

# **Slutrapport Svenska kyrkan**

---

**- Svenska kyrkan som välfärdsleverantör inom boende för äldre**

**Ernst & Young  
2013**

## Sammanfattning

I maj 2011 gav Kyrkostyrelsen, genom direktivet Ks 2010:717, uppdraget att utreda Svenska kyrkans möjligheter att formulera och genomföra initiativ inom välfärdsmarknadsområdet. Inom ramen för det uppdraget har Ernst & Young ombetts att ta fram ett expertutlåtande. Expertutlåtandet har belyst Svenska kyrkans förutsättningar till att ta initiativ inom äldreboendeområdet. Utgångspunkten har tagits ur ett fastighetsperspektiv och belyst frågeställningen i tre steg: genomföra en nulägesanalys, ta fram en tankemodell kring kyrkans möjliga boendekoncept och erbjudande samt en handlingsplan för förverkligande av initiativet.

Nulägesanalysen har berört kyrkans fastighetsbestånd och fördelningsprinciper, pekat på referensexempel och diskuterat Svenska kyrkans inställning till initiativ inom området. Tankemodellen har vidare formulerats som ett boendekoncept och preliminärt erbjudande baserat på Svenska kyrkans värdegrund. Tankemodellen har beskrivits i tre scenarion, Egenregi, Strategisk allians & partnerskap samt Delägarskap. Mot bakgrund av expertutlåtandets konklusioner och slutsatser beskrivs en handlingsplan för realisering av tankemodellen.

Expertutlåtandet visar att det finns ett starkt växande behov och efterfrågan på boende för äldre i Sverige. Den beror på att den demografiska utvecklingen skapar en situation där andelen äldre ökar i snabbare takt än andra grupper i samhället. Den beror även på att attityden och inställningen kring livet som äldre och åldrandet har förändrats. Den förändrade attityden hos de äldre och samhället i stort har bl.a. inneburit att andra krav och förväntningar än tidigare ställs på boende och livspreferenser.

Inom ramen för utredningsuppdraget har en enkätstudie genomförts i Göteborgs stift. Här framkommer en vilja att på församlingsnivå ta initiativ inom äldreboendeområdet. Genom utredningen beskrivs ett antal projekt som har genomförts på lokal basis inom Svenska kyrkan. Till de utmaningar som kan följa initiativ på området hör t.ex. att Svenska kyrkan idag saknar bredare erfarenhet av att bedriva konkurrensutsatt verksamhet inom området. I sammanhanget framkommer även en relativt stor intern utmaning i att enas kring ett gemensamt handlingsinitiativ. Därtill följer ett behov och en utmaning i att kunna formulera en övergripande och/eller lokal strategi vilken beskriver varför och på vilket sätt som Svenska kyrkan bör utvecklas på området.

Genom expertutlåtandet synliggörs Svenska kyrkans unika möjligheter att som organisation kunna bidra till att möta marknadsbehoven utifrån de äldres egna förväntningar. Till de styrkor som Svenska kyrkan förfogar över hör t.ex. den lokala närvaron och nationella täckningen. Vidare ger Svenska kyrkans starka varumärke stora förtroendekapital och ekonomiska tillgångar och där av goda förutsättningar till framtida initiativ inom området.

## Innehållsförteckning

1. Introduktion .....	5
1.1 Bakgrund .....	5
1.2 Syfte .....	5
1.3 Metod .....	6
1.4 ConceptLiving .....	7
1.5 Avgränsning .....	8
1.6 Läsanvisning .....	9
2. Marknaden för äldreboende i Sverige .....	10
2.1 Modeller för äldreboende .....	10
2.2 Äldreboendemarknadens storlek och potential .....	13
2.3 Förändrad inställning och attityd hos äldre .....	14
2.4 Sammanfattning .....	16
3. Svenska kyrkans förutsättningar att ta initiativ på äldreboendemarknaden .....	17
3.1 Möjligheter och utmaningar i att ta initiativ inom äldreboende .....	17
3.2 Befintligt fastighetsbestånd som möjlig utgångspunkt för initiativ .....	19
3.3 Exempel på tidigare genomförda initiativ inom äldreboendeområdet .....	21
3.5 Församlingarnas inställning till att ta initiativ inom äldreboende .....	25
3.6 Förutsättningar för initiativ .....	26
3.7 Sammanfattning .....	27
4. Tankemodell för Svenska kyrkans möjligheter till att ta initiativ .....	28
4.1 Övergripande principer för initiativ .....	28
4.2 Tänkbara boendekoncept .....	29
4.3 Tre scenarion för genomförande av initiativ .....	33
4.4 Affärsmodell för respektive scenario .....	37
4.5 Sammanfattning .....	41
5. Organisationsstruktur för respektive scenario .....	43
5.1 Svenska kyrkans organisationsstruktur .....	43
5.2 Finansiering .....	50
5.3 Riskhantering .....	52
5.4 Sammanfattning .....	58
6. Slutsatser och förslag på nästa steg .....	60
6.1 Slutsatser för möjliga initiativ på äldreboendemarknaden .....	60
6.2 Förverkligande av initiativ i Svenska kyrkans regi och förslag på nästa steg .....	64
6.3 Reflektioner och övergripande råd .....	65
Referensförteckning .....	67
Appendix .....	70

## Figurer & Tabeller

Figur 1: Processbeskrivning för expertutlåtandet .....	5
Figur 2: Expertutlåtandets projektorganisation .....	6
Figur 3: ConceptLiving ett perspektiv på värdeskapande .....	8
Figur 4: Boendemodeller .....	11
Figur 5: Kontraktstruktur i vård- och omsorgsboendet.....	12
Figur 6: Nationell befolkningsframväxt och efterfrågepotential (2012 vs. 2030).....	14
Figur 7: Fastighetsinnehav med potential.....	20
Figur 8: Örebro kyrkliga samfällighetsbostad AB.....	22
Figur 9: Stiftelsen tryggheten.....	23
Figur 10: Bettna Kullagård AB .....	24
Figur 12: Intresse och bakomliggande motiv för välfärdsrelaterad verksamhet .....	26
Figur 13: Möjliga tjänsteslag inom ramen för boende riktat mot äldre .....	31
Figur 14: Beståndsdelarna i Svenska kyrkans boendekoncept för äldre .....	32
Figur 15: Illustration över innehåll i scenariobeskrivningarna .....	34
Figur 16: Tre scenarion; Egenregi, Strategisk allians & Delägarskap .....	35
Figur 17: Svenska kyrkans organisationsstruktur .....	43
Figur 18: Kyrkans organisation och struktur, Egenregi.....	44
Figur 19: Kyrkans organisation och struktur, Strategisk allians & partnerskap.....	46
Figur 20: Hierarki och partnerrelation i scenariot Strategisk allians & partnerskap ..	47
Figur 21: Kyrkans organisation och struktur, Delägarskap .....	48
Figur 22: Hierarki och partnerrelation i scenariot Delägarskap.....	50
Figur 23: Förslag på övergripande organisation .....	64
Tabell 1: Rollfördelningen under genomförandet av Expertutlåtandet.....	7
Tabell 2: Övergripande bild av storheter, boendemodeller och finansiering (2009) .	13
Tabell 3: Skillnader mellan dagens äldre och morgondagens äldre .....	15
Tabell 4: SWOT över Svenska kyrkans förutsättningar till att ta initiativ.....	18
Tabell 5: Finansiering enligt Egenregi, Strategisk allians & Delägarskap.....	51
Tabell 6: Interna risker och åtgärder/ hantering för Egenregi .....	52
Tabell 7: Externa risker och åtgärder/ hantering för Egenregi .....	54
Tabell 8: Interna risker och åtgärder/ hantering för Strategisk allians .....	54
Tabell 9: Externa risker och åtgärder/ hantering för Strategisk allians .....	56
Tabell 10: Interna risker och åtgärder/ hantering för Delägarskap .....	56
Tabell 11: Externa risker och åtgärder/ hantering för Delägarskap .....	58
Tabell 12: Sammanfattande konklusioner kring tre scenarios .....	63

