

## Pastoratsövergripande analys av risker, konsekvenser och möjligheter utifrån Utvecklingsplanen för Lunds pastorat

### Inledning

Denna risk- och konsekvensanalys kompletterar de övriga risk- och konsekvensanalyserna och är en text som inte primärt gäller de enskilda delarna utan hela pastoratet och det som möjligtvis faller utanför de övriga risk- och konsekvensanalyserna. Den är uppbyggd av fyra komponenter: verksamhet, ekonomi, personal, fastigheter och andligt. De olika delarna går i och ur varandra.

Medverkande i framtagandet av den har varit: Niclas Blåder (domprost), Lisa Karlsson (vik. ekonomichef), Pernilla Lennström (HR-chef), Camilla Nilsson (fastighetschef), Cecilia Palmquist (huvudskyddsombud) samt Frida Abenius (huvudskyddsombud)

En risk- och konsekvensanalys kan göras otroligt omfattande. Hur man än skriver den skulle det gå att hitta ett flertal punkter att lägga till – om man vill. Denna risk- och konsekvensanalys vill peka på några *större linjer*, dels vad som kan hända om pastoratet skjuter upp ett beslut, dels vilka svårigheter pastoratet kan hamna i om man beslutar enligt förslaget, samt möjliga vägar för att lösa detta.

Följande premisser har varit grundläggande för hur ledningsgruppen har resonerat och för de förslag som man har valt att lägga fram:

- Pastoratet ska ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet (47 kap. 1 § Kyrkoordningen)
- Pastoratet ska ha en ekonomisk ställning som utgör en betryggande buffert för ekonomiska påfrestningar (47 kap. 1 § Kyrkoordningen)
- Kyrkorådets beslut (2021-11-24 § 133) att anta rapporten Verksamhetsöversyn 2022 där det bland annat framgår att ”dagens församlingar fortsatt ska vara grunden för att möta församlingsbor dock med mer fokus på hur samverkan och samarbete kan uppmuntras på olika sätt”, vilket ger förutsättningen att i denna utredning inte föreslå förändringar avseende pastoratets församlingsindelning.
- Enligt beslutad budget för 2022 med plan för 2023–2024 göra en besparing på personalkostnader med 15% av nivån på dessa för 2022, motsvarande 11 miljoner kronor till och med år 2025. Besparingen omfattar inte begravningsverksamhet och förskolor.
- Kyrkofullmäktiges beslut (2021-11-18 § 14) om mål för lokalförsörjningen, innefattande
  - att fastighetsbeståndet skall vårdas, underhållas och hållas tillgängligt så att det är ändamålsenligt för den verksamhet som bedrivs där, och så att de kulturhistoriska värdena beaktas och tas till vara
  - att församlingar inom Lunds pastorat samutnyttjar lokaler över församlings- och verksamhetsgränserna för att minimera det totala lokalbehovet
  - att anpassa lokalbeståndet så den totala nettoårskostnaden för församlingsverksamhetens fastigheter i genomsnitt, över tid, högst motsvarar 2022 års procentuella andel på 24% av pastoratets kyrkoavgift efter ekonomisk utjämning.

- Beslutad generell inriktning i Lokalförsörjningsplan 2019–2028 (Kyrkofullmäktige 2023-04-17 § 5):
  - Öka intäkterna
  - Minska utgifterna
  - Använda kyrkbyggnaderna

Under en lång följd av år har medlemsutvecklingen i Svenska kyrkan i stort, och därmed också i Lunds pastorat, varit negativ. 2021 låg medlemstalet i Svenska kyrkan i landet på 54% av befolkningen och prognosen säger att medlemstalet om ca 25 år – 2050 – ligger på omkring 30% av befolkningen. Detta medför en större intäktsminskning som i sin tur medför att kostnadsbesparingar måste genomföras nu och sedan fortlöpande. Utvecklingsplanen tar sin utgångspunkt i en besparing på 11 miljoner kronor avseende personalkostnader för att nå en budget i balans. Därtill ska ytterligare ca 2 miljoner kronor sparas avseende fastighetskostnader för att kunna uppfylla kyrkofullmäktiges beslut om att fastighetsnettokostnaden högst får uppgå till 24 % av kyrkoavgiftsnetto över tid. 1 miljon kronor sparades i personalbudgeten för 2023, varför en besparing på 10 miljoner kronor avseende personalkostnader kvarstår att verkställa.

En besparing av denna omfattning i ett pastorat av Lunds pastorats storlek gör sig inte utan att det får stora konsekvenser. Detta är självklart men tål att upprepas. Utredningen som är gjord av ledningsgruppen (på uppdrag av Kyrkorådet och med Kyrkorådets presidium som styrgrupp) visar hur ledningsgruppen menar att dessa ekonomiska nedskärningar kan göras för att följdverkningarna för pastoratets verksamhet – även om de är betydande – skall bli så små som det är möjligt. Och dessutom i en förlängning kunna öppna upp för framtidshopp och nya ansatser.

Det finns olika sätt att hantera den uppkomna ekonomiska situationen. Ett är att "låtsas som att det regnar" och arbeta vidare på samma sätt som tidigare och peka på att pastoratet har en relativt god ekonomi och att större förändringar därför är onödiga i dagsläget. Men faktum är att vi snabbt tär på våra tillgångar och att underhållskostnader på fastigheter ökar drastiskt. Detta är därför inte ett långsiktigt hållbart perspektiv och som kyrka med ett tvåtusenårigt historiskt perspektiv och evigheten som referensram framåt måste vi tydligt planera för kyrkans överlevnad i ett betydligt längre perspektiv än vi oftast tänker är möjligt. Ett annat sätt är att säga att vi måste kompensera genom att öka våra inkomster. Det kan göras dels genom att vi ökar vårt medlemsantal dels genom att vi driver verksamhet som genererar intäkter. När det gäller medlemmar gör vi redan idag mängder med insatser för att minska medlemstappet. Men insatserna kommer också att intensifieras. Redan nu är det planerat för ett Strategiforum under hösten med kyrkoråd och ledningsgrupp för att strukturera ett sådant arbete. Men när det gäller sekularisering och individualisering (som båda gör att intresset för institutionaliserad religionsutövning minskar) är det dock trender som är globala och ligger utanför vår kontroll. Självklart skall vi arbeta med frågan också i framtiden, men vi kan inte förlita oss på en vänd medlemsutveckling. Att generera intäkter på annat sätt än genom medlemmar är ytterligare ett sätt att öka inkomsterna. Det kan till exempel ske genom att driva seniorbostäder, studentboenden eller liknande. Också här måste vi jobba i framtiden för att finna rimliga och möjliga vägar. Men det kräver mycket arbete, stor kunskap och lång tid. Det tredje sättet att hantera situationen är det som denna utredning framför allt förespråkar: att vara realistisk vad gäller medlemsutveckling, ekonomi, personal och fastighetskostnader och dra konsekvenserna av det i form av besparingar för att därigenom ges tid och möjlighet att

planera för en så god framtid som det är möjligt. Det handlar alltså om att se, analysera och handla. Det vill säga skapa en budget i balans. *Därefter* måste vi kontinuerligt jobba vidare med medlemsutveckling på bred front samt med andra alternativa inkomstkällor och med många andra stora frågor som kräver en fortlöpande bearbetning och ytterligare utredningar.

