borgerligt Alternativ, Fria liberaler i Svenska kyrkan (FISK), Arbetarpartiet Socialdemokraterna, Centerpartiet, Sverigedemokraterna, Kristdemokraterna i Svenska kyrkan och Frimodig kyrka representerade.

Åldersstrukturen bland de förtroendevalda är hög. I kyrkofullmäktige i genomsnitt 72 år. Många kommer att vara över 80 år vid mandatperiodens slut och nomineringsgrupperna vittnar om att det är problem att hitta yngre människor som vill engagera sig även om de känner tillhörighet till kyrkan. De som befinner sig mitt i livet och kanske redan har svårt att få tillvaron att gå ihop väljer att prioritera annorlunda. Den generation som nu kommer in i vuxenlivet (födda på 90- och 2000-talet, kallad generation Z) är en generation som vuxit upp med ett stort antal kriser som t. ex terrorism, pandemi, ekonomisk kris och krigshärddar på olika håll i världen. Det är förmodligen förklaringen till att de i olika undersökningar framhåller värdet av trygghet och att vara en bra medmänniska. Detta i kombination med den psykiska ohälsa som ökar bland de unga borde göra att kyrkans roll framöver blir allt viktigare. I en undersökning från Kairos Future kallar man detta "moralens återkomst". Här har församlingen mycket att bidra med. Problemet är att det samtidigt är den generationen som känner störst motvilja mot att gå in som medlemmar i en organisation. Man satsar hellre på enfrågeengagemang som till exempel miljö eller mänskliga rättigheter. Det är därför en utmaning att nå den generationen.

Oscars församlings breda ungdomsverksamhet gör dock att det finns goda förutsättningar för detta.

### *Utskottsverksamheten*

Oscars församling har en omfattande utskottsverksamhet

- Arbetsutskottet
- Barn- och ungdomsutskottet
- Kyrkobyggnads- och fastighetsutskottet
- Diakoniutskottet
- Musik- och internationella utskottet
- Kommunikationsutskottet

Organisationen med de många utskotten är en strävan efter att få så många som möjligt från kyrkofullmäktige att vara engagerade och ha insyn i församlingens verksamhet. Dessa utskott skall fyllas med ledamöter och det är inte alldeles enkelt att hitta personer som har rätt bakgrund och intresse för de frågor som utskotten behandlar.

Utskottsorganisationen är beslutad av kyrkorådet och kan förändras om man finner det lämpligt.

### *Kyrkorådets arbete*

Kyrkorådet är församlingens styrelse med ansvar för de grundläggande uppgifterna. Det är viktigt att ha ett väl fungerande kyrkoråd med engagerade medlemmar med hög grad av tillit till varandra. Här finns en del brister som behöver åtgärdas oavsett vad utredningen om samverkan kommer fram till. Det finns också ett behov av att bygga en starkare vi-känsla mellan de förtroendevalda, volontärerna och de anställda.

### *Kyrkotillhörigheten*

Kyrkotillhörigheten är 59 %, vilket är en jämförelsevis hög siffra. Utvecklingen har varit vikande under en längre tid men med de nya bostadsområden som kommer att byggas borde det finnas möjlighet till fler medlemmar. Det kommer dock att krävas riktade insatser och nya grepp för att detta ska ske. Ett rimligt mål de närmaste mandatperioderna är kanske att bryta trenden så att inte medlemsandelen sjunker.

### *Sammanfattande bedömning*

*Den sammanfattande bedömningen när det gäller den demokratiska bärkraften är att läget inte är kritiskt men inte heller helt tillfredställande. Det krävs förmodligen nya grepp för att rekrytera medlemmar och nya arbetssätt som tilltalar den yngre generationen för att få församlingen att växa. En sammanläggning skulle inte med automatik öka den demokratiska bärkraften men däremot förbättra förutsättningarna då det blir ett något större upptagningsområde och en ny sammansättning av kyrkoråd och kyrkofullmäktige som kan vara inspirerande.*

### **Pastoral bärkraft**

Med pastoral bärkraft anses att en församling har tillräcklig aktivitetsnivå för att motivera och upprätthålla gudstjänster och annan kyrklig verksamhet.

Oscars församling når idag upp till vad som kan anses vara en tillräcklig aktivitetsnivå men är långt ifrån önskvärd nivå. Antalet deltagare på gudstjänsterna är förhållandevis lågt och med tanke på att församlingen har fyra kyrkor med olika profiler borde aktivitetsnivån kunna öka

avsevärt. Totalt är det ca 75 000 besökare i församlingens aktiviteter. Det är ett stort antal förrättningar och församlingen fyller år efter år alla sina konfirmationsläger. Ungdomsledarutbildningen växer ständigt och likaså deltagandet i de många körerna. Oscars är något av en lokalt baserad församling vars deltagare i huvudsak kommer från närområdet medan Hedvig Eleonora med sin tydliga profil attraherar besökare från hela Stockholm. Församlingarna är därför svåra att jämföra men oaktat detta kan Oscars församling med de resurser som finns i form av byggnader, personal och ett brett utbud öka den pastorala bärkraften i framtiden.

Den diakonala verksamheten i församlingen kan utvecklas. Vidare bedöms de diakonala behoven vara växande och de utgör en del av kyrkans verksamhet som särskilt värdesätts av medlemmar som inte aktivt deltar i kyrkans verksamhet.

*Bedömningen är att Oscars skulle kunna klara av att bibehålla sin pastorala bärkraft på egen hand. Vid en sammanläggning skulle de olika kyrkorna kunna behålla sin särart och komplettera varandra snarare än att konkurrera och det skulle finnas möjlighet till en ökad flexibilitet och kreativ verksamhetsutveckling.*

### **Organisatorisk bärkraft**

Med organisatorisk bärkraft avses en församlings samlade personella resurser och organisation för att driva sin verksamhet. I begreppet ingår även huruvida en församling har tillgång till de olika kompetenser som behövs både för kärnverksamhet och stödfunktioner.

Församlingen har en personalstyrka med relativt låg personalomsättning. Det finns kompetenser inom de områden som krävs och stödfunktionerna har på senare tid förstärkts. Organisationen arbetar på ett strukturerat sätt och i medarbetarundersökningen uppvisar personalen hög trivsel.