# 1. Introduktion

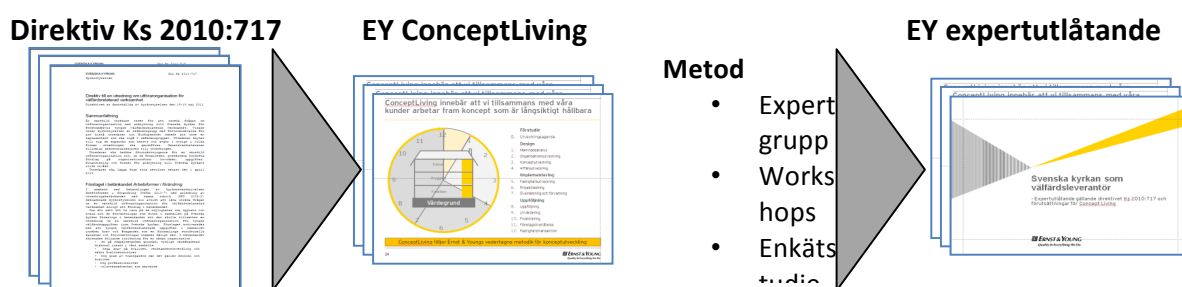
Kyrkomötet 2011 tog beslut om att utreda Svenska kyrkans förutsättningar att ta initiativ på välfärdsmarknaden. Ernst & Young AB har medverkat inom ramen för den utredningen genom att ta fram ett expertutlåtande för hur Svenska kyrkan kan ta initiativ på äldreboendemarknaden. Utlåtandet består av tre delar: en analys av Svenska kyrkans förutsättningar att ta initiativ, en tankemodell som beskriver vad ett initiativ skulle kunna bestå av och hur det kan genomföras samt förslag till genomförandeplan.

## 1.1 Bakgrund

Kyrkomötet fattade i maj 2011 beslutet att låta utreda Svenska kyrkans möjligheter att kunna agera som utförarorganisation på den svenska välfärdsmarknaden<sup>1</sup>. Beslutet har utgångspunkten i Direktivet Ks 2010:717. Utredningen leds av Kerstin Alberius. I enlighet med direktivet ska arbetet överlämnas till kyrkostyrelsen 1 oktober 2013.

Inom ramen för utredningen görs en särskild rapport om Svenska kyrkans möjligheter inom äldreboendemarknaden<sup>2</sup>.

Figur 1: Processbeskrivning för expertutlåtandet



Ernst & Young ("EY") har deltagit som experter för framtagandet av detta expertutlåtande.

## 1.2 Syfte

Expertutlåtandet har som övergripande syfte att belysa Svenska kyrkans möjligheter att ta olika initiativ inom äldreboendeområdet. Expertutlåtandets delsyften är att:

- Genomföra en nulägesanalys kring styrkor, svagheter, möjligheter och hot inför ett initiativ för äldreboende,
- Utveckla en tankemodell som beskriver och konkretiserar förutsättningarna för att ta initiativ på äldreboendemarknaden,
- Tydliggöra tankemodellen i ett möjligt boendekoncept,
- Beskriva tankemodellen genom olika scenarion,
- Beskriva tankemodellen i en möjlig affärsstruktur,
- Genomföra en övergripande riskanalys,
- Formulera en handlingsplan för förverkligande av tankemodellen givet de scenarion som beskrivs.

<sup>1</sup> Kyrkostyrelsens möte 18-19 maj 2011.

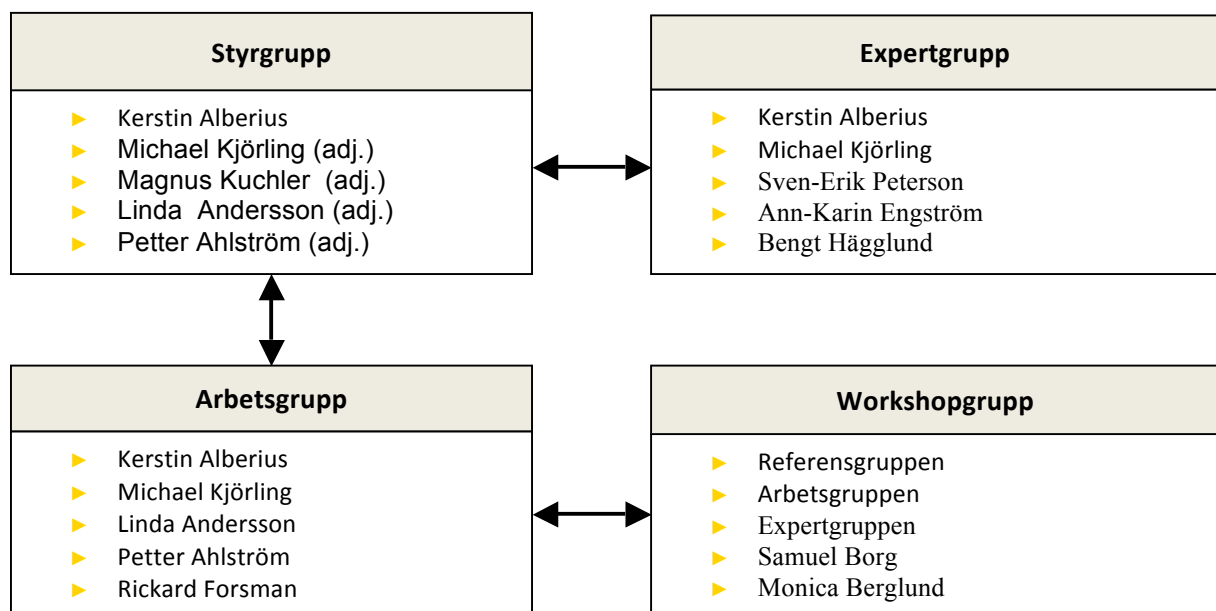
<sup>2</sup> Med boende för äldre menas ett samlingsbegrepp för alla former av boende som är riktat mot målgruppen seniorer och äldre. Framförallt är det fyra boendemodeller som avses i det här sammanhanget. Dessa utgörs av kvarboende, seniorboende, trygghetsboende samt vård- och omsorgsboende (se Appendix).

### 1.3 Metod

Ernst & Young har tagit fram en särskild utvecklingsmetod för bostäder och boendemiljöer baserad på livsstil. Metoden har integrerats i ett perspektiv på värdeskapande som tillsammans benämns "ConceptLiving". Utifrån ConceptLiving bör boendet betraktas som en produkt av hårda och mjuka beståndsdelar. Bostaden liknas här vid en fysisk plattform där fastighetsägaren regisserar boendeupplevelsen genom att ge förutsättningar för individens fysiska och existentiella behov.

Expertutlåtandet har tagits fram i ett nära samarbete med olika gruppbyggnader inom projektets ram. Projektorganisationen runt expertutlåtandet har bestått av en styrgrupp, expertgrupp, arbetsgrupp och workshopgrupp.

Figur 2: Expertutlåtandets projektorganisation



Grupperna har haft olika syften under genomförandet av expertutlåtandet. Det är i styrgruppen som besluten har fattats och resurser har säkerställts. Expertgruppen har vidare bildats för att bidra med expert- och verksamhetsspecifika kunskaper under projektet. Arbetsgruppen har genomfört, drivit och planerat arbetet, levererat resultat, ansvarat för informationsinhämtning och metoder. Arbetsgruppen har vidare rapporterat status till styrgruppen samt utfört och deltagit i seminarier, workshops och utbildningspass. Workshopgruppen har till sist deltagit i olika workshops och studiebesök under projektets gång med olika konstellationer. Den har även utnyttjats för att definiera riktningen på arbetet och medverkat vid arbetets avslut. Workshopgruppen har vidare gett återkoppling på det material som beretts för respektive tillfälle.