Ledningsgruppens kollektiva minne sträcker sig en anseelig tid tillbaka. Det var med viss tvekan ledningsgruppen gick in i arbetet med Utvecklingsplanen. Utredningar har gjorts tidigare, men har sällan eller aldrig nått fram till ett realiserbart resultat. Det finns nu en villighet och ett hopp i ledningsgruppen om att gå vidare i ett framåtsyftande arbete som tar sitt avstamp i en budget i balans och sedan utvecklas vidare därifrån till ett pastorat väl rustat att ta sig an framtidens utmaningar i Lund. Det är viktigt att denna kraft tas tillvara genom att Kyrkorådet lägger fram ett förslag till Kyrkofullmäktige och att beslut fattas.

Att göra besparingar i Lunds pastorat är, utifrån ovan resonemang, självklart. Tillvägagångssätten kan dock skilja sig åt beroende av prioriteringar. Nedan söker vi i stora drag visa på risker, konsekvenser och möjligheter, på en övergripande pastoratsnivå, med den av ledningsgruppen presenterade Utvecklingsplanen.

## Ekonomi

Diagram 1 nedan visar pastoratets resultatutveckling med verkligt utfall från 2016 till 2022 samt prognos för påföljande år fram till 2036 om inga besparingsåtgärder vidtas.

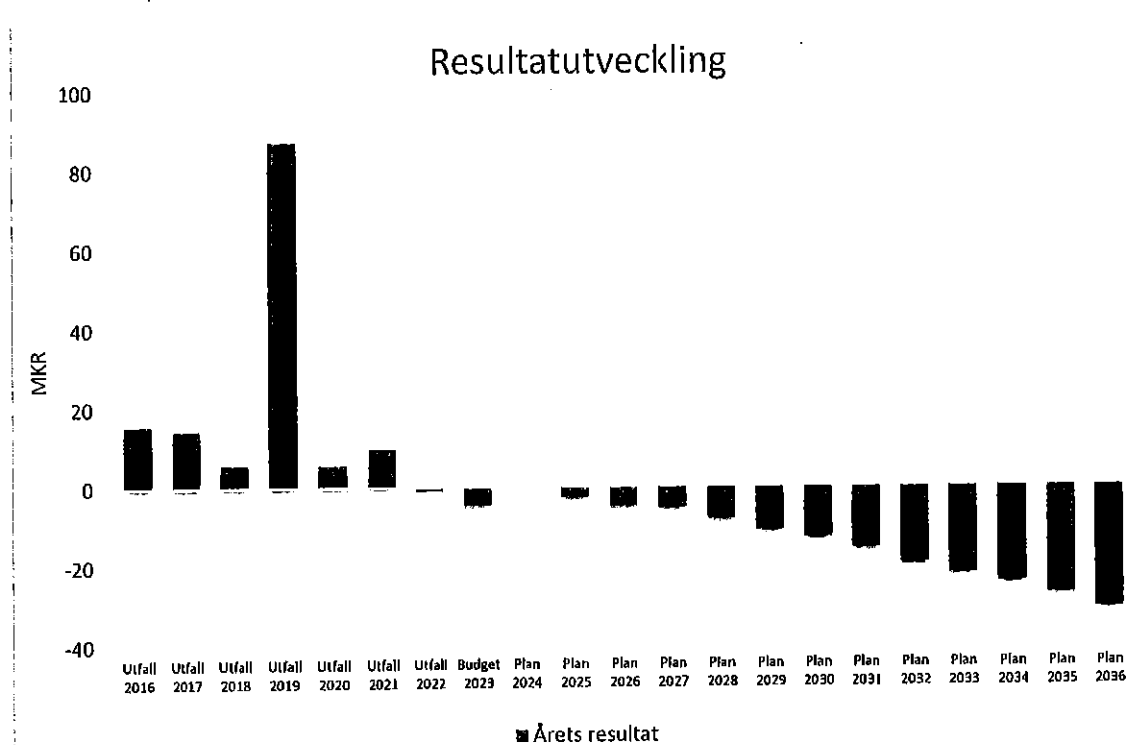


Diagram 1. Resultatutveckling för Lunds pastorat med utfall 2016-2022 samt prognos 2023-2036 om inga besparingsåtgärder vidtas.

Resultatprognosen visar på kraftigt tilltagande negativa resultat. En stagnerande, och därmed i reala mått lägre, kyrkoavgift innebär att verksamhetens intäkter inte täcker de löpande kostnaderna.

Enligt kyrkoordningens bestämmelser ska pastoratet ha en "god ekonomisk hushållning" i sin verksamhet (47 kap. 1 § KO). Begreppet ska även ligga till grund för resonemanget om nivå på målkapital och eget kapital.

En god ekonomisk hushållning innebär att:

- verksamhetens intäkter täcker de löpande kostnaderna
- det finns ett budgeterat överskott för oförutsedda utgifter
- det finns ett budgeterat sparande för större fastighetsunderhåll och andra framtida åtaganden

Den effektiva förvaltningen ska fortsätta "med evigheten som perspektiv". Ambitionen måste därför vara att varje generation ska bära sina egna kostnader.

Pastoratets målkapital ska utgöra en betryggande ekonomisk buffert i syfte att kunna möta förändringar i omvärlden utan att hamna på ekonomiskt obestånd eller tvingas till akuta nedskärningar eller kraftiga avgiftshöjningar.

Diagram 2 nedan visar utvecklingen av pastoratets egna kapital samt utveckling av den disponibla delen av det egna kapitalet utifrån nuvarande beslutad nivå om målkapital om inga åtgärder görs för att uppnå en budget i balans.

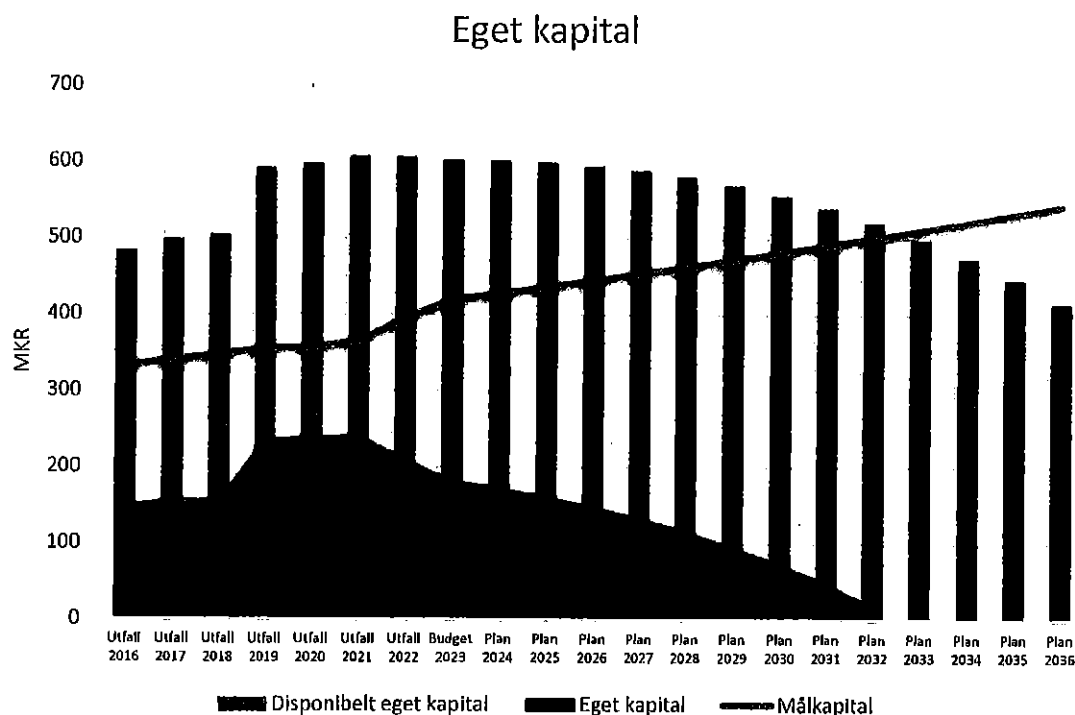


Diagram 2. Eget kapital Lunds pastorat med utfall 2016-2022 samt prognos 2023-2036

Som framgår av diagram 2 är den disponibla delen av det egna kapitalet helt förbrukad år 2033. Därutöver innebär detta att nivån på det egna kapitalet understiger den beslutade nivån för målkapitalet vid denna tidpunkt varvid kyrkoordningen i sådant fall kräver att en åtgärdsplan upprättas. Det ska dock betonas att god ekonomisk hushållning innebär att pastoratet i normalfallet inte ska behöva hamna i ett läge där det blir nödvändigt med upprättande av en åtgärdsplan enligt kyrkoordningens bestämmelser.