Det kommer att vara pensionsavgångar i närtid vilket även gäller nuvarande kyrkoherdetjänsten. Det kommer att leda till en del förändringar. För att vara relevant i tiden krävs att organisationen anpassas efter omgivningens krav och att man ser över vilka nya kompetenser och arbetssätt som kan behövas framöver. Detta gäller både pastoral verksamhet och stödfunktioner. Organisatoriskt planerar man för en tydligare satsning på team och mer aktivitetsbaserade lokaler.

Antalet volontärer är stort både vad gäller äldre och i ungdomsverksamheten.

*Bedömningen är att det är fullt möjligt för Oscars församling att upprätthålla och utveckla den organisatoriska bärkraften även utan en sammanläggning.*

### **Ekonomisk bärkraft**

Med ekonomisk bärkraft avses om församlingen har tillräckligt med finansiella intäkter för att klara av kostnaderna för den verksamhet som bedrivs.

De antaganden som ligger till grund för den bifogade prognosen är:

- Budget 2024 och plan 2025 - 2026 startpunkt för prognosen
- Oförändrad verksamhetsvolym

- Oförändrade personella resurser
- Oförändrade lokaler och tekniska resurser
- Fastighetsinvesteringar enligt vård- och underhållsplanen för kommersiella fastigheter
- Underhåll för kyrkor på 1 mnkr/år
- Takbyte 13 mnkr och stambyte 70 mnkr
- Finansiella lån med 4% ränta
- Ökade hyresintäkter (Olaus Petrifastigheten) 1.1 mnkr från 2027
- Inflationen återgår till ca 2% från 2027 (årlig uppräknings av kostnader och intäkter)
- Kyrkoavgiften utvecklas enligt prognosen från Svenska kyrkan. Den bygger på att församlingen har en inkomstutveckling som är 1.14 % högre än riksgenomsnittet.
- Antalet medlemmar minskar med 0,9 % årligen
- En ökad andel av kyrkoavgiften går till ekonomisk utjämning. Budgeteras till 38% 2024 och beräknas uppgå till 44% 2038

Detta innebär ett årligt överskott på ca 4% av omsättningen. I genomsnitt 3 mnkr årligen. Församlingen uppvisar ett årligt överskott även med hänsyn taget till finansieringskostnaden för kommande fastighetsinvesteringar.

*Den samlade bedömningen är att Oscars har en långsiktigt stark ekonomisk bärkraft. Ekonomin är i balans med en reserv i form av ett stort fastighetsinnehav som tryggar församlingens ekonomi lång tid framöver. Det råder olika uppfattningar om underhållskostnader av fastighetsbeståndet men detta kan inte anses utgöra en risk i helhetsbedömningen av den ekonomiska bärkraften.*

### **Sammanfattande bärkraftsanalys**

*Analysen pekar alltså på att det inte på något sätt är ett krisläge för församlingen. Oscars församling kan fortsätta som nu under många år framöver men med ett vikande medlemstal kommer det att krävas extra insatser för att upprätthålla samma nivå som idag och än mer arbete för att öka nuvarande verksamhetsnivå.*

*Den största möjligheten finns inom ett annat område som presenteras under rubriken Växtkraft.*

## **7. Handlingsalternativ – Oscars församling**

### **Handlingsalternativet "Fortsätt som nu"**

Ett av alternativen är alltså att fortsätta samverka så som idag. Församlingen står i så fall inför en kyrkoherderekrytering och den nya ledningen får fortsätta det utvecklingsarbete som startats för att göra organisationen mer ändamålsenlig. Samverkan med fler partners kan utvecklas och ett idéarbete kring hur verksamheten ska kunna utvecklas kan startas.

När det gäller den demokratiska bärkraften blir det viktigt att aktivt arbeta med rekrytering för att säkerställa tillväxten på förtroendemanssidan. Det som talar emot detta är att med ett vikande medlemsantal kommer den ekonomiska bärkraften att påverkas på sikt även om

det inte är nära förestående. Det kan finnas många fördelar med att vara proaktiv. Det finns även signaler från stiftet att Östermalms församlingar förmodligen blir föremål för en sammanläggning förr eller senare. Detta är troligtvis inget som är nära förestående men om man utgår ifrån att så kommer att ske är ett alternativ att genomföra en sammanläggning på eget initiativ utifrån egna premisser.

Vid en sammanläggning kommer mycket energi att läggas på själva genomförandet av förändringen vilket inledningsvis kan påverka både verksamheten och arbetsmiljön. Det kan på kort sikt upplevas som stressande och i värsta fall påverka verksamheten negativt. Med en involverande och genomtänkt process kan man dock motverka sådana effekter och förändringen kan upplevas som positiv och ge ny energi.

### **Sammanläggning**

Det andra alternativet är alltså att lägga samman församlingarna. Antingen i ett pastorat med två församlingar eller med sammanläggning till en gemensam församling. I dagsläget är övervägande delen av de anställda positiva till en sammanläggning under förutsättning att den sker genom en bra process och med ett inkluderande ledarskap. I kyrkorådet finns delade uppfattningar. Ledarskapet i Hedvig Eleonora och Oscars församlingar skiljer sig dessutom åt på olika punkter, både på grund av församlingarnas olika storlek och struktur, delvis olika inriktningar och personberoende faktorer.

Vid en eventuell sammanläggning kommer ledarskapet att behöva anpassas till en ny situation både under själva förändringen och därefter för att realisera den vision och den potential som bedöms finnas vid en sammanläggning. För medarbetarnas del kommer det också att behövas en öppen inställning till förändringar på många plan.

Vid tillsättningen av ny kyrkoherde och andra ledare i en sammanlagd församling kommer förmågan att leda i förändring att vara en viktig del av kravprofilen. De som är emot en sammanläggning pekar främst på risken att förlora det lilla sammanhanget och att de kulturskillnader som finns i de båda församlingarna kan bli problematiska. Hedvig Eleonora beskrivs som den lilla snabbfotade entreprenören medan Oscars är en organisation med ett mer strukturerat arbetssätt.

Att vid en sammanläggning välja en-församlingsalternativet förordas av en majoritet bland såväl förtroendevalda som anställda. Detta då man annars riskerar att konservera det rådande läget och missa möjligheten till ett större forum för idéarbete – ett större vi. Ett mer flexibelt användande av resurser, en bredare rekryteringsbas för förtroendevalda och en start på ett nytt arbete kring hur de båda församlingarnas verksamhet kan utvecklas på ett hållbart sätt in i framtiden är sammanfattningsvis det som främst talar för en sammanläggning.