Det här expertutlåtandet har tagits fram med en tydlig rollfördelning mellan Svenska kyrkan, Ernst & Young och andra berörda personer i projektorganisationen. Rollfördelningen har beskrivits och sammanfattats enligt följande (se Tabell 1):

Tabell 1: Rollfördelningen under genomförandet av Expertutlåtandet

Svenska kyrkan	Ernst & Young AB
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Äger projektet</li> <li>▪ Fattar samtliga erforderliga beslut</li> <li>▪ Bidrar med projektstöd</li> <li>▪ Bidrar med verksamhetskunskap</li> <li>▪ Påverkar samtliga resultat</li> <li>▪ Hanterar all intern information och kommunikation</li> <li>▪ Deltar i arbetsmöten, intervjuer och slutpresentationen</li> <li>▪ Säkerställer rätt resurstillgång och kompetenser till projektet</li> <li>▪ Levererar tillgänglig data</li> <li>▪ Deltar i rapportskrivningen och slutpresentationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projektledare och projektstöd som säkerställer att projektet levererar enligt tid, kvalitet och budget</li> <li>▪ Planerar arbetet</li> <li>▪ Bistår med metod och arbetssätt</li> <li>▪ Skriver dokumentation inklusive rapportskrivning och slutpresentation</li> <li>▪ Tar fram verktyg och strukturerar arbetet</li> <li>▪ Förbereder, genomför och sammanställer workshops och intervjuer</li> <li>▪ Ger inblick i trender och tänkbara lösningar</li> <li>▪ Insamling och analys av data</li> <li>▪ Agerar bollplank</li> <li>▪ Engagerar och inspirerar</li> </ul>

Utgångspunkten för expertutlåtandets genomförande har tagits i Svenska kyrkans uppgift att bedriva gudstjänst, undervisning, diakoni och mission.<sup>3</sup> Någon motsättning mellan dessa uppgifter och ett möjligt initiativ inom äldreboendeområdet har inte kunnat påvisas enligt den tankemodell som finns beskriven (se Kapitel 4). Expertutlåtandet har sammanställts genom att insamlade data har bearbetats, analyserats och kvalitetssäkrats i nära interaktion med projektorganisationens medlemmar. Trianguleringen har ägt rum genom workshops, intervjuer och enkätsvar. Arbetet med att ta fram Expertutlåtandet har pågått under perioden juni och november 2012.

## 1.4 ConceptLiving

ConceptLiving är en generell utvecklingsmetod och perspektiv på värdeskapande som EY har utvecklat. Perspektivet sätter den enskilde individen i fokus vid planerings- och utvecklingsarbetet vid skapandet av attraktiva och hållbara boendemiljöer för människor. Boendemiljöer som innehåller såväl fysiska bostäder som ett socialt innehåll. Den grundläggande utgångspunkten för dessa boenden är att de har baserats på en gemensam värdegrund och syn på livsstil.

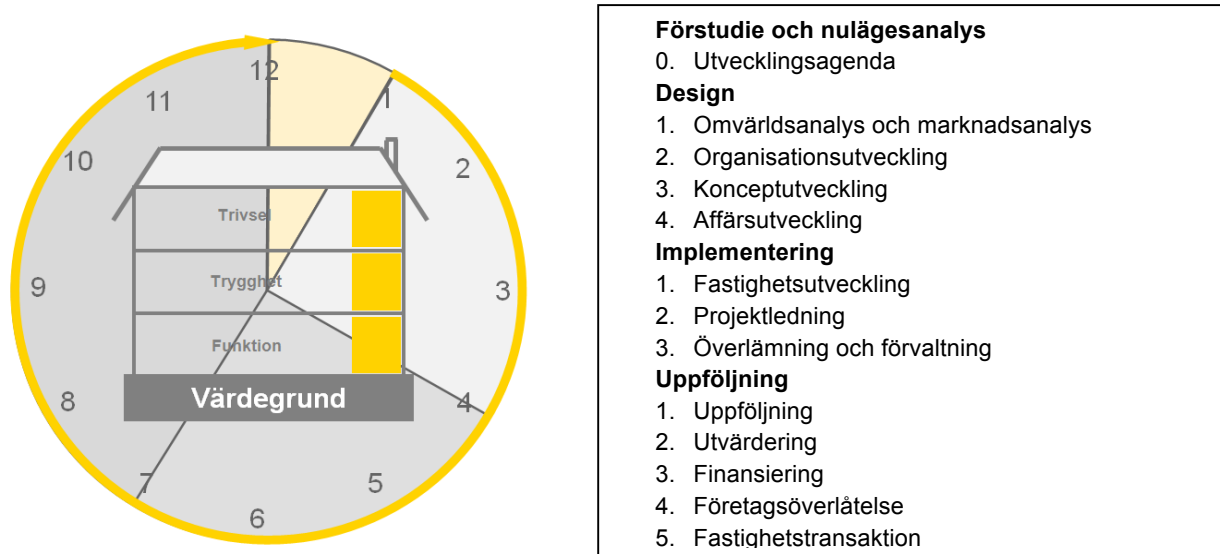
### 1.4.1 Idén om det attraktiva boendet

Idén om det attraktiva boendet för människor, både äldre och yngre, handlar om vad och på vilket sätt människors fysiska och existentiella behov tillgodoses genom boendet. Individens upplevelse av att bo och leva blir därför det centrala vid planeringen, byggandet och driften av boenden. Grunden för den goda boendepplevelsen hos individer utgår från gemensamma grundvärderingar och syn på livsstil. I det perspektivet betraktas bostaden som en fysisk plattform för individuellt värdeskapande. Ett värdeskapande som i sin tur kan betraktas i termer av självförverkligande och livskvalitet. Genom att integrera de boende, slutkunderna, i

<sup>3</sup> [www.svenskakyrkan.se](http://www.svenskakyrkan.se) (2012-12-09)

utvecklingsprocessen kommer boendekarriären fortsätta även i livet som äldre och miljöer kunna skapas dit individer väljer att flytta av egen fri vilja för resten av sina liv.

Figur 3: ConceptLiving ett perspektiv på värdeskapande



Utvecklingsmetoden ConceptLiving följer en systemansats. I den ansatsen måste värdegrunden, bostaden och dess tjänsteinnehåll harmoniseras för att uppnå en balanserad helhet. En helhet som enklast kan beskrivas i dimensionerna: fysisk funktion, trygghet och social trivsel. Det är i den helheten som förutsättningarna för ett individuellt värdeskapande i form av en subjektiv totalupplevelse uppstår. En totalupplevelse som följer av att människor möts i trygghet, gemenskap och glädje.

## 1.5 Avgränsning

En central utgångspunkt för framtagandet av det här expertutlåtandet har tagits i några grundläggande principer. Principer som tillsammans har formulerat ramverket kring vad som måste beaktas och på vilket sätt som ett initiativ bör kunna ske. Principerna är preliminära och har formulerats med en tydlig koppling till Svenska kyrkans värdegrund och interna policys (se Kapitel 3.6). En annan central utgångspunkt i expertutlåtandet har varit ett antagande om att utreda Svenska kyrkans möjliga initiativ på äldreboendemarknaden utifrån rollen som fastighetsägare. Att betrakta initiativet utifrån ett fastighetsägarperspektiv innebär att Svenska kyrkan tar ansvaret och rollen att agera som en framtida fastighetsägare. I den rollen agerar Svenska kyrkan som både ägare och förvaltare av boendeanläggningen vid tidpunkten när villkoren, boendekonceptet och dess förutsättningar formuleras. Ett särskilt fokus har i sammanhanget lagts på de boendemodeller som definierats som trygghetsboende samt vård- och omsorgsboende (se Kapitel 2.1). Att fokus framförallt handlar om dessa boendemodeller har dels att göra med ett behov av att förenkla och inte komplicera framställningen, dels har det att göra med bedömningen att de modellerna på kort sikt har störst marknadspotential och bästa affärsmässiga förutsättningar för att lyckas.