---

*Åtgärder för att uppnå en ekonomi i balans ligger inom kyrkorådets ansvarsområde och ska vara en naturlig del av styrelsearbetet. Detta innebär att kyrkorådet har ett ansvar för att vidta åtgärder i tid och inte genom passivitet skjuta kostnader på framtiden.  
(KRED 2023:2 Målkapital – Anvisningar och beräkningsmodell, sid. 11)*

---

Som framgår av utvecklingsplanen har pastoratet ett omfattande eftersatt underhåll i sitt fastighetsbestånd, varav tre av pastoratets församlingsgårdar från 1960-talet sticker ut som särskilt kostnadsintensiva. Tillsammans bedöms kostnaderna för att avhjälpa det eftersatta underhållet i dessa byggnader uppgå till 60 miljoner kronor. Detta ryms inte inom fastighetsavdelningens budgetram om 24 % av kyrkoavgiftsnetto, utan behöver i så fall tillskjutas under perioden. Tillskjutning av medel för det eftersatta underhållet bör endast ske om nödvändiga beslut fattas för att uppnå en budget i balans – som i sin tur syftar till att

säkerställa en långsiktig resurshushållning. Att enbart besluta om att tillskjuta medel för det eftersatta underhållet, utan att samtidigt besluta om nödvändiga anpassningar av verksamheten, skulle innebära att det disponibla egna kapitalet förbrukas än snabbare, se diagram 3 nedan.

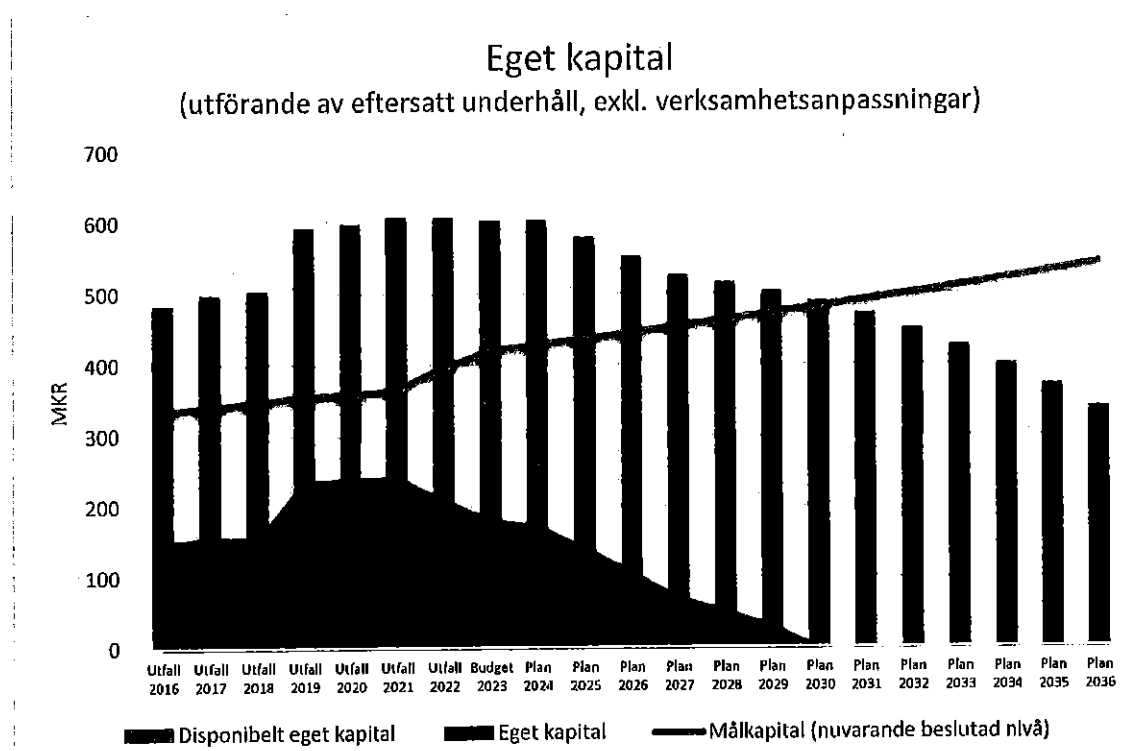
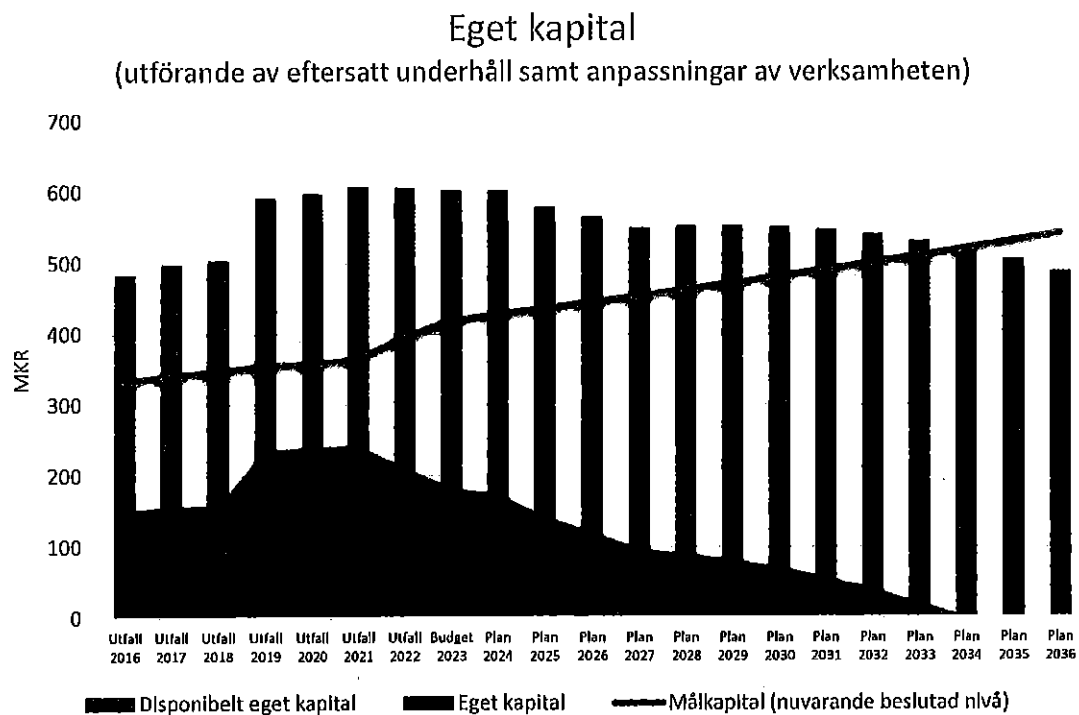


Diagram 3. Utveckling av eget kapital såvida verksamhetsanpassningar ej genomförs men underhållsramen avseende församlingsfastigheter likväl utökas med 60 miljoner kronor.