## **8. Mervärde av fördjupad samverkan**

*Både Hedvig Eleonora och Oscars församlingar har alltså enligt ovanstående bärkraftanalyser valmöjligheten mellan att fortsätta som självständiga församlingar med samverkan på utvalda områden eller att genomföra en sammanläggning. Finns det ändå ett mervärde av fördjupad samverkan sett ur båda församlingarnas gemensamma perspektiv?*



## Resultaten från workshops

Under utredningen har det genomförts ett antal workshops för att få tankar från personal, volontärer och förtroendevalda. Fokus har varit att samla in synpunkter kring risker och möjligheter med såväl en fortsatt organisk samverkan som en sammanläggning.

Inledningsvis fanns även alternativet "Allians" med i utredningen men på mötet med de båda församlingarnas kyrkoråd i juni togs beslut att inte arbeta vidare med det alternativet då det ansågs för otydligt.

Den totala sammanställningen från dessa workshops visar att följande områden är mest angelägna att diskutera

- |                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| • Ledarskap och organisation      | 27% |
| • Medarbetarskap och samverkan    | 20% |
| • Utveckling av vårt grunduppdrag | 14% |
| • Ekonomi                         | 10% |
| • Kulturfrågor                    | 9%  |

Övriga frågor rör förtroendemannaorganisationen, hållbarhet, lokalfrågor, varumärkesfrågor och själva förändringsprocessen.

### *Fortsatt organisk samverkan på enskilda områden*

Ett alternativ är att låta samverkan ske så som den gör idag. Dvs att samverkan får växa fram inom de områden där det känns relevant. Församlingen samverkar idag bl. a genom samtalsmottagningen Tilliten, en gemensam stiftelseexpedition och gemensamt kommunikationsutskott. Det finns dessutom en projektanställd kommunikatör som arbetar åt båda församlingarna.

### *Möjligheter:*

De fördelar som här framträder tydligast handlar om frågor kring medarbetarskap och verksamhetsutveckling:

- Utöka vår samverkan vad gäller kunskaps- och idéutbyte
- Ha gemensamma verksamhet t. ex vad gäller diakoniträffar, sorgegrupper och ungdomsverksamhet
- Öka nyttjandet av lokalerna genom att låna av varandra
- Gemensamt kommunicera med våra församlingar via gemensamt församlingsblad, sociala medier och annonsering
- Ha ett samarbete där vi kan täcka upp för varandra under semestertider eller vid sjukdomsperioder

Nedanstående citat får exemplifiera argumentet varför den typen av samverkan är att föredra:

"Ett bredare samarbete gör oss mindre sårbara inför framtiden och genom att fortsätta samverka på frivillig väg blir det en långsammare omställning för såväl församlingsbor som personal."

### *Risker:*

Ingen har egentligen ställt sig negativ till att vi ska fortsätta vår samverkan eller utöka den. De risker man ser om samverkan fortsätter på samma sätt som idag är bland annat:

- Det bli otydligt och ostrukturerat med ökad administration som följd
- Vi missar möjligheten till att effektivisera våra stödfunktioner
- Det är förenat med vissa svårigheter att vara en "anställd" av två församlingar
- Vi missar möjligheten att med en gemensam ledning bättre utnyttja de båda församlingarnas alla resurser
- Eftersom vår nuvarande samverkansform är oreglerad kan den ändras när det kommer ny personal eller förtroendevalda

Nedanstående citat får exemplifiera argumentet varför det är en risk att fortsätta på den här vägen:

"Om vi ändå tror på samverkan är det lika bra att gå hela vägen. Vår nuvarande situation är alldeles för personberoende."

### *Sammanläggning*

Som bärkraftsanalyserna visar skulle församlingarna förmodligen under många år kunna fortsätta verka som idag. Vilka mervärden kan man då se med att lägga samman församlingarna?

### *Möjligheter:*

Fördelarna som tas upp:

- Flexibilitet inom personalstyrkan
- Dynamiskt utnyttjande av lokaler och samordning av stödfunktioner
- Vi skulle gemensamt kunna öka vår verksamhet inom till exempel diakoni, barn- och ungdomsverksamhet och mission
- Församlingarna har delvis sina styrkor inom olika områden. De skulle därför kunna komplettera varandra på ett bra sätt
- Om man i framtiden behöver hitta nya former att nå ut till församlingsborna borde man tillsammans vara starkare och de satsningar som görs komma fler till del
- Det vikande medlemsantalet är oroande och gör att en kraftsamling känns som en tilltalande lösning
- Volontärerna, som i övrigt är de som verkligen värnar om känslan av tillhörighet till de "egna" kyrkorna, ser att man gemensamt skulle kunna organisera och utveckla volontärskapet inför framtiden
- En fördel om det bara blir ett kyrkofullmäktige och ett kyrkoråd

En fråga där uppfattningarna går tydligt isär är huruvida det bästa är att skapa ett pastorat med två församlingar eller skapa en gemensam församling. Mer om detta i avsnittet Organisationsform men nedanstående citat får spegla de olika uppfattningarna från workshops med församlingarnas anställda.

"Nu är vi goda grannar. Med ett tvåförsamlingspastorat blir vi sambos men med en sammanläggning till en församling gifter vi oss. Jag tror på äktenskapet."

"Genom att behålla församlingarna under ett pastorat får vi det bästa av två världar och hemkänslan är intakt."

### *Risker:*

Riskerna man uppfattar med en sammanläggning kan sammanfattas med farhågor inom ett antal områden. Det handlar om

- Ökad toppstyrning dvs att besluten kommer längre ifrån de som utför de olika uppgifterna
- Det kan bli svårt att få de båda församlingarna att smälta samman pga. av olika interna kulturer
- Det blir en likriktning av verksamheten i våra kyrkor
- Detta är egentligen bara ett sätt att minska på personalstyrkan och att arbetsbelastningen därför kommer att öka vid en sammanläggning
- Det kommer att innebära förändringar som gör att dagens verksamheter inte får en lika tydlig identitet
- Verksamheten omorganiseras så att det inte längre är samma frekvens på gudstjänster som idag
- Församlingarnas olika storlek gör att det finns en risk att den lilla församlingen (Hedvig Eleonora) skall slukas upp av den stora (Oscars), och vice versa

I dessa workshops tas det också upp ett flertal frågor kring ledarskap och organisation. Många pekar på vikten av ett tydligt och modernt ledarskap som en framgångsfaktor och motsatsen som en risk.