## 1.6 Läsanvisning

Rapporten är indelad i sex huvudsektioner:

1. Introduktion som visar expertutlåtandets utgångspunkter och syfte
2. Marknadsanalys som beskriver äldreboendemarknadens förutsättningar
3. Nulägesanalys av Svenska kyrkans förutsättningar att erbjuda boende för äldre
4. Beskrivningen av en "tankemodell" för Svenska kyrkans initiativ inom boende för äldre
5. Beskrivning och analys av Svenska kyrkans organisatoriska förutsättningar att integrera tankemodellen i organisationen
6. Presentation av slutsatserna och en handlingsplan för genomförandet av tankemodellen i Svenska kyrkans kontext

Bakgrundskapitlet introducerar läsaren för expertutlåtandets utgångspunkter, syften och metodansatser. I sammanhanget beskrivs ConceptLiving som utvecklingsmetodik och perspektiv på värdeskapande med betydelse för konceptutveckling av äldreboenden. Marknaden för äldreboenden är ett kapitel som beskriver förutsättningarna på marknaden i termer av storlek och potential. Här framkommer även kundernas inställning och förutsättningar för äldrelevet. Nulägesanalys kring Svenska kyrkans förutsättningar att erbjuda boende beskriver de möjligheter och utmaningar som Svenska kyrkan har om initiativ tas på äldreboendemarknaden. Kapitlet kan läsas fristående men är en viktig del i förståelsen av det som presenteras senare i expertutlåtandet.

En "tankemodell" för Svenska kyrkans initiativ inom boende för äldre bygger på den analys som följer på marknadsbeskrivningen och nulägesanalysen över Svenska kyrkans förutsättningar till att ta initiativ på äldreboendeområdet. Tankemodellen har dels beskrivits i ett preliminärt boendekoncept, dels konkretiserats genom tre scenarion: Egenregi, Strategisk allians & partnerskap samt delägarskap.

Dessa scenarion är självständigt beskrivna. Det betyder att läsaren har möjlighet att ta del av ett av scenariona utan att för den skull behöva läsa övriga scenarion som bakgrund. Men för att få en övergripande förståelse kring skillnader och nyanser för de olika tillvägagångssätten rekommenderas läsaren att ta del av samtliga scenarion. I sammanhanget är det viktigt att ta del av samtliga kapitel inom respektive scenario för att skapa en övergripande förståelse. Slutsatskapitlet är en central del av expertutlåtandet vilket kan läsas fristående. Genomläsningen av slutsatserna kan göras fristående från övriga kapitel.

Avslutningsvis presenteras genomförandeplan för realisering av tankemodellen i Svenska kyrkans kontext. Detta avsnitt beskriver övergripande de aktiviteter och områden som EY rekommenderar Svenska kyrkan att arbeta vidare med att realisera initiativ inom boende för äldre.

## 2. Marknaden för äldreboende i Sverige

*Det finns fem explicita modeller för äldres boende i Sverige idag. Dessa utgörs dels av de ordinära boendeformerna, kvarboende, seniorboende och trygghetsboende. Dels av de särskilda boendeformerna, vård- och omsorgsboende samt diagnosboende (LSS m.fl.). Äldreboendemarknaden är under stark tillväxt på grund av den demografiska utvecklingen med en allt större andel äldre i befolkningen. Den beror även på en förändrad inställning och attityd till livet som äldre hos enskilda och i samhället. Genom att erbjuda alternativa boendeformer med hög grad av service skapas positiva effekter i samhället.*

### 2.1 Modeller för äldreboende

Äldreboendemarknaden definieras som den marknadsplats där samtliga former för äldres boende erbjuds och efterfrågas. Äldreboende är därmed ett samlingsbegrepp för boende som riktats mot gruppen seniorer och äldre i samhället. Begreppet äldre kommer fortsättningsvis att omnämnas och förstärka varandra i termerna "senior" och "äldre". Att båda termerna används har att göra med behovet av att nyansera målgruppen utifrån ålder.

- Med **unga seniorer** avses personer som är 55 år upp till 65 år.
- Med **seniorer** avses personer i åldrarna 65 till 80 år.
- Med **äldre seniorer** avses personer som är 80 år eller äldre.

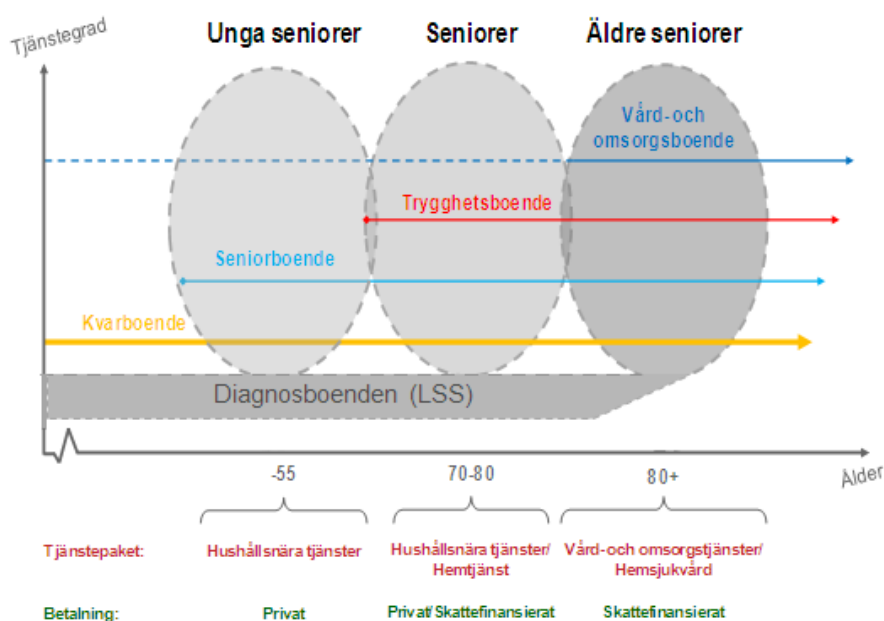
Det här expertutlåtandet utgår från en systemansats. Den ansatsen har resulterat i en boendemodell som sammanfogat begrepp, storheter och strukturer på äldreboendeområdet i en förklaringsmodell. Den byggs vidare upp på ett antagande om att det idag finns fem boendemodeller för äldreboende i Sverige (se Figur 4).

1. **Kvarboende** utgör den vanligaste boendemodellen. Kvarboende benämns därför ofta synonymt med begreppen ordinärt eller vanligt boende.
2. **Seniorboende** är en boendemodell som blivit starkt förknippad med en viss ålder, 55+. Seniorboendet är också ett ordinärt boende men som har uppförts för hushåll där en medlem fyllt 55 år och som inte består av hemmavarande barn.
3. **Trygghetsboende** är en tillgänglighetsanpassad boendemodell för personer som har fyllt 70 år och som känner otrygghet i sitt nuvarande boende. Detta boende är ett ordinärt boende. Boendet tilldelas genom kommunal bostadsförmedling och har utformats så att det stödjer den sociala gemenskapen mellan människor. Trygghetsboende beskrivs ofta som en mellanboendeform. Med mellanboende menas att vissa anpassningar har gjorts som förberett boendet för enklare vård och omsorgsinsatser när behov föreligger. I boendet finns en vård eller vårdinna. Dennes uppgift är att koordinera det sociala innehållet.
4. **Särskilt boende**, även benämnt **vård- och omsorgsboende**, är en s.k. särskild boendemodell. Med särskild menas att den förutsätter ett kommunalt biståndsbeslut enligt socialtjänstlagen. Därmed finns en lagstadgad rättighet för individer i behov av bostad med tillhörande stöd- och serviceinsatser. Boendemodellen har ingen åldersrestriktion. Majoriteten av de som bor i särskilt boende är äldre seniorer.