Som framgår av diagram 3 är det disponibla egna kapitalet vid denna händelse förbrukat redan år 2030, varvid kyrkoordningen kräver att en åtgärdsplan upprättas för att uppnå en budget i balans. Utan anpassningar av verksamheten har pastoratet ett prognosticerat underskott på ca 15 miljoner kronor år 2030. Underskotten tilltar kraftigt för varje år som går. Underskott i denna storleksordning kräver snabba åtgärder och lämnar föga utrymme till eftertanke och strategiska beslut.

Om verksamhetsanpassningar görs i motsvarande omfattning som föreslås i utvecklingsplanen samt att eftersatt underhåll utförs skulle detta resultera i den utveckling av eget kapital samt den resultatutveckling som åskådliggörs i diagram 4 och 5 nedan.



**Diagram 4.** Utveckling av eget kapital vid verksamhetsanpassningar samt utförande av eftersatt underhåll enligt förslag.

Som framgår av diagram 4 är det disponibla egna kapitalet förbrukat först år 2034 om verksamhetsanpassningar görs i linje med utvecklingsplanen samt att underhållsramen för församlingsfastigheterna utökas med 60 miljoner kronor för att avhjälpa eftersatt underhåll under perioden fram till år 2030. Det vill säga, pastoratet förvaltar sina fastigheter samtidigt som nödvändiga anpassningar av verksamheten görs.

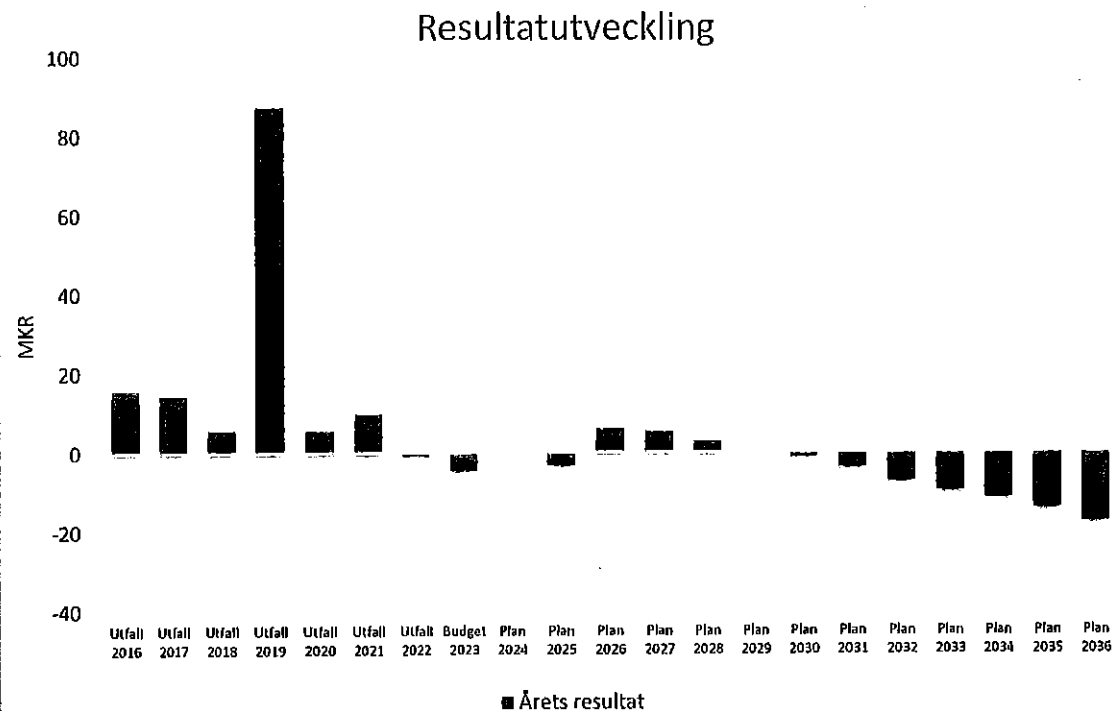


Diagram 5. Resultatutveckling vid verksamhetsanpassningar enligt förslag.\*

Av diagram 5 framgår att pastoratet vänder en negativ resultatutveckling till en positiv sådan fram till år 2030. Från och med år 2030 är resultatet dock åter negativt och nya anpassningar behöver göras för att uppnå en budget i balans och därigenom uppfylla kyrkoordningens krav på ett ansvarstagande förvaltarskap och en god ekonomisk hushållning. Åtgärderna skapar utrymme för vidare planering och ger möjlighet att fatta strategiska beslut för framtiden.

\* I denna vy över resultatutvecklingen inkluderas inte de föreslagna 60 miljoner kronor i utökad underhållsram. Detta för att på ett tydligare sätt åskådliggöra resultatutvecklingen i övrigt, frånsett den punktinsats som uppkommit ur en underhållsskuld från tidigare generationer. De 60 miljoner kronorna kommer att belasta resultatet under den period åtgärderna utförs, men har inte karaktären av vare sig löpande eller återkommande kostnader och har därför exkluderats i diagrammet.

### Den ekonomiska utmaningen

Ovanstående gör gällande att om inga besparingar genomförs så uppfylls inte kravet på god ekonomisk hushållning. Detta eftersom tidigare generationers sparade medel då kommer att användas till att täcka löpande kostnader för nuvarande verksamhet. Att förbruka den disponibla delen av det egna kapitalet till verksamhetens löpande kostnader strider mot principen att långsiktighet och ekonomiskt ansvarstagande ska prägla användandet. Därutöver åsidosätts också den grundläggande utgångspunkten om att varje generation ska bära sina egna kostnader.

Pastoratet har i grunden en god ekonomi men anpassning krävs för att i ett långsiktigt perspektiv vara den kyrka vi vill vara. Om inga åtgärder vidtas försvagas pastoratets ekonomi, och den betryggande buffert som byggts upp under århundraden går snabbt om intet. Det innebär vidare att möjligheten till strategiska och genomtänkta omställningar av verksamheten



samt dess fastigheter marginaliseras. Pastoratet kommer sedermera tvingas till sådana akuta nedskärningar eller kraftiga avgiftshöjningar som denna buffert är tänkt att avhjälpa.

## **Fastigheter och lokaler**

### **Kulturarvet**

En stor del av Svenska kyrkans fastighetsinnehav är en viktig del av det nationella kulturarvet och har högt kulturhistoriskt värde. Omsorgen om kyrkobyggnader, inventarier och kyrkomiljöer är ett ansvar som regleras i både kyrkoordningen och i kulturmiljölagen. Kyrkobyggnaderna är viktiga identitetsbärare och har en särställning bland de byggnader Svenska kyrkan äger. Av den generella inriktningen i Lokalförsörjningsplanen 2019–2028 (Kyrkofullmäktige 2023-04-17 § 5) framgår också att "kyrkornas särställning ska beaktas i samband med lokalplaneringen för pastoratet". Det ställer särskilda krav på arbetet med förvaltning, vilket sker genom tillsyn av Länsstyrelsens Kulturmiljöenhet. Det kyrkliga kulturarvet tillhör alla och ska vara tillgängligt för alla.