”Strategiskt är det ju helt rätt med en gemensam ledning men det beror ju helt på hur denna ledning/styrning ser ut”

*Sammanfattningsvis är bedömningen att processen med involvering har uppskattats och att de flesta workshopdeltagare varit positiva till en fördjupad samverkan.*

### **Synergier**

I det följande läggs datamaterialet från workshops, intervjuer, rapporter och statistik samman för att analysera möjliga synergier inom vart och ett av de fyra bärkraftsområdena, samt inom ett femte område som vi valt att kalla ”växtkraft”.

### *Växtkraft*

När de långsiktiga bärkrafterna analyseras kan det konstateras att de båda församlingarna har både styrkor och svagheter men inom olika områden. Frågan är om vi genom att komplettera varandra skulle kunna bli en än starkare kyrka. Inte genom likriktning eller rationalisering utan genom att bygga på församlingarnas olikheter och att de kompletterar varandra. Det vill säga att ta det bästa från varje organisation och därmed stå bättre rustade inför framtiden.

Kan vi bli mer kyrka? Kan vi utnyttja våra resurser mer effektivt? Kan vi finnas i fler sammanhang och bli mer närvarande i samhället där vi verkar?

En tanke har vuxit fram under arbetets gång att det kanske finns en femte bärkraft. En växtkraft. *Kan vi genom att fortsätta utveckla två väl fungerande verksamheter in i ett nytt sammanhang öka vår relevans in i framtiden och bättre ta tillvara den växtpotential som vi tror finns.* En potential som dessutom ser lite olika ut i de båda församlingarna. Det kan

handla om att öka och förnya verksamhet inom diakoni och ungdomsverksamhet, genom nya kommunikationskanaler nå dem som inte så ofta besöker våra gudstjänster, systematiskt arbeta med volontärer för att tillvarata den värdefulla kraften som de redan idag utgör, bättre utnyttja lokaler och på så sätt öka verksamheten. Ja, listan kan göras lång men den viktigaste frågan är om vi tror på att ett plus ett kan bli mer än två. Kan vi varsamt och utan prestige men med kreativitet och fantasi tillsammans hitta nya möjligheter, för att bli en än mer relevant kyrka in i framtiden. Dvs. om det ger oss en ökad växtkraft.

Detta skulle kräva ett tydligt ledarskap och strategisk styrning, en prestigelös syn på samverkan, en vilja att lära av varandra och en insikt kring att en sådan förändring inte är framgångsrik om den leder till en likriktning av verksamheten i kyrkorna. Tvärtom. Det är mycket tydligt hur viktig tillhörigheten är för många, både bland personal, volontärer och församlingsbor. Den känslan är viktig att bygga på och bör inte raseras. Om vi tror på att en sådan utveckling är möjlig är förmodligen ett en-församlingspastorat som består av flera församlingsgemenskaper att föredra. Som kan bestå av många församlingkärnor/gemenskaper knutna till respektive kyrka och där delarna med olika profil blir en helhet och ett större vi.

Stiftsstyrelsens grundsyn kring sammanläggningar säger att:

- En indelningsändring syftar till att skapa en stabil, resiliert och långsiktig struktur för samverkan och samarbete
- Syftet med indelningsändringar är inte att centralisera församlingarnas liv och arbete, utan att skapa goda förutsättningar för de ingående församlingarna att lokalt fortsatt kunna leva och blomstra – både på kort och lång sikt
- Syftet med indelningsändringar är inte heller att likrikta församlingarna, utan att ge de olika församlingarna förutsättningar att fortsätta ha sin prägel och karaktär, fortsätta värna sina respektive traditioner, sin särprägel och historia

Detta är viktigt att ha för ögonen när församlingarna diskuterar en eventuell sammanläggning.

*Bedömningen är att det finns förutsättningar för att skapa växtkraft.* Den bygger både på exempel på områden där församlingarna kompletterar varandra och på Hedvig Eleonora församlings erfarenhet av att ett medvetet och uthålligt förändringsarbete med att utveckla verksamheten givit resultat. Antalet besökare ökade med 40 procent under tio-årsperioden 2009 till 2019 samtidigt som antalet medlemmar minskade.

Ingen situation är den andra lik men detta exempel visar ändå att växtkraft är en realistisk möjlighet.

### *Demokratisk bärkraft*

Behovet av förtroendevalda kommer att minska från nuvarande 60 (35+25) ordinarie ledamöter till 35.

I ett tvåförsamlingspastorat tillkommer behov av förtroendevalda till två församlingsråd med minst 4 medlemmar plus ersättare i respektive församlingsråd.

Utskottsorganisationen liksom den ekonomiska ersättningen till förtroendevalda föreslås ses över vid en eventuell sammanläggning.

### *Pastoral bärkraft*

Hedvig Eleonora och Oscars församlingar har verksamheter som kompletterar varandra på olika områden. Nedan följer några exempel på verksamheter utifrån församlingarnas *nuvarande* verksamhet.

I avsnittet om den femte bärkraften ovan diskuteras de *nya* möjligheter som en sammanläggning skulle kunna medföra *på sikt*. Noteras bör att församlingsmedlemmar och andra redan idag deltar i verksamheter som anordnas av respektive församling oavsett vilken församling man tillhör. Tillhörighet till en och samma organisation skulle dock underlätta ett mer systematiskt samarbete och samordning av verksamheter. Huruvida det finns verksamheter som krockar med varandra och där en rationalisering borde ske är det för tidigt att utvärdera. Grundsynen är att det finns ett tillräckligt stort underlag för att bedriva mer verksamhet än idag och/eller öka antalet besökare till befintlig verksamhet.

### Gudstjänster

*Hedvig Eleonora* har HedvigPuls med mässa, Hedvigdans med mässa, Eleonoramässan, veckomässan, lunchmässan, HedvigHelg med åldersintegrerad högmässa samt kyrkliga handlingar.