5. **Diagnosboende**<sup>4</sup> definieras här som stödboende, LSS-boenden och motsvarande boendeformer som erbjuds personer med särskilt behov av stöd och service enligt lagstiftning (se Appendix).<sup>5</sup>

Möjligheten att efterfråga och konsumera tjänster inom ramen för de boendemodeller som erbjuds beror dels på om den enskilde bor i ordinärt eller särskilt boende, dels på om de tjänster som efterfrågas gör det med eller utan kommunalt bistånd. Den beror även på om den betalas av enskilda med privata medel eller med stöd från samhället. Genom den boendemodell som här har utnyttjats som förklaringsmodell beskrivs även en tjänste- och finansieringsdimension. Till de tjänsteslag som bjuds ut i de enskildas hemmiljöer hör hushållsnära tjänster, hemtjänst samt vård- och omsorgstjänster. De förstnämnda ingår i det ordinära boendet och finansieras därför ofta privat. De sistnämnda tjänsteslagen ingår antingen inom ramen för den kommunala hemtjänstinsatsen alternativt som del i det särskilda boendet. Det bör även nämnas att hybrider av privat och allmän betalning förekommer (Ibid.).

**Figur 4: Boendemodeller**



Inom ramen för respektive boendemodell riktade mot äldre finns ett antal tillvägagångssätt för former att upplåta bostaden. I Sverige finns idag fem upplåtelseformer att tillgå:

- Hyresrätt
- Kooperativ hyresrätt
- Bostadsrätt
- Ägarlägenhet
- Äganderätt (villa, radhus mm.).

<sup>4</sup> Diagnosboende är en benämning på ett boendekoncept som workshopgruppen beslutade att använda som begrepp

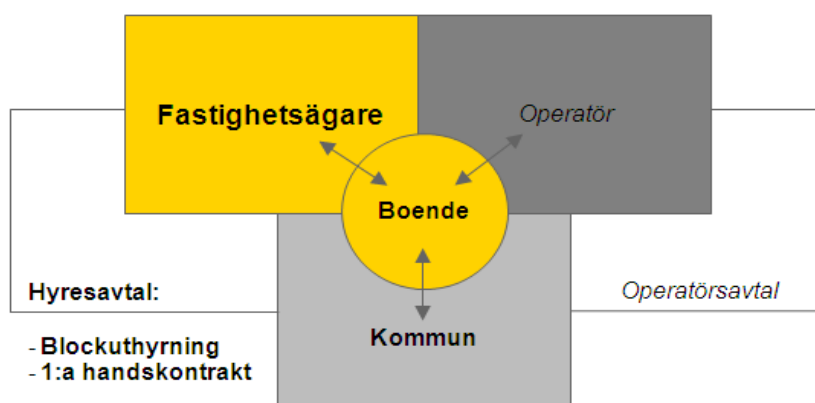
<sup>5</sup> En sådan särskild lagstiftning är "Lag (1993:387) om stöd och service till vissa funktionshindrade" (LSS).

Boendemodellerna kvarboende och seniorboende uppförs genom att utnyttja samtliga upplåtelseformer. Trygghetsboende är en boendeform som enligt föreskrifterna bara kan upplåtas med bostadsrätt, kooperativ hyresrätt eller hyresrätt. Vård- och omsorgsboende samt diagnosboende uppförs endast med hyresrätt som upplåtelseform.

### 2.1.1 Finansiella flöden och kontraktsstruktur

Det här uppdraget har haft ett särskilt fokus på trygghetsboende samt vård- och omsorgsboende utifrån en fastighetsägares perspektiv. Nedan presenteras den grundläggande kontraktsstrukturen en fastighetsägare möter på äldreboendemarknaden. I sammanhanget ges även en överblicksbild av de finansiella flödenas storleksordning på dagens marknad för att ge en allmän uppfattning av de monetära storheterna.

Figur 5: Kontraktsstruktur i vård- och omsorgsboendet



Intäktsflödena för den här typen av verksamhet består framförallt av hyra men även av bidrag och serviceavgifter. Hyresgäst är ofta kommunen, operatören eller individen. Relationen till hyresgästen organiseras ofta i form av blockförhyrning alternativt direktuthyrning (förstahandskontrakt). Oavsett om hyresförhållandena rör blockförhyrning eller direktuthyrning är det ur ett fastighetsägarperspektiv viktigt att tydliggöra gränsdragningen mellan fastighetsägarens ansvar och hyresgästens.

- **Blockförhyrning** innebär att fastigheten hyrs ut i en helhet till kommunen eller operatören som därmed blir förstahandshyresgäst. Därefter hyrs lägenheterna ut i andrahand till de enskilda hyresgästerna eller boende. Detta förfarande är särskilt vanligt inom vård- och omsorgsboendet.<sup>6</sup>
- **Direktuthyrning** är en annan form av uthyrning. Denna modell är vanligt förekommande i de fall den boende är hyresgäst inom någon av de ordinära boendemodellerna. Direktuthyrning förekommer även som förfarande inom de särskilda boendeformerna. En anledning kan vara att det är enklare för enskilda hyresgäster att få vissa bidrag och stöd.

<sup>6</sup> Hyresnivåer (LOA/BOA): 1 500 – 2 300 kr/m<sup>2</sup> och år (2011)

För att öka bostadsbyggandet på det lokala planet har vissa kommuner valt att subventionera verksamhet på anläggningsnivå. Ett sådant exempel utgörs av samhällsstöd för vissa servicefunktioner (t.ex. värdinnesfunktionen i trygghetsboendet) eller tillhandahållandet av utrymme för samhällsservicefunktioner (t.ex. träffpunkter i stadsdelscentra).

Operatörer bedriver verksamheten utifrån de förutsättningar som operatörsavtalen medger. För vård- och omsorgsboende samt diagnosboenden är kommunen huvudman. Därmed utgör kommunen motparten i de avtal som operatören sluter. Där kommunalt huvudmannaskap föreligger upphandlas operatörsavtalen i konkurrens. Intäcksflödena handlar om ersättning för heldygnsvård (inom vård- och omsorgsboendet) eller serviceavgifter för bastjänster på anläggningsnivå (inom senior- och trygghetsboendet).<sup>7</sup>

## 2.2 Äldreboendemarknadens storlek och potential

Idag bor majoriteten av de äldre i ordinärt boende. I följande tabell ges en överblick av marknaden i syfte att skapa en förståelse för storheter och erbjudanden.