### **Drift och underhåll**

Underhåll i en fastighet syftar till att återställa en funktion som nått en oacceptabel nivå. Underhållsbehovet för de fastigheter som används av församlingsverksamheten uppgår till 99 miljoner kronor under perioden 2024–2030. Det är då inte medräknat invändiga ytskikt eller eventuella verksamhetsanpassningar. Prognosen som bygger på kyrkoavgiften och kyrkofullmäktiges mål för lokalförsörjning, att fastighetsnettokostnaden för församlingsverksamhetens fastigheter högst ska motsvara 24 % av kyrkoavgiftsnettot över tid, visar att det saknas ca 60 miljoner kronor för att åtgärda det eftersatta underhållet fram till år 2030. Fastighetsutskottet har till budgetberedningen äskat 60 miljoner kronor i utökad underhållsram för tre församlingsbyggnader med kyrkor från 60-talet. Finansieringen planeras ske genom att använda delar av det disponibla egna kapitalet.

Kyrkoantikvarisk ersättning (KAE) är statens kompensation för det ansvar Svenska kyrkan tar för de kyrkliga kulturminnena. Det är även möjligt att ansöka om kyrkunderhållsbidrag (KUB) vilket är ett inomkyrkligt bidrag och en del av utjämnningssystemet. KUB är ett stöd till kostnadskrävande underhållsarbeten på kyrkobyggnader. Dessvärre räcker varken KAE eller KUB till finansiering av samtliga underhållsprojekt. Av de projekt pastoratet fått beviljad KAE av Lunds stift så uppgår ersättningen i snitt till max 70 % av totalkostnaden för projektet. Pastoratets fastighetsavdelning arbetar aktivt med ansökningar för möjlighet till årlig KAE och har uppskattat möjlighet till att ansöka om ca 10 miljoner kronor i KAE för perioden 2025–2030. Det är ett bra tillskott i pastoratets arbete med förvaltning av det kyrkliga kulturarvet.

Driften av pastoratets fastigheter innefattar mediaförsörjning och skötsel. Den funktion som skall upprätthållas är den för tillfället möjliga med hänsyn till slitage och förvaltningsobjektets, inredningens och utrustningens ålder och prestationsförmåga. Mediakostnaden har ökat de senaste åren trots ett stort arbete med effektiviseringar i fastigheterna. Det mycket förmånliga elavtalet som pastoratet haft sedan 2018 löper ut i slutet på 2024. Därefter väntas pastoratets kostnad för el öka drastiskt. Totalt sett leder det till att driftskostnaden för fastigheterna ökar med ett par miljoner per år, vilket i sin tur gör att möjligheten till underhåll minskar.

## Konsekvenser

Svenska kyrkans ansvar att förvalta det kyrkliga kulturarvet får konsekvenser i samband med en allt stramare ekonomi, där underhåll av kyrkobyggnader kommer att behöva prioriteras framför underhåll av församlingarnas övriga byggnader. Övriga byggnader behöver i större utsträckning bära sina egna kostnader i framtiden och det kommer framöver att handla om prioriteringar för att säkerställa och bevara det kyrkliga kulturarvet inom Svenska Kyrkan.

En förändring av lokalbeståndet behöver ske planerat och stegvis så att berörda verksamheter kan ställa om utan att kvaliteten på verksamheten påverkas i allt för hög utsträckning. Åtgärder motsvarande den omfattning som föreslås i utvecklingsplanen behöver verkställas. Med beslut om åtgärder och planering genom kunskap om den ekonomiska utvecklingen finns det goda möjligheter för pastoratet att hitta former för att i hög utsträckning bevara såväl verksamheter som kyrkbyggnader och övriga byggnader. Konsekvensen av ett eftersatt underhåll har redan börjat märkas för församlingarna. Värmesystem, tegelfasader, ventilationssystem, spillvatten- och dagvattenledningar har nått, eller börjar närma sig, den tekniska livslängden samtidigt som de ökande driftskostnaderna leder till ett minskat utrymme för underhåll av fastigheterna i framtiden.

## Fastighetsutmaningen

Om förslag med resultat enligt utvecklingsplanen inte kan beslutas blir konsekvensen att fastigheternas drift och underhåll upptar en allt större procentuell andel av intäkterna från kyrkoavgiften för pastoratet, vilket leder till att det ekonomiska utrymmet för att bedriva församlingsverksamhet minskar ytterligare. I en förlängning leder situationen till att fler inhyrda lokaler behöva sägas upp och att flertalet övriga byggnader inom pastoratets behöver stängas eller avyttras.

## Allmänt

### Noder

Att arbeta med de olika församlingarna som noder för vissa verksamheter har varit en fungerande väg att gå för att nå ett nödvändigt sparbeting. Det möjliga alternativ som ledningsgruppen har kunnat urskilja skulle vara att förändra den nuvarande församlingsindelningen i pastoratet. Att göra detta har dock inte legat i den nuvarande uppgiften och lösningen har då i stället blivit att vissa församlingar fungerar som noder. Församlingen är då nod/centrum för viss verksamhet (att en församling *inte* är nod för en viss sak innebär *inte* att den verksamheten *inte* kan utföras i den församlingen. Det innebär bara att den inte är särskilt prioriterad på den platsen). Det ger möjlighet att prioritera verksamhet på ett särskilt ställe och ger därmed också möjlighet att prioritera vilken typ av personal en viss församling skall eller bör ha för att kunna utföra uppgiften. En utgångspunkt har varit att alla kyrkor inte behöver ha all typ av verksamhet. En annan utgångspunkt är att alla församlingar skall ha vissa verksamheter som till exempel gudstjänster och kyrkliga handlingar. Skapandet av noderna är med andra ord en viktig beståndsdel för att kunna utföra en relevant personalminskning i pastoratet.

Det är möjligt att förslaget med noder låter mer genomgripande än det faktiskt är i dagsläget. Förslaget följer i stort den verksamhet som församlingarna redan driver idag. Förslaget ger möjligheter att prioritera vissa verksamheter och begränsa andra. Men i allt väsentligt – med förslaget kring DC och Helgeandsgården som större undantag – kommer verksamheten att se ut ungefär som den gör idag. Mot bakgrund av de relativt små förändringarna och av att Lundaborna redan idag är beredda att ta sig runt i staden, med hjälp av väl utbyggda kommunala transporter eller på annat sätt tror inte ledningsgruppen att detta kan vara ett större problem.

#### *Att tänka på – Noder*

- En viktig fråga är hur vi bygger broar mellan olika församlingar som är noder för olika verksamheter? Det vill säga hur gör vi för att öka samarbetet mellan församlingar? Det är inte bara viktigt rent praktiskt utan också teologiskt – hur gör vi så att olika åsikter eller fromhetsuttryck möts och berikar varandra och inte bara fastnar i sina respektive "stuprör". Detta kommer att kräva ett långsiktigt arbete som berör såväl församlingsherdar som församlingsråd.
- Att vara uppmärksam på hur besökare till våra församlingar rör sig mellan olika ställen. Kan det kanske behövas hjälp med skjuts?
- Det kräver en genomtänkt kommunikation/information, såväl inåt som utåt.

#### **Kyrka på nya sätt**

Vi är som pastorat tvungna att på allvar börja arbeta med frågan om relationen mellan kyrkobyggnader och övriga lokaler. De höga fastighetskostnaderna i pastoratet sätter luppen på en viktig fråga – hur är vi kyrka även om vi får avyttra lokaler? Sedan 1960-talet har Svenska kyrkan byggt upp den struktur den har idag, med stora personalgrupper samt med många stadsdelskyrkor och församlingshem. Detta har varit möjligt då Svenska kyrkan under en lång följd av år har haft mycket goda medlemsintäkter och därmed en mycket god ekonomi. Detta har tjänat kyrkan mycket väl under de år som har gått. Den absolut största delen av alla människor i Sverige har också levt sina liv när detta har varit självklart. Just därför är det jobbigt när pengarna inte längre räcker för att fylla denna stora kostym. Att göra förändringar i kyrkans sätt att bedriva verksamhet och organisation – trots den ekonomiskt goda historien och fortsatt yttre kall – kräver i hög grad en mental omställning hos såväl förtroendevalda som anställda och alla andra. Förslaget tvingar oss att arbeta med denna fråga som inom kort kommer att bli mer och mer aktuell inom hela Svenska kyrkan.