*Oscars* har fyra församlingskyrkor samt Hemkyrka. Det firas en huvudgudstjänst och vanligtvis två andra gudstjänster varje söndag. Arbete pågår att profilera de olika gudstjänsterna för att nå skilda målgrupper. Helgmålsbön, gudstjänst med små och stora, mässa med små och stora. Högmässa där ungdomar och körer medverkar, mässa med ungdomskväll, pilgrimsandakt. Gudstjänster på fyra äldreboenden via hemkyrkan. Kyrkliga handlingar i samtliga fyra församlingskyrkorna, varav två eller tre parallellt.

### Undervisning

*Hedvig Eleonora* bedriver olika former av undervisning såsom katekumenat, konfirmation för ungdomar och konfirmation för unga vuxna. Bibeläventyr på grundskolor, gudstjänstvärdgrupper för både vuxna, barn och ungdomar, konfirmationsundervisning, ledarutbildning, meditationsutbildning.

*Oscars* har ett församlingsbibliotek med tillhörande biblioteksörening, ett omfattande program för konfirmander med fem konfirmationsläger, vidareutbildning för ungdomsledare samt skolkontakter. Bibelstudier, bokcirklar, körer, föreningar och gruppverksamhet.

### Diakoni

*Hedvig Eleonora* driver ett sommarcafé, afternoon tea, seniorträffar, sorgegrupper, hembesök, volontärverksamhet, själavård. liturgisk dans, näringslivskör.

Stiftelseexpeditionen och samtalsmottagningen Tilliten tillsammans med Oscar.

*Oscars* har diakonalt centrum med soppluncher, öppen verksamhet, friskisgrupp, ledsagarservice till gudstjänster och hembesöksverksamhet, praktiskt stöd i människors vardag, sorgegrupper, volontärverksamhet, sommarkyrka, stiftelseexpeditionen och samtalsmottagningen Tilliten tillsammans med Hedvig.

## Mission

*Hedvig Eleonora* bedriver en omfattande kulturverksamhet med musik- och körverksamheter och konserter och samarbete med Stockholms symfoniorkester. Författarmöten med samarbete med namnkunniga förlag, konstutställningar, kulturnätter, Bergmansymposium, bokfestival, Stockholms bokhelg, passionsfilm med dansperformance. Ett aktivt arbete med Act och vänförsamlingar samt kontakter med näringsliv och olika krisgrupper.

*Oscars* bedriver konstgalleri, regelbunden konstutställning i kyrkorum, deltar i en kulturnatt/år, omfattande musik, kör och konsertverksamhet, tisdagar för kropp och själ med yoga, thestund, pilgrimsandakt, pilgrimsvandring. De fem rytmerna. Öppen förskola och förskola.

## *Organisatorisk bärkraft*

Synergierna organisatoriskt finns framför allt inom stödfunktionerna. En sammanläggning och samlokalisering av stödfunktionerna samt en översyn av arbetssätt och tekniska hjälpmedel skulle sannolikt frigöra resurser som kan återinvesteras för att kunna ge kärnverksamheten ännu bättre stöd än idag. *Hedvig Eleonora* har idag ingen HR funktion och ingen dedikerad fastighets- eller IT-funktion.

Vidare skulle personalplaneringen vid semestrar och sjukfrånvaro kunna bli mer effektiv än idag. Detta gäller samtliga personalgrupper.

## *Ekonomisk bärkraft*

Vid en sammanläggning skulle vid oförändrad verksamhet det årliga resultatet vara marginellt positivt. (Se bilaga).

Församlingen skulle vidare ha betydande reserver i form av en värdepappersportfölj på cirka 200 mnkr och en portfölj av kommersiella fastigheter värd 850 - 900 mnkr.

Kostnadsbesparingar är inte det främsta skälet för en sammanläggning. Eventuella besparingar rekommenderas att återinvesteras för att skapa tillväxtpotentialer och för en god arbetsmiljö. De effektiviseringar som eventuellt kommer att ske kommer att identifieras under förberedelseåret för en eventuell sammanläggning i samband med planeringen av organisation och bemanning. Några exempel på områden med potential för effektiviseringar är lokalkostnader och hyresintäkter (beroende på både vilka lokallösningar som väljs), kostnader för externt inhyrd personal, arvoden till färre förtroendevalda, annons- och kommunikationskostnader.

## **9. Tidpunkt för en eventuell sammanläggning**

I det följande analyseras för- och nackdelar avseende tidpunkten för en eventuell sammanläggning. Sammanläggningar sker i början av en mandatperiod om inte särskilda skäl finns. Särskilda skäl bedöms inte föreligga för *Hedvig Eleonoras* och *Oscars*.

## Sammanläggning så snart som möjligt (från januari 2026)

### *Fördelar:*

Det finns en pastoral vision om möjligheten till en ökad verksamhet i båda församlingarna. Att nå fler människor i och utanför de båda församlingarna. Förutsättningen att förverkliga visionen hänger nära samman med det växande intresse som finns att delta i kyrkans verksamheter. Detta intresse finns idag och församlingarna kan dra nytta av detta för att utveckla verksamheten. Huruvida läget är lika gynnsamt i framtiden är av naturliga skäl mer ovisst.

Möjlighet till en sammanläggning av två jämbördiga parter. En sammanläggning i närtid skulle ske mellan två församlingar som kompletterar varandra på olika sätt. Hedvig Eleonora är trots sin mindre storlek, personellt och invånarmässigt, en stor församling verksamhetsmässigt vilket skapar en balans gentemot Oscars. Hur denna balans skulle se ut i ett längre tidsperspektiv är mer osäkert.

Möjlighet att ta vara på det momentum som finns i frågan dvs. de förväntningar, den kunskap och det engagemang som skapats i och med den pågående utredningen. De flesta anställda i församlingarna bedöms vara positiva eller neutrala till en sammanläggning.

En snabb process begränsar risken för att anställda och volontärer slutar på grund av långvarig ovisshet om framtiden och nyrekryteringar underlättas av tydliga planer.

Graden av inflytande på processen som Hedvig Eleonora och Oscars kan förväntas ha. En förändring i ett skede då församlingarna är bärkraftiga innebär handlingsfrihet. Vidare bedöms Stockholms stifts långsiktiga inriktning vara att genomföra sammanläggningar av (bland annat) innerstadsförsamlingarna. Idag har Hedvig Eleonora och Oscars initiativet i frågan. Erfarenheten från andra sammanläggningar är att förändringsprocessen har varit enklare när församlingar har tagit egna initiativ till strukturella förändringar.