Tabell 2: Övergripande bild av storheter, boendemodeller och finansiering (2009)<sup>8</sup>

<b>Boendemodeller</b>		<b>Bostadsanpassning</b>	
Särskilt boende enligt SoL	95 400 platser	Bidrag	72 700 st
Korttidsplatser enligt SoL	8 500 platser	Kostnad	958 Mkr
Seniorbostäder	34 000 lägenheter		
Dagverksamhet	12 500 personer		
<b>Hemtjänst i ordinärt boende</b>		<b>Vård- och omsorgsboende</b>	
Ålder	Antal (andel)	Ålder	Antal (andel)
65+	153 700 (9,6 %)	65+	95 230 (6,2 %)
80+	110 700 (23,0 %)	80+	76 100 (16 %)
<b>Kommunernas kostnader</b>		<b>Äldreomsorgens kostnadsfördelning</b>	
Totalkostnad	474,8 Mdr kr	Vård- och omsorgsboende	56,0 Mdr kr (61 %)
Äldreomsorg	91,8 Mdr kr (utgjorde ca 19% av totalen)	Ordinärt boende	34,9 Mdr kr (38 %)
Avgiftsfinansiering	4% (av totalkostnaden)	Öppen verksamhet	0,9 Mdr kr (1 %)
<b>Kommunal hemsjukvård</b>		Totalt	91,8 Mdr kr (100%)
Ålder	Antal	<b>Kostnad per vård- och omsorgstagare</b>	
65+	146 900	Ordinärt boende	236 100 kr/år
		Särskilt boende	546 300 kr/år

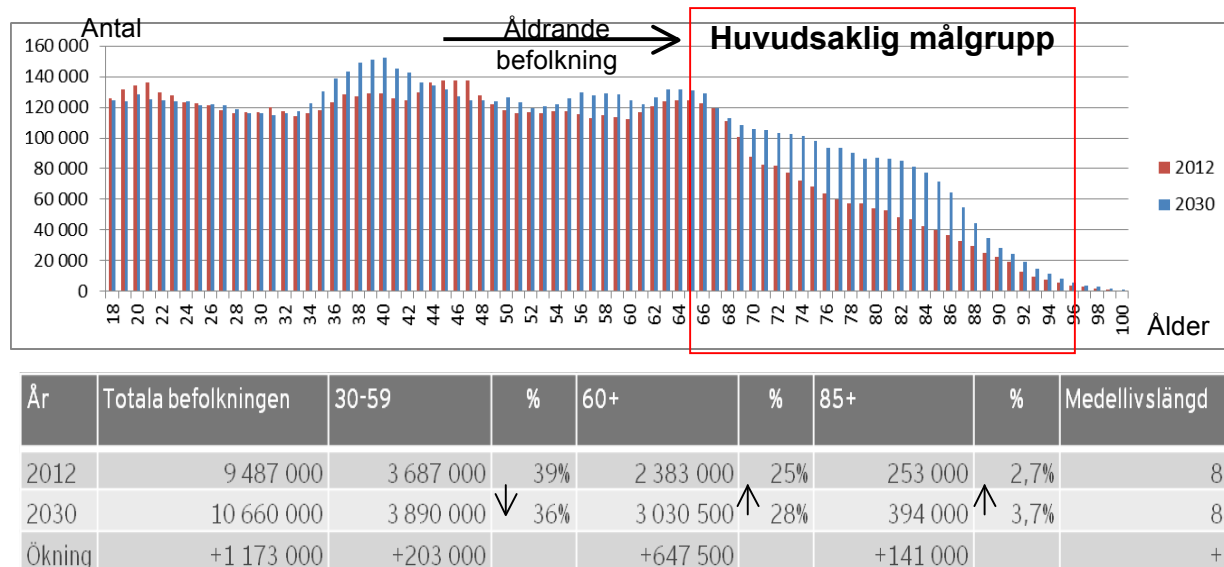
Den demografiska utvecklingen har inneburit en allt större efterfrågan på boendemodeller riktade mot seniorer och äldre. Mot bakgrund av den starka tillväxten av äldre personer inses att behovet på kort sikt vida överstiger utbudet av bostäder och boendemiljöer. Genom tabellen framgår att kostnaden per vård- och omsorgstagare är mer än dubbelt så hög för boende och service inom ramen för det särskilda boende i jämförelse med det ordinära

<sup>7</sup> Serviceavgifter: 230 – 1400 kr/månad.

<sup>8</sup> SKL (2008 uppdaterad 2009) OBS! Värden för 2007 och 2008 förekommer.

boendet. Att få möjligheten att bo längre inom ramen det ordinära boendet är utöver de individuella fördelarna även en fördel för samhället. Den fördelen beror på att det här ligger en betydande ekonomisk besparingspotential för samhället.

Figur 6: Nationell befolkningsframväxt och efterfrågepotential (2012 vs. 2030)<sup>9</sup>



Den största befolkningstillväxten under perioden 2012 till 2030 ligger relativt sett i ålderssegmentet 85+. Ålderssegmentet 85+ beräknas öka från 253 000 (2012) till 394 000 personer (2030). Det är den här gruppen som numerärt sett kostar samhället mest i resurser och insatser. Insatser som ofta erbjuds inom ramen för samhällets vård- och omsorgsverksamhet. Den demografiska strukturen skiljer sig vidare något mellan landets kommuner och storstadsregioner. En generell kommentar är att befolkningen tenderar att vara lite äldre på landsbygden än i stadsmiljön.

### 2.3 Förändrad inställning och attityd hos äldre

Det pågår ett paradigmskifte kring den allmänna inställningen och attityden till äldre personer och åldrandet som fenomen. Förändringen har fått och får alltjämt stora konsekvenser på vad människor förväntar sig och kräver av äldre livet och boendekarriären som äldre.

Livet efter yrkesverksamhet och familjebildning benämns ofta som det "tredje livet". Därpå följer det "fjärde livet". Med "tredje livet" avses personer från ca 65 till 80 år. Den tillvaron kan beskrivas som en tillvaro i relativt välmående, friskhet och aktivitet. Perioden därefter benämns "fjärde livet" och avser personer 80 år och äldre. Det är i den livsfasen som många människor drar ner på tempot, kroppen åldras snabbt och hamnar i beroendeställning till samhället. Det är ofta i denna fas som det kan bli aktuellt att flytta till ett vård- och omsorgsboende efter ett kommunalt biståndsbeslut.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> SCB (2012)

<sup>10</sup> Temo (2000), SCB (2006), Ahlström & Nilsson (2007)

Tabell 3: Skillnader mellan dagens äldre och morgondagens äldre vad gäller inställning och attityder

Dagens äldre (< 30-talisterna)	Morgondagens äldre (> 40-talisterna)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tacksamma</li> <li>▪ Sparsamma</li> <li>▪ Följsamma</li> <li>▪ Nöjda</li> <li>▪ Gamla</li> <li>▪ Uthålliga</li> <li>▪ Erfarna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Förväntansfulla</li> <li>▪ Spendersamma</li> <li>▪ Krävande</li> <li>▪ Medvetna</li> <li>▪ Ungdomliga</li> <li>▪ Aktiva</li> <li>▪ Självständiga</li> </ul>

Morgondagens äldre utgör personer från den s.k. efterkrigsgenerationen födda på 1940-talet. Det har visat sig att den gruppen betar sig och uppfattar sig själva på ett helt annat sätt än tidigare generationer har gjort. Den här gruppen har stora förväntningar på livet som äldre. Att förverkliga sig själv, utbilda sig eller resa är exempel på projekt som förväntas genomföras. Den här gruppen har vidare varit med om en materiell utveckling och förmögenhetsbildning som saknar motstycke. Det har inneburit att gruppen är spendersam, samtidigt krävande och medveten. Det medför andra möjligheter att skapa boende för äldre än tidigare vilka är bättre än det befintliga utbudet i dagsläget.<sup>11</sup>

För att vidare ge en bild av den marknad som möter boenden för äldre har tre individer beskrivits i två fall exempel nedan. Detta har gjorts för att belysa att det skiljer sig mycket vad gäller förutsättningar och villkor för olika livsöden. Livsöden som i sammanhanget förefaller vara relativt vanliga. Olga Bengtson personifierar den ensamboende änkan med mycket begränsad ekonomi och liten förmögenhet. Jan och Birgitta Aronsson personifierar däremot ett relativt sätt ekonomiskt välmående medelklasspar som har bättre ekonomiska förutsättningar än den ensamstående änkan.