Svenska kyrkan och därmed också Lunds pastorat följer här utvecklingen i andra jämförbara kyrkor, som till exempel Church of England eller Evangelische Kirche in Deutschland (EKD). På samma sätt som de drastiskt har minskat antalet anställda och fastighetsbestånd i dessa kyrkor är det nödvändigt att vi hanterar denna förändrade situation för kyrkan och agerar därefter. Underlåter vi det kommer det att ge negativa återverkningar på kommande generationers möjligheter att själva staka ut sin väg kring hur de vill vara kyrka i Lund. Att handla nu är därför ett ansvarstagande för kyrkan i framtiden, även om det är smärtsamt idag.

Utvecklingen med att avyttra församlingslokaler går snabbt framåt i svenska kyrkan, drivet av ekonomi, men också av teologi. Biskop Johan Dalman skrev år 2019 en bok med titeln Högt i tak i helgade rum där han driver – utifrån teologi och historia – att vi bör lämna våra

församlingshem och använda kyrkorna på ett annat sätt i framtiden än vi har gjort under senare år. Detta ligger helt i linje med den beslutade generella inriktningen i Lokalförbörjningsplanen 2019–2028 (Kyrkofullmäktige 2023-04-17 § 5) där det framgår att vi ska "nyttja kyrkorna till så mycket verksamhet som möjligt".

Ett sådant förhållningssätt som ovan, där lokaler används på annat sätt, har påverkat såväl punkten "Flytten av Diakonicentralen" som "församlingsgården S:t Knut" och "Flytten av pastoratskansliet" nedan.

### **Flytt av Diakonicentralen**

Risk- och konsekvensanalys av detta görs framför allt i Helgeands församling. Det som kan tilläggas här är konsekvenser och möjligheter för hela pastoratet. En viktig sak som spelar in i detta är möjligt förlorad goodwill från kommun och allmänhet som påverkar pastoratet i stort. Det vill säga det kan utifrån upplevas som att Svenska kyrkan lämnar en viktig verksamhet. Så är ju dock *inte* fallet. Det handlar om en flytt av diakonicentralen, absolut inget annat.

Oftast när man pratar om diakonicentralen är det personer med missbruksproblematik som hamnar i fokus. Kanske för att det är den målgrupp som diakonicentralen har stått upp för på många olika sätt genom åren. Det är de som för 20 år sedan var hemlösa och för mkt illa i kombination med att det inte finns någon annan given plats för dem att vara på.

De flesta som kommer till diakonicentralen idag kommer för att de är ensamma och isolerade, inte på grund av aktiv missbruksproblematik. Man finner ett sammanhang på diakonicentralen – man kommer för att prata, delta i sinnesrosamling, läsa en tidning och fika eller få hjälp med myndighetskontakter, men framförallt för att ta del av gemenskapen som erbjuds.

Sedan ganska många år tillbaka har det kommit många nya gäster till diakonicentralen med andra bekymmer än missbruksproblematik. De tyngre missbrukarna är inte överrepresenterade på diakonicentralen längre. Istället är det ensamheten och den psykiska ohälsan som följer det stora flertalet besökande. En hel del som kommer till diakonicentralen har *haft* ett missbruk med är idag drogfria, men de är ensamma och har svårt att hitta sammanhang i livet. Samhället förändras och så gör även målgrupperna som kommer till diakonicentralen.

Flera av de dagliga besökarna på diakonicentralen bor på Klostergården eller runt Petersgården, men väljer av olika skäl att hellre komma till diakonicentralen än till sin församling. Kanske för att man inte "syns" så tydligt här eller för att miljön är mer tillåtande. Dessa besökare skulle därmed få närmare till diakonicentralen än de har idag. Men vad skulle en flytt kunna innebära för andra? Av de som bor ute (hemlöshet) håller de mestadels till runtomkring Helgeand och Petersgården så för dem blir det också närmare vid en eventuell flytt. Enligt personal på diakonicentralen kommer de som behöver diakonicentralen också med all sannolikhet att fortsätta att komma dit, oavsett om den flyttar. "Utbudet" kommer inte att försvinna eller förändras för att diakonicentralen byter lokaler. Diakonicentralen kommer att fortsätta arbeta på samma sätt som idag. Det kommer ske ett fortsatt nätverkande med aktörer i samhället där våra gäster stöter på bekymmer och man kommer att få komma till diakonicentralen i det skick man är, precis som idag. Det diakonala arbetet sitter varken i huset eller i platsen det ligger på.

Tillgängligheten är viktig. Stadsbilden kommer att förändras – busstorget vid Botulfsplatsen har flyttas så att de som kommer med buss från ytterområdena kommer ändå att få längre till diakoniceutralens nuvarande plats. Om man går från järnvägsstationen på det ena eller det andra hållet spelar inte så stor roll, det skiljer inte mer än 500 meter mellan de båda platserna sett från Lund C. Det kommer också att öppna en järnvägsstation på Klostergården.

Det som blir den springande punkten för att behålla gästerna är inte diakoniceutralens läge i centrum eller på annan plats, enligt personalen på diakoniceutralen, utan beror mer på hur lokalerna i sådana fall kommer att utformas i Helgeand. Det avgörande är istället att man fortfarande ska kunna ta sig in i lokalerna relativt anonymt. Detta är därför en fråga som måste få stor prioritet i det fortsatta arbetet.

En förändring i det diakonala arbetet samt en flytt av diakoniceutralen kan lätt skapa en oroskänsla. Ugglan har ju "alltid funnits" och är så oerhört förknippad med diakoni att det nästan blivit en symbol för det diakonala arbetet i Lund. Men nya tider kräver nya lösningar. "Alltid densamma" kan inte vara Lunds pastorats devis i en tid som kräver ständig förändring.

Utifrån ovanstående går det alltså att väl argumentera för att pastoratet inte gör några församlingar vad gäller det diakonala arbetet genom att flytta diakoniceutralen till en ny plats, utan att det snarare kan ge såväl stadga som kraft framåt. Men detta kräver en tydlighet i kommunikationen, såväl inåt som utåt.

#### *Att tänka på – flytt av Diakoniceutralen*

- Viktigt att lokalerna får en planering, som möjliggör att man kan komma dit lite anonymt.
- Skapa planer på diakoniceutralen för kommunikation med allmänheten samt med pastoratets personal.
- I relation till media, kommun och andra handlar det i stor utsträckning om hur detta kommuniceras.
- Att intensivt arbeta tillsammans diakoniceutralen och diakonerna så att förändringen blir känd och möjliga svårigheter kan lösas.

#### **Diakonalt centrum**

Som en konsekvens av en flytt av diakoniceutralen ligger också en möjlighet att utveckla det övriga diakonala arbetet genom att ta nya grepp kring diakoni. Ett exempel skulle kunna vara att skapa ett diakonalt centrum för pastoratet – tydligt skiljt från diakoniceutralen – och som skulle kunna arbeta med pastoratsövergripande diakonala frågor. Hur ett sådant diakonalt centrum skall utformas och hur det skall stå i relation till församlingsdiakonin är självklart allt för tidigt att säga – här behövs ordentliga utredningar göras med kunniga inom fältet – men en flytt av diakoniceutralen ger det diakonala arbetet nya möjligheter i stort, där ett pastoratsövergripande diakonalt centrum för pastoratsdiakoni skild från diakoniceutralen skulle kunna vara en möjlighet.