### *Nackdelar*

Svårare att motivera och kommunicera skälen för en sammanläggning när det varken finns ett omedelbart yttre tryck eller interna problem.

Risk att mycket kraft går åt till interna frågor på bekostnad av kyrkornas verksamheter och detta blir en bestående effekt.

Identiteten som självständig församling påverkas.

Motstånd från grupper av förtroendevalda som anser att kyrkans demokratiska process borde innebära en möjlighet att påverka frågan om en sammanläggning i ett kyrkoval.

Infekterad debatt i offentligheten om en sammanläggning kan skada kyrkans anseende.



### **Sammanläggning vid en senare tidpunkt**

En sammanläggning 2030 i stället för 2026 vore möjlig, men skulle innebära en alltför lång period (6 år) av ovisshet för personal, volontärer, förtroendevalda och andra som är engagerade i församlingarnas verksamhet. *Om en eventuell sammanläggning inte sker 2026 bör den i stället vänta till tidigast 2034 och då utredas på nytt utifrån då rådande förutsättningar.*

#### *Fördelar*

Skapar arbetsro i båda församlingarna och en tillräckligt lång planeringshorisont för att utveckla respektive församling på egna meriter.

Samarbeten på enskilda områden fortsätter och kan utvidgas organiskt.

När frågan aktualiseras nästa gång kommer utvidgningen av Oscars församling till Frihamnsområdet vara inom planeringshorisonten.

Strukturfrågorna i Stockholm stift kommer att ha kommit längre och det kommer bland annat att kunna utredas om det finns förutsättningar för ett gemensamt pastorat på Östermalm som även inkluderar Engelbrekts församling.

#### *Nackdelar*

Nackdelarna med att vänta bör framför allt utvärderas utifrån synen på om en sammanläggning i alla händelser kommer att ske vid någon framtida tidpunkt inom en överblickbar framtid.

Om svaret är ja på den frågan innebär det ökad osäkerhet att vänta, och en risk för en mindre positiv process och ett mindre handlingsutrymme om en sammanläggning måste ske mot bakgrund av otillräcklig bärkraft.

Vidare innebär "vänta - scenariot" att församlingarna avstår från att realisera de fördelar som en sammanläggning enligt analysen ovan kan komma att innebära. Fördelar som annars kan komma till gagn för verksamheten i närtid.

## **10. Organisationsform**

Vid ett beslut om sammanläggning finns det två vägar att gå. Församlingarna kan behållas under ett pastorat eller läggas samman till en gemensam församling. Det är svårt att dra en klar slutsats vad som är att föredra enbart baserat på de workshops och intervjuer som genomförts. Bedömningen måste ske främst utifrån vilken organisationsform som bäst understödjer visionen och syftet med en sammanläggning av specifikt Hedvig Eleonora och Oscars.

### **Ett pastorat med två församlingar**

Det som talar för en pastoratslösning med två församlingar är att förändringen kan upplevas som mindre dramatisk. Det finns en del synpunkter kring att det är viktigt att få fortsätta vara unik, behålla sitt namn och att detta kanske blir lättare om man fortfarande är en egen

församling. Dvs verksamheten kan bedrivas ungefär som nu men med en kyrkoherde som ansvarar för helheten och under sig har församlingsherdar. Det skulle innebära att det blir ett fullmäktige och ett kyrkoråd och att församlingarna sedan har församlingsråd som behandlar frågor kring själva verksamheten. Erfarenheterna av församlingsråd är delade. Det finns församlingar där man upplever att de råden mest har att arbeta med mindre viktiga frågor och egentligen inte har någon funktion men vi har också fått höra om församlingar där församlingsråden fungerat bra och verkligen kunnat bidra med att stötta verksamheten. Kyrkorådet har då fungerat mer som en professionell styrelse medan församlingsrådets uppdrag har tydligt formulerats som verksamhetsstödande.

Det finns också erfarenheter från andra håll i landet av att man valt en pastoratslösning så att fler församlingar kan ansluta vid senare tillfällen.

Den största risken med den här lösningen är förmodligen just det som även tas upp som en fördel. Dvs att verksamheten tuffar på som förut. Vid två församlingar är det svårt att tänka helhet och förmodligen svårare att få till ett breddat vi-tänkande och därmed den växtkraft som ovan kallas den femte bärkraften.

### **En gemensam församling**

Vid en gemensam församling blir ledning och styrning tydligare och resurser kan enklare samordnas. Organisationen kan göras flexibel och anpassas allteftersom samarbeten växer fram och verksamhetsutveckling sker.

Farhågan att man förlorar det lilla sammanhanget eller att verksamheten då skulle likriktas behöver inte besannas. Snarare handlar det om att låta de olika verksamheterna blomstra och komplettera varandra. Detta går att åstadkomma på många olika sätt. Att församlingarna är olika bör ses som en fördel. Dock bör man vid en eventuell sammanläggning ha stor respekt för de olika kulturer som råder om förändringen ska bli framgångsrik. Detta redovisas mer i detalj under rubriken "Genomförandet".

I en-församlingspastorat har man inga församlingsråd. Styrningen sker genom ett kyrkofullmäktige och ett kyrkoråd. Verksamheten kan sedan t. ex organiseras kring arbetslag och/eller team. Team som byggs runt kyrkorna eller mer projektorienterade team som skapas utifrån de olika uppdragen. De olika chefsrollerna blir extra viktiga så att avståndet inte blir för stort mellan ledningen och resten av personalen.

Det är svårt att se någon negativ konsekvens för församlingsborna. Redan idag rör sig ju många mellan de olika kyrkorna och verksamheterna som bedrivs. Snarare borde det vara så att församlingarna genom samordning och nyorientering på sikt kan erbjuda en än mer relevant verksamhet i framtiden.