### 2.3.1 Olga Bengtsson – Ensamboende änka<sup>12</sup>

Olga är 76 år gammal och bor ensam i ett radhus i Sparreholm i närheten av Flen. Hon har levt själv sedan ett antal år tillbaka. Olga har arbetat större delen av sitt yrkesverksamma liv i skolbispisningen på ortens grundskola, men har även varit hemma mycket under den tid då barnen var små. De största intressena är att läsa och att sticka. Under ett par års tid har Olga behövt hemtjänst och hon besöker regelbundet sjukhus för ett antal åldersrelaterade åkommor.

Olgas disponibla inkomst består av allmän grundpension och tjänstepension på totalt 8 300 kr/månad före skatt. Den inkomsten är ca 20% under den genomsnittliga pensionsnivån för kvinnor i åldern 75-79 år och ca 700 kr/månad över den statliga garantipensionen.<sup>1</sup> Hennes nettoförmögenhet uppgår till 220 000 kr och består till största delen av värdet på huset som hon lever i. Den nettoförmögenhet som Olga disponerar är ca 20% lägre än riksgenomsnittet för åldersspannet 74+.<sup>13</sup>

<sup>11</sup> Ibid.

<sup>12</sup> Bygga för Seniorer, Kärnekull, 2009

<sup>13</sup> SCB, 2007

### **2.3.2 Jan och Birgitta Aronsson - Pensionerat medelklasspar**

Jan och Birgitta är 71 respektive 72 år gamla och bor tillsammans i en mindre villa utanför Göteborg. Jan har arbetat som gymnasielärare och Birgitta som sjuksköterska under hela deras yrkesverksamma liv. De är båda aktiva i den lokala bouleklubben och Birgitta sjunger dessutom i den lokala kören varje vecka. De har klarat sig bra utan hjälp från hemtjänst eller liknande, men i och med att de båda börjar bli äldre funderar de på att söka sig till ett seniorboende inom de närmaste åren.

Disponibel inkomst består av allmän grundpension, tjänstepension och ett litet privat pensionssparade. Totalt får de tillsammans ca 30 000 kr/månaden före skatt. Den inkomsten motsvarar den genomsnittliga pensionsnivån för män och kvinnor i åldern 70-74 år.<sup>14</sup> Den gemensamma nettoförmögenheten är 2,6 mkr och består av värdet på huset som de bor i, samt ett litet sparande i fonder. Parets nettoförmögenhet motsvarar riksgenomsnittet i åldrarna 65-74.<sup>15</sup>

## **2.4 Sammanfattning**

På den svenska äldreboendemarknaden antas det i huvudsak finnas fem modeller för äldres boende. Modellerna utgörs av kvarboende, seniorboende, trygghetsboende, vård- och omsorgsboende samt diagnosboende (LSS-boenden). Boendemodellerna av största intresset för expertutlåtande utgörs av trygghetsboende samt vård- och omsorgsboende. Olika boendemodeller organiseras i regel med olika upplåtelseformer. Trygghetsboendet kan upplåtas med hyresrätt, kooperativ hyresrätt alternativt bostadsrätt. Vård- och omsorgsboende upplåts enbart med hyresrätt. Den sistnämnda tilldelas efter kommunalt biståndsbeslut. Två hyresförfaranden är mest förekommande. Antingen blockuthyr fastighetsägaren den aktuella fastigheten till kommunen som i sin tur hyr ut lägenheterna i andra hand till boenden, eller så direkthyr de enskilda boenden bostaden av fastighetsägaren.

Äldreboendemarknaden är under stark tillväxt. Det första som driver marknaden är den demografiska tillväxten av gruppen äldre födda på 1940-talet. Det andra som driver marknaden är en förändrad attityd och inställning hos individer men även samhället kring äldre och äldrelevet. Egenskaper som den här äldregenerationen tillskrivs är t.ex. förväntansfullhet, spendersamhet, medvetenhet, ungdomlighet, aktivitet och självständighet. Dessutom är det en krävande generation utan respekt för auktoriteter. I Sverige fanns år 2009 ca 95 000 vård- och omsorgsbostäder. Andelen seniorbostäder uppgick vid samma mättidpunkt till ca 34 000 bostäder.

Även om de flesta människor i den här äldregenerationen har fått det bättre materiellt sätt i jämförelse med tidigare generationer finns skillnader. Skillnaderna är inte minst ekonomiskt betingande och beror på civilstånd, år i arbete, individuell förmögenhet och boendesituation samt pensionsförhållanden.

---

<sup>14</sup> Bygga för Seniorer, Kärnekull, 2009

<sup>15</sup> SCB, 2007



### **3. Svenska kyrkans förutsättningar att ta initiativ på äldreboendemarknaden**

*Svenska kyrkans förutsättningar att träda in som en aktör på äldreboendemarknaden har analyseras i form av en SWOT-analys<sup>16</sup>. Analysen har gjorts utifrån ett perspektiv där det befintliga fastighetsbeståndet har använts som utgångspunkt för ett eventuellt initiativ. Frågan har dessutom analyserats ur församlingarnas syn och inställning till att erbjuda äldreboende och dessutom betraktats från den finanspolicy Svenska kyrkan har.*

#### **3.1 Möjligheter och utmaningar i att ta initiativ inom äldreboende**

En SWOT-analys har gjorts inom ramen för expertutlåtandet. Ett antal styrkor, utmaningar, möjligheter och hot som Svenska kyrkan kan möta om initiativ tas äldreboendemarknaden har analyserats. Till kyrkans största styrkor hör organisationens nationella täckning, lokala representation och omfattande marktillgångar i attraktiva lägen. Idag är Svenska kyrkan landets största medlemsorganisation där ca 70% av svenskarna är medlemmar. Medlemsbasen är således en av organisationens största tillgångar. Svenska kyrkans varumärke är starkt och den verksamhet som bedrivs visar sig ha högt förtroende hos människor och i samhället. Den långa traditionen av ideellt arbete är även det en styrka. Att erbjuda boende, hushållsnära tjänster, vård och omsorg samt aktiviteter bör ligga väl i linje med Svenska kyrkans diakonala uppgift. Att aktivt bidra till den utövningen skulle sannolikt också stärka Svenska kyrkans trovärdighet och acceptans. Att mot den bakgrunden bereda möjligheten att utnyttja fastighetsbeståndet för att bygga bostäder och erbjuda tjänsteverksamhet i Svenska kyrkans regi borde stärka den ytterligare. Den tidsåtgång som råder med den stor efterfrågan på socialt engagerade företag och icke-vinstdrivande verksamheter borde vada överrensstämma med människors intresse utifrån en värdegrund som ofta delas.

Svenska kyrkans utmaningar på äldreboendemarknaden handlar idag om olika saker. Den handlar bl.a. om att organisationen har begränsad erfarenhet av att bedriva verksamheter av ovan nämnda slag. Att därigenom i större omfattning förvalta både fastigheter och driva verksamheter inom äldreboendemarknaden kräver en kompetens och struktur som inte förefaller finnas idag, kompetens kring operativ ledning och ekonomistyrning som två exempel. Den utmaning som kan kopplas till Svenska kyrkan som fastighetsägare handlar om att de stora fastighetstillgångarna utgörs av råmark och inte bostadsfastigheter. Även här förefaller bristen på kompetens och erfarenheter inom fastighetsutveckling vara en stark begränsning. Svenska kyrkan är inte en homogen organisation i landet. Variationerna rörande medlemsantal och verksamheters innehåll varierar starkt i landet, mellan stad och glesbygd. Genom analysen framkommer det att det därutöver finns ett relativt stort ideologiskt motstånd inom Svenska kyrkan kring den roll som ska intas hos medlemmar och i samhället. Svenska kyrkans tradition av öppenhet, demokrati men även tystnadsplikt kan innebära en utmaning. Att i det sammanhanget möta kommunerna och allmänheten i egenskap av näringsidkare (fastighetsägare eller operatör) av äldreboende blir en ny företeelse. Till de möjliga hot som framträder på marknaden idag ligger en risk i att förlora sitt oberoende och istället underordna sig kommunens huvudmannaskap. Det är kommunen som har utförandemonopol och finansieringsmonopol inom äldreboende samt vård och

---

<sup>16</sup> Med SWOT avses en etablerad metod att som går ut att uppskatta en organisations interna styrkor och svagheter i ljuset av omgivningens yttre hot och möjligheter (SWOT = Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

omsorg. Här ligger även en politisk utmaning och variation i landet kring ambitioner och synsätt på privata aktörer och deras roll i välfärdssamhället i allmänhet.