#### *Att tänka på – Diakonalt centrum*

- Att på ett tidigt stadium involvera såväl diakonkollegium, ledningsgrupp och förtroendevalda i ett arbete kring hur det diakonala arbetet i pastoratet kan utvecklas så att det blir starkt och hållbart över tid.

### **Flytt av pastoratskansliet**

Pastoratskansliet som idag ligger på Kiliansgatan föreslås i Utvecklingsplanen att få nya lokaler. Att det överhuvudtaget är ett förslag att flytta kansliet grundas i det ekonomiska läget samt i lokalförsörjningsplanen. Byter kansliet lokal kan vi hyra ut det befintliga kansliet och på det sättet få en inkomst.

Om pastoratskansliet flyttar berör det hela pastoratet. I utvecklingsplanen finns det förslag på andra lokaler att flytta kansliet till, det är dock bara egentligen ett som är möjligt utifrån förslagen. Alla förslagen ligger i domkyrkoförsamlingen. Anledningen till det är att domprosten – för att kunna leda pastoratet på ett relevant sätt – måste ha sin arbetsplats på kansliet med nära tillgång till kansliets samlade stödfunktioner. Domprosten måste även i sin egenskap av domprost sitta i domkyrkoförsamlingen, med närheten till domkyrkan, för att kunna fungera i sin roll, även gentemot stift och biskop.

En flytt av kansliets lokaler till Domkyrkoforum får självklart konsekvenser. Men de är primärt sådana att de påverkar domkyrkoforums nuvarande personal, genom att det blir trängre. Utrymmena är dock idag så väl tilltagna att det inte kan upplevas ge stora problem, mer än initialt. Allmänna ytor kommer inte att tas i anspråk vid en sådan flytt. En konsekvens är att det inte kommer att gå att ordna med förtäring i annan lokal vid uthyrning till externa gäster/konferenser. Det är en relevant iakttagelse, men i Lunds centrum finns det otaliga restauranger på mycket kort avstånd. Vi kan fortfarande hyra ut lokaler till externa konferenser, men mat kan inte tillagas vid dessa tillfällen. Uthyrning av lokal i samband med kyrkliga handlingar kan, vid behov, lösas i samarbete med övriga närliggande församlingar.

#### *Att tänka på – flytt av pastoratskansliet*

- Att tillsammans med medarbetarna i domkyrkoförsamlingen samt på pastoratskansliet gå igenom konsekvenser av en flytt av kansliet. Att utifrån det arbeta vidare kring samarbetet mellan närliggande församlingar som gör att förändringen får så liten påverkan som möjligt.

### **Församlingsgården S:t Knut**

Självklart finns det problem och svårigheter med ett avyttrande av S:t knuts församlingsgård, men det behandlas primärt i en annan risk- och konsekvensanalys. När det gäller påverkan på pastoratet i stort är en möjlig konsekvens att det kan skapas oro i pastoratet för att "min" lokal är den som försvinner nästa gång besparingar måste göras. Det kan också upplevas som att pastoratet lämnar Linero.

Självklart finns det frågor att ställa i detta. Hur kan man klara att driva församling utan församlingslokaler? Är det inte fel väg att gå att "lämna" ett område som Linero? Sätter man inte samarbetskyrkan på "pottkanten" genom att göra på detta sätt? Alla frågorna kan besvaras

jakande. Men återigen är det inte ett förslag som lagts för att ledningsgruppen tror att det skall bli bättre – utan för att ekonomin kräver det.

Dessutom menar ledningsgruppen att det finns positiva saker att hämta ur förslaget. Som förslaget visar kommer inte Linero att lämnas på något sätt. Kyrkan finns kvar och kommer att byggas om så att verksamhet kan bedrivas. Likaså kommer det att finnas möjlighet för personal att ha tjänsterum i kyrkan. Självklart innebär det stora förändringar gentemot idag, men inte omöjliga att hantera. S:t Knut skulle kunna bli en "pilot" i hur man kan bygga och utveckla en församling/kyrka utan församlingsgård men med stor lekmanamedverkan. En utveckling som kommer att bli vanlig i Svenska kyrkan inom en snar framtid.

Samarbetskyrkan i S:t Knut har nog de bästa möjligheterna av de olika församlingskyrkorna i Lund att klara en sådan situation. EFS har med sin teologi och sitt sätt att arbeta, ett mer lättföränderligt sätt att förhålla sig till tillvaron än de flesta församlingar inom Svenska kyrkan. Det finns ett stort lekmanengagemang inom EFS som kan användas samt en öppenhet för att använda nya metoder och modeller i arbetet. Även om det självklart blir förändringar i förhållande till nuläget, är samarbetskyrkan i en position där den har mycket goda förutsättningar att "tänka nytt" som gör att församlingsarbetet går framåt trots dessa förändringar.

Kontentan av ovanstående är att Linero inte på något sätt "lämnas" även om det blir stora förändringar. Svenska kyrkan finns stadigt kvar där med gudstjänster, verksamhet och bemanning – men till viss del i nya former. Det innebär också att det finns en risk att personal på andra platser i pastoratet tänker att "nästa gång är det kanske min lokal som får lämnas". Detta är en befogad fundering. Och den måste vi vänja oss vid inom hela Svenska kyrkan inför framtiden. Vi kommer inte att kunna ha råd att behålla alla de lokaler vi har idag.

#### *Att tänka på – kyrka på nya sätt*

- Att på ett tidigt stadium och fortlöpande informera personal, aktiva och boende om förändringar som sker.
- Att aktivt arbeta med gudstjänstrummet som verksamhetslokal på ett sätt så att hela personalen är meddragen i det som sker.
- Att aktivt söka nya och alternativa former för hur vi kan vara kyrka på nya platser.

#### **Föreslagna personalneddragningar**

I Utvecklingsplanen föreslås det en minskning av personella resurser i pastoratet. Detta är en risk för pastoratet. Förslaget grundar sig i en vilja att behålla församlingarna i sin nuvarande form. Personalgrupperna i de olika församlingarna är generellt relativt små. Administratörer, husmödrar, pedagoger, kommunikatörer osv. finns det ofta bara en av i varje enhet. Tar man bort den personen finns det ofta ingen alls kvar inom det specifika området, eller någon annan som kan utföra arbetet. Det är också så att flera tjänster är kombinationstjänster med olika innehåll. Det innebär att om man plockar bort en tjänst så förlorar man i praktiken också den andra tjänsten eftersom det är samma person som innehar dem båda. De egentligen enda områden där det finns något fler anställda är bland präster och diakoner (och till viss del musiker). Det är därför också där det överhuvudtaget är möjligt att skära ned personalstyrkan, utan att också förändra församlingsindelningen. Att musiker inte kommer i fråga på samma sätt som diakoner och präster har att göra med det faktum att varje församling enligt förslaget

också skall fungera som egna och gudstjänstfirande församlingar och ha fullt utbud av kyrkliga handlingar. Skulle musikertjänsterna minskas på samma sätt som för diakoner och präster ges ingen möjlighet att samtidigt fira gudstjänst eller utföra kyrkliga handlingar.