### **Namnfrågan**

Vid samtal med stiftet har framförts rådet att vid en sammanläggning på ett tidigt stadium ta upp och diskutera namnfrågan. Dvs om beslutet blir att församlingarna går samman och skapar En församling. Vad ska den då heta. Frågan är otvetydigt en viktig del av

församlingarnas identitet. Detta verkar dock vara en relativt okontroversiell i det här fallet. Om det blir en pastoratslösning kan pastoratet heta Hedvig Eleonoras Oscars pastorat och församlingarna bibehåller sina namn. Om det blir en sammanläggning till en församling verkar de flesta överens om att det mest naturliga är att namnet då blir Hedvig Eleonora Oscars församling.

Det finns visserligen en uppfattning att namnet blir lite långt men det vägs upp av vikten att få behålla de båda namnen för att inte tappa identiteten.

### **Förtroendemannaorganisationen**

Det finns anledning att även fundera över hur förtroendemannaorganisationen kan organiseras och utvecklas. På grund av församlingarnas olika storlekar bedrivs arbetet på lite olika sätt. Det omfattande utskottsarbete som finns i Oscars församling finns inte på samma sätt i Hedvig Eleonoras församling och även arvodesstrukturen är olika. Vi har uppfattat att det finns anledning att se över den strukturen och att göra utskottens roll än tydligare. Även här krävs en omstart om det blir en sammanläggning så att den växtkraft vi vill uppnå genomsyrar hela organisationen.

## **11. Genomförande**

Erfarenheter från de utredningar som granskats (bl. a Rambolls processutvärdering från 2019 och Hansson och Hanssons rapport om sammanläggningars påverkan på arbetsmiljö och hälsa 2018) pekar med stor tydlighet på hur viktigt själva genomförandet av en sammanläggning är. Det framkommer också i många av de samtal vi har haft med anställda och förtroendevalda och när Jonas Bromander, analyschef på Svenska kyrkan i Uppsala, talade på vår gemensamma kyrkorådsträff i juni var det också ett av hans tydligaste budskap. I de fall där sammanläggningar har lett till missnöje och konflikter beror det uteslutande på att man inte lagt tillräckligt stor vikt vid själva implementeringen. Bromander menar att syftet ofta har varit oklart för många av de inblandade. Man har helt enkelt inte sett poängen och den allmänna oro som ofta finns vid större förändringar har då förstärkts. Jonas Bromander uttrycker det som att:

”Rädslan av förlust har varit starkare än känslan av att man kan vinna något”. Han sammanfattar sina rekommendationer i följande punkter:

- Försök att förmedla en vision
- Tala ofta och i olika sammanhang om syftet med förändringen
- Ledarskapet är avgörande – ge stöd till den som ska leda den nya församlingen
- Uppmuntra möjligheten att tänka nytt
- En församling ska inte gå in i en annan. Vi bildar en NY
- Se till att ha med personalen på tåget så mycket det går
- Tillsätt administrativt stöd tidigt i processen

Hansson och Hansson drar i sin utvärdering från 2018 slutsatsen att de församlingar som genomfört en ”mjuk” process där personal involveras och man låter förändringen ta tid har lett till betydligt mindre stress och en bättre arbetsmiljö.

Vi fick ett tacksamt medskick från Ingemar Söderström när vi diskuterade hans erfarenheter från Örebro. Han menade att vi egentligen inte har något val. ”Eftersom ni bedriver

utredningen med öppenhet och transparens och låter processen ta tid är det nu viktigt att fortsätta på den inslagna vägen." Utredningen delar den uppfattningen. Under utredningens gång har församlingarnas personal och förtroendevalda mötts vid ett antal tillfällen. Något som borde vara verksamheten till gagn oavsett vilket beslut som tas i frågan om vår framtida samverkan.

Hedvig Eleonora och Oscars församling är två stabila och fullt fungerande församlingar men naturligtvis finns det brister. Gamla "surdegar" kommer lätt upp till ytan vid en förändring och detta kan då missvisande tillskrivas organisationsförändringen. Det är något man sett på andra håll och något att se upp med. En sammanläggning löser inte alla problem. Det löser vissa men det kan också inledningsvis skapa nya. Alla större förändringar medför ju en tid av omorientering och det sker inte helt smärtfritt. Därför är det extra viktigt att hela tiden ha sikten inställt på målet: Att bli en alltmer relevant kyrka in i framtiden.

### **Risker och framgångsfaktorer**

Även vid de workshops som genomförts kommer det upp frågor kring själva förändringsprocessen. Man ser en risk i att de organisatoriska frågorna ska ta över och att verksamheten blir nedprioriterad. I värsta fall skulle församlingsborna kunna bli drabbade om fokus blir alltför internt. Bland personalen finns också en oro för att en sammanläggning kan leda till personalneddragningar och även att vissa väljer att sluta då man inte stödjer beslutet eller är obekvämt med processen. En del upplever också att de redan idag arbetar under tuff belastning och att detta inledningsvis kommer att öka arbetsbelastningen. En del av den oron kan naturligtvis tillskrivas den allmänna oro som många människor känner när de står inför en större förändring. Inte desto mindre bör den oron tas på allvar.

Det är definitivt en fördel att inte någon av församlingarna sitter i en krissituation utan att frågan utreds då vi vill åstadkomma något än bättre. Ibland kan det dock vara svårt att motivera till förändring då verksamheten fungerar bra som den är. Man ska förflytta sig från en situation som man väl känner sig hemma i, och som man upplever välfungerande, till en situation som till stor del är okänd och där man kanske inte alls känner sig trygg i sin roll. Detta gäller inte minst för volontärerna. Där finns en oro för att situationen ska förändras avsevärt och att man inte längre ska känna sig hemma. En viktig grupp att kommunicera med vid en eventuell förändring alltså. I det sammanhanget ska dock poängteras att det hos flertalet finns en nyfikenhet och positiv förväntan kring vad en eventuell sammanläggning skulle kunna innebära. Detta ska alltså inte tolkas som ett motstånd mot förändringen i sig utan snarare som en farhåga kring själva genomförandet.

Allt detta pekar på behovet av en tydlig process med transparens och delaktighet och ett aktivt ledarskap kommer att vara en viktig framgångsfaktor.

## 12. Beslutsprocessen

Nedan följer en genomgång av hur beslutsprocessen är utformad.

### Beslut hösten 2023

#### *Utredningen färdigställs*

Utredningen presenteras av utredarna för styrgruppen.

Utredningen tillställs kyrkoråden, senast 3 november.

#### *Beslut i kyrkoråden*

Extra kyrkorådssammanträden 20 november.

Kyrkoråden tar då ställning i följande frågor:

*Kan församlingen fortsätta som en självständig enhet i minst 15 år (3 mandatperioder), baserat på bärkraftanalysen?*

Om ja:

*förordas ändå en sammanläggning?*

Om ja:

*Vilken tidpunkt förordas?*

*En- eller tvåförsamlingspastorat?*

*Namnfrågan*

Om nej (församlingen saknar bärkraft för att fortsätta som en självständig enhet):

*Förordas en sammanläggning?*

*Vilken tidpunkt förordas?*

*En- eller tvåförsamlingspastorat?*

*Namnfrågan*

#### *Beslut i respektive kyrkofullmäktige*

Kyrkorådets ställningstaganden och utredningen tillställs kyrkofullmäktige.

Kyrkofullmäktige har extra möten i december.

*Kyrkofullmäktige fattar då beslut utifrån valet mellan två huvudalternativ, dvs sammanläggning eller att fortsätta som självständig församling.*

Följande förslag på formulering av besluten beroende på vilket huvudalternativ som väljs:

*Att föreslå stiftsstyrelsen att initiera ett ärende om att utreda sammanläggning av Hedvig Eleonora och Oscars församlingar.*

*Att en sammanläggning bör träda i kraft 1 januari 2026*

*Att den sammanlagda församlingen organiseras som en församling alt. som tvåförsamlingspastorat*

*Att sammanläggningen bör ske enligt principen om jämbördiga parter, vilket bland annat innebär en jämn fördelning (lika många platser) av antalet platser i interimfullmäktige.*

*Att namnet skall vara Hedvig Eleonora Oscars pastorat (i alternativet två församlingspastorat) eller Hedvig Eleonora Oscars församling.*

*Att bilägga Hedvig Eleonoras och Oscars utredning med förslag att använda denna i dess tillämpliga delar i stiftets utredning.*

**Eller:**

Att fortsätta som självständig församling under minst två mandatperioder.

Att fortsätta att systematiskt inventera samarbeten på enskilda områden mellan Hedvig Eleonora och Oscars församlingar.

**Vid beslut om sammanläggning fortsätter beslutsprocessen i Stockholms stift (stiftsstyrelsen/domkapitlet):**

**Beslut/händelser under 2024**

Hedvig Eleonoras och Oscars utredning tillställs stiftskansliet, januari 2024

Stiftskansliet sammanställer handlingar till stiftsstyrelsens AU som sammanträder den 26 mars

Stiftsstyrelsens beslutar om att initiera ett ärende om sammanläggning, 9 april

Samråd mellan församlingarna och stiftsstyrelsen och domkapitlet. Biskopen är sammankallande.

Utredningen om sammanläggning färdigställs av stiftets tjänstemän (baseras sannolikt på Hedvig Eleonoras och Oscars utredning).

Utredningen på remiss till externa parter (Lantmäteriet och Institutet för språk och folkminnen) gällande namnet och eventuellt till respektive församling.

Beslut i stiftsstyrelsen om en- eller två-församlingspastorat, namn, minsta antalet präster, tidpunkt, fördelning av platser mellan församlingarna i interimistiskt kyrkofullmäktige.

Beslut i domkapitlet om "präst" och dennes ersättare att ingå i interimistiskt kyrkoråd.

Brukar vanligen vara en av kyrkoherdarna.

*Beslut om ledamöter i interimskyrkofullmäktige (IKF)\*, fattas av respektive kyrkofullmäktige.*

Interimskyrkofullmäktige skall ha minst 35 platser.

Platserna föreslås av Hedvig Eleonora och Oscars att fördelas lika mellan församlingarna.

Fördelningen av respektive församlings platser görs i enlighet med valresultatet 2021.

Nomineringen till platser görs av respektive nomineringsgrupp utifrån befintliga ledamöter och ersättare.

*\*benämns formellt interimdelegerade*

*Beslut om interimskyrkoråd (IKR)\*, fattas av interimskyrkofullmäktige.*

*IKR skall ha minst 6 ledamöter plus tre ersättare (minst 50 procent av antalet ordinarie ledamöter)*

IKR platser fördelas enligt respektive nomineringsgrupps mandat i IKF.

*\*benämns formellt interimsstyrelse*

*Beslut om budget för att stödja arbetet i IKR fattas av respektive kyrkofullmäktige.*

Även stiftet har personella resurser som bistår.

## Beslut/händelser 2025

*IKF och IKR börjar sin verksamhet, januari 2025*

Så många beslut som möjligt fattas av IKR/IKF för att få en så väl förberedd start som möjligt av den nybildade församlingen. Exempel på frågor som beslutas är:

- Budget och verksamhetsplan för 2026
- Kyrkoavgift
- Tillsättning av kyrkoherde (beslutas av IKR men prövning av lämplighet av domkapitlet)
- Organisation och rollbeskrivningar
- Chefstillsättningar
- Andra personaltillsättningar
- Lokalisering av olika funktioner
- Lokaler och lokalanpassning
- Processer och system

*Kyrkovaal, september 2025*

Inför kyrkovalet läggs de olika nomineringsgrupperna samman. Nya namnlistor/valsedlar tas fram.

*Kyrkofullmäktige, november*

Konstituerande möte med val av nytt kyrkoråd

## Beslut/händelser 2026

*Kyrkoråd, januari 2026*

Beslut om:

Utskottsorganisation

Överlämning från IKR och beslut om fortsatt förändringsagenda för den nybildade församlingen

## Slutord

Vi har i vårt arbete eftersträvat stor grad av delaktighet för att kunna väga in så många aspekter som möjligt. Den öppenhet som har visats oss från såväl förtroendevalda som anställda har varit till stor hjälp och vi vill därför rikta ett varmt tack till er alla. Tack också till personal på Stockholms stift och Svenska kyrkan i Uppsala som givit oss värdefull vägledning och till anställda i församlingar runt om i landet som delat med sig av sina erfarenheter. Vår förhoppning är att utredningen kan skapa klarhet kring frågan om hur vi bäst samverkar i framtiden. Allt i syfte att vara en så relevant kyrka som möjligt och utnyttja våra resurser på allra bästa sätt.

Stockholm oktober 2022

Marita Bildt och Mikael Forss