Att skära personal inom pastoratskansliet i stället för inom verksamheten är inte en gångbar lösning. Pastoratskansliet omfattar 17 personer idag, men skilda professionsbefattningar. Inom varje profession som det antingen finns regelverk att uppfylla eller praktiska krav på (fakturor skall betalas, hur gör vi när IT inte fungerar osv.), arbetar en eller ett mycket litet antal personer. Det är också så att ca. 33% av tjänsterna på kansliet bekostas av begravningsverksamhet och man utför alltså arbete där. Det innebär att det i praktiken är 11 tjänster på kansliet som hanterar ekonomi, HR, fastighet, juridik och IT, för drygt 130 heltidstjänster. Det går inte att minska kansliet mer utan att åsidosätta regelverk (lagstiftning eller inomkyrkliga bestämmelser) eller basala professionella krav.

#### *Att tänka på – Minskning av antalet diakon- och prästtjänster*

- Att vi upprätthåller en god etisk ordning och följer lagstiftning och annat vid arbetsbrist.
- Att arbeta vidare med och fördjupa samarbetet över församlingsgränser för att kunna täcka upp för varandra vid behov.
- Att vi undersöker möjligheter till kompensation då någon som närmar sig pensionsåldern önskar gå i förtida pension.
- Att vara vaksam över vilka kompetenser vi kommer att behöva i framtiden för att kunna "gasa" inom relevanta områden.
- Att arbeta med såväl det framtidsinriktade diakonala arbetet som den prästerliga verksamheten så att följdverkningarna blir så små som möjligt.
- Vi behöver arbeta ännu tydligare med arbetsmiljöfrågor och friskfaktorer för att säkerställa en så bra arbetsmiljö som möjligt så att arbetet framåt upplevs roligt och kreativt.
- Viktningen mellan "specialpräster" och vanliga församlingspräster, hur blir den efter neddragningarna? Blir den "rätt"?
- Att säkerställa att personalneddragningar inte medför ytterligare arbetsbördor för övriga anställda.

#### **Att uppfylla de andliga behoven i framtiden**

I Matteusevangeliet 28e kapitel säger Jesus åt lärjungarna att gå ut i världen och döpa och lära. De gjorde som han bad dem om – och kyrkan föddes. Under tvåtusen år har den kristna tron spritts ut över jorden och tagit form inom skilda kyrkoorganisationer. Lunds pastorat är del i detta genom att vara del av Svenska kyrkan, som i sin tur är del av den världsvida kyrkan. Svenska kyrkan har genom historien sett ut på olika sätt, men det är först under de senaste 70 åren som kyrkan har börjat växa personalmässigt och fastighetsmässigt och vår nuvarande organisation har vuxit fram. Vi som lever idag är alla del av denna framgångssaga.

Idag är läget ett annat, ekonomin krymper. Hur sprider vi då evangeliet? Hur når vi människor? Hur kan vi göra gott för enskilda och samhället i stort? Hur kan vi sprida det musikaliska evangeliet? Hur kan vi trösta? Hur kan vi fira gudstjänst? Hur kan vi ha framtidshopp? Detta är högst relevanta frågor att ställa sig. Dels på ett allmänt plan, dels



utifrån vår specifika situation då Utvecklingsplanen föreslår nedskärningar i personal och ändringar i fastighetsbeståndet. Hur gör vi nu? Självklart får förslaget konsekvenser för våra möjligheter att sprida evangeliet så som vi har kunnat göra fram till nu. Samtidigt som detta är helt riktiga konstateranden är Utvecklingsplanen garanten för att den framtida situationen för att sprida evangeliet i pastoratet inte stoppas helt. Vi har ett visst antal resurser som är ändliga – det är dem vi måste planera för och hushålla med för att bygga en god framtid.

När vi står i den situation vi gör idag med ekonomiska neddragningar kan det vara svårt att se att när Jesus skickade ut lärjungarna i världen att döpa och lära skickade han ut dem utan andra tillgångar än kläderna de hade på kroppen – men de och deras efterkommande förändrade världen. Egentligen behöver inte spridandet av evangeliet vare sig mycket pengar eller fastigheter, för att nå ut och påverka. Det räcker med tro, engagemang och vilja.

Så illa är det inte för oss, vi har fortfarande en god ekonomi, en stor personalstyrka och fina lokaler – men vi måste krympa kostymen. Vi är tvungna att till viss del ställa om i vårt tankesätt för att hitta nya vägar att arbeta med spridandet av evangeliet här hos oss. Men förutsättningarna finns. Livsfrågorna bär människor med sig också i framtiden. Och vi har tankar och ibland svar som mejslats fram under tvåtusen år. Vi har otroliga kyrkor där människor under långa tider delat livets stora högtider. Det finns stora grupper av människor som önskar arbeta som ideella inom Svenska kyrkan. Alla riktigt väsentliga beståndsdelar har vi för att vara Guds händer och sprida Guds ord också fortsättningsvis i Lund. Men vi kan behöva börja tänka nytt. Kanske snegla på våra systerkyrkor inom och utom landet för tips och tankar om hur man arbetar när pengaflödet inte är lika stort. Kanske våga mer än tidigare. Kanske samarbeta på nya sätt och med nya aktörer.

*Att tänka på – Att uppfylla de andliga behoven i framtiden*

- Att arbeta med att hitta nya sätt att tänka och vara kyrka.
- Arbeta aktivt med samarbeten, inom pastoratet och med andra aktörer.
- Att ta ideella krafter i anspråk på nya sätt
- Att välsigna alla aktörer av god vilja
- Att hitta nya sätt att kommunicera och nya plattformar för möten.
- Att aktivt arbeta för att medlemsminskningen avtar.
- Att pastoratet som helhet upplevs som en relevant aktör i lokalsamhället.

### **Nya utredningsområden**

Utvecklingsplanen måste också ses tillsammans med de föreslagna kommande utredningsområdena (för mer information se Utvecklingsplanen). De visar på fortlöpande utvecklingsområden viktiga för Lunds pastorats långsiktighet och hållbarhet i nya situationer.

- Organisation
- Målkapital och disponibelt eget kapital
- Kommunikation
- Familjerådgivningen
- Medlemstappet
- Idealitet

## Slutord

De förändringar som är tvungna att göras påverkar pastoratets nuvarande verksamhet och möjlighet att utföra de uppgifter på samma sätt som man har gjort. Utvecklingsplanen är alltså *inte* en väg att maximera utfall eller verksamhet. Utvecklingsplanen är svaret på en utveckling i Lunds pastorat, som inte skiljer sig alls från andra samfund i Lund, situationen i Sverige och inte heller från situationen i världen. Lund är inget undantag, vi följer internationella tendenser och trender. Och den samlade bilden från allt detta är att intresset för institutionaliserad religionsutövning minskar, med ungefär 1% per år. Om – och i så fall var – det finns något slut på den sluttande kurvan är det ingen som vet. Vi måste därför låta bli att drömma om en svunnen tid och vara realistiska för att konsekvenserna skall bli så små och så bra som är möjligt i en svår situation. Blir utfallet sedan inte så tungt som befarat, är det bara att glädjas åt det, men vi kan inte förlita oss på det som utgångspunkt.

I detta måste vi hjälpas åt och inte låta delintressen ta över från helheten. Det finns starka och fullgoda skäl att säga nej till vart och ett av de förslag som ledningsgruppen har gett i Utvecklingsplanen. Men många saker måste helt enkelt göras för att vi ska kunna spara ytterligare 12 miljoner kronor, varav 10 miljoner avseende personal samt 2 miljoner avseende fastigheter – det kommer att märkas mycket och det måste göras det. Här behövs handlingskraft och mod.

Går det att finna en väg att göra denna besparing som alla gemensamt ställer upp på? Troligtvis inte, så nu får vi hjälpas åt, tänka kreativt och ge och ta – för den stora helhetens skull. Den långsiktiga utbredningen av Guds rike i Lund.