**Tabell 4: SWOT över Svenska kyrkans förutsättningar till att ta initiativ inom äldreboende**

<b>Styrkor (Strengths)</b>	<b>Utmaningar (Weaknesses)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lokal närvaro</li> <li>▪ Nationell täckning</li> <li>▪ Stort socialt kapital</li> <li>▪ Starkt varumärke</li> <li>▪ Högt förtroendekapital</li> <li>▪ Tradition av ideellt arbete</li> <li>▪ Långsiktigt verksamhetsperspektiv</li> <li>▪ Stort antal medlemmar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kunskap och erfarenhet kring utförande av vård och omsorg</li> <li>▪ Lagkrav kring utförande av vård och omsorg</li> <li>▪ Modet att våga ta och genomföra initiativ på området</li> <li>▪ Sprida förståelse för satsningarna internt i organisationen</li> <li>▪ Förståelse för bygg- och fastighetsekonomi</li> <li>▪ Avvägningen mellan öppenhet, demokrati och sekretess</li> <li>▪ De kommunala kontakterna</li> <li>▪ Politiska variationer gällande LOV<sup>17</sup> lagstiftningen</li> <li>▪ En enhetlig struktur för oenhetliga verksamheter</li> <li>▪ Församlingar har olika förutsättningar när det kommer till medlemsantal och operativa verksamheter</li> <li>▪ Ideologiskt motstånd inom Svenska kyrkan mot att betrakta medlemmarna som kunder</li> <li>▪ Varierande incitament på grund av olika tolkningar av värdegrunden</li> <li>▪ Kunskap inom administration och ekonomisk styrning</li> </ul>
<b>Möjligheter (Opportunities)</b>	<b>Potentiella hot (Threats)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Välfärdsuppgifter som t.ex. äldreboende, vård och omsorg eller undervisning kan ses som uttryck för kyrkans diakonala verksamhetsområde</li> <li>▪ Ökad trovärdighet i samhället</li> <li>▪ Stort fastighetsinnehav som kan utnyttjas under marknadsmässiga villkor</li> <li>▪ Stor efterfrågan från människor i samhället efter alternativt boende, genom socialt företagande och icke-vinst drivande verksamheter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Politisk beroendeställning till kommunerna</li> <li>▪ Varierande samarbetsvilja bland kommuner att skapa förutsättningar för privata erbjudanden inom äldreboendeområdet</li> <li>▪ Varierande intresse hos landets kommuner att sälja ut verksamhetsfastigheter samt vård- och omsorgsverksamhet på entreprenad</li> </ul>

<sup>17</sup> LOV står för Lag om valfrihetssystem (SOU 2008:15)

### 3.2 Befintligt fastighetsbestånd som möjlig utgångspunkt för initiativ

Mot bakgrund av en den genomförda enkätundersökningen i Göteborgs stift framkommer några intressanta resultat. Det finns ett intresse att ta olika initiativ inom äldreboendeområdet. Mot bakgrund av de fastigheter som församlingarna uppger skulle kunna användas synliggör en reell potential i ambitionen att skapa konkreta äldreboendeinitiativ.

#### Svenska kyrkans samlade fastighetsbestånd<sup>18;19</sup>

##### FAKTA

Svenska kyrkan är en av Sveriges största fastighetsägare. Kyrkan äger idag fastigheter som huvudsakligen består av råmark (skogsmark, jordbruksmark mm). Stiftens äger och förvaltar idag genom Prästlönetillgångarna ca 395 600 ha skogsmark, ca 50 450 ha jordbruksmark samt 80 450 ha övrig mark. Till markinnehavet finns även ett stort byggnadsbestånd bestående av t.ex. kyrkobyggnader och församlingshem. Den totala förvaltningsvolymen uppskattas till ca 20 000 byggnader.\* Av dessa utgör 3 385 kyrkobyggnader varav 2 955 av dessa är skyddade enligt 4 kap. KML.\*\* Utöver beståndet av kyrkobyggnader återfinns en mängd andra byggnadsslag inom det fastighetsbeståndet. Byggnader som har olika användningsområden. Till de slag som finns hör prästgårdar, församlingshem och församlingslokaler, förvaltningslokaler samt hyresfastigheter i form av både bostäder och kommersiella lokaler. År 2010 uppgick förvaltningskostnaderna förknippade med Svenska kyrkans fastighetsbestånd till 3,7 miljarder kronor. Den summan motsvarar cirka 27% av Svenska kyrkans totala kostnader.\*\*\* En enkätundersökning genomförd år 2012 visar att kunskapen ute i stiftens rörande antalet kyrkor är god. Däremot är kunskapen om antalet övriga byggnader inom stiftens begränsad.\*\*\*\*

#### 3.2.1 Potentiella fastigheter i Göteborgs stift

Enkätstudien visar ett intresse hos församlingarna att avyttra fastigheter som inte bidrar till kärnverksamheten. Det intresset gäller även fastigheter som har höga drifts- och underhållskostnader. Genom enkäten påvisas ett relativt begränsat antal tillgängliga bostadsfastigheter som skulle kunna användas för det ändamålet. Genom undersökningen identifierades 35 markobjekt och 18 bostadsfastigheter som uppgavs ha potential för olika initiativ inom äldreboendeområdet. I sammanhanget identifierades totalt sju bostadsfastigheter som både möjliga och intressanta att användas specifikt som äldreboende. Dessa visade sig ha två gemensamma nämnare. Den första är att de är förhållandevis små i storlek (t.ex. villor och församlingshem), den andra att de framförallt rör sig om bostadshus som är i stort ombyggnads- och renoveringsbehov.<sup>20</sup>

<sup>18</sup> Med fastighet menas fast egendom som är upptagen eller skall upptas i fastighetsregister såsom en självständig rättslig enhet (Fastighetsnytt, 2003).

<sup>19</sup> \*Anteckningar: Samråds- och informationsdag om RFB- projekt om fastighetsfrågor och energieffektivisering mm. ( 2011-10-03)

\*\*Svenska kyrkans redovisning för år 2011 angående det kyrkliga kulturarvet och användningen av den kyrkoantikvariska ersättningen

\*\*\* Strukturutredningen Närhet och samverkan (2011)

\*\*\*\*Våren 2012 gjordes en enkätundersökning, som samtliga stiftsdirektorer svarade på. Enkätens syfte var att få en överblick över stiftens kunskap och åsikter inom fastighetsområdet . Notera att enkäten enbart gav en övergripande uppfattning om fastighetsbeståndet. Enkätsvaren var spretiga och någon grundligare datainsamling för att kartlägga beståndet har ej gjorts.(2012)

<sup>20</sup> Svenska kyrkan i Göteborgs stift, *Enkätstudie kring Svenska kyrkans möjligheter att agera som välfärdsaktör*, (2012)

Sammanfattningsvis pekar resultatet av inventeringsstudien i Göteborgs stift på en brist på bostadsfastigheter som har potential för någon form av äldreboende. De bostadsfastigheter som uppges kunna användas för att ta initiativ inom äldreboendeområdet utgörs framförallt av råmark. Råmarken förvaltas idag av de s.k. Prästlönetillgångarna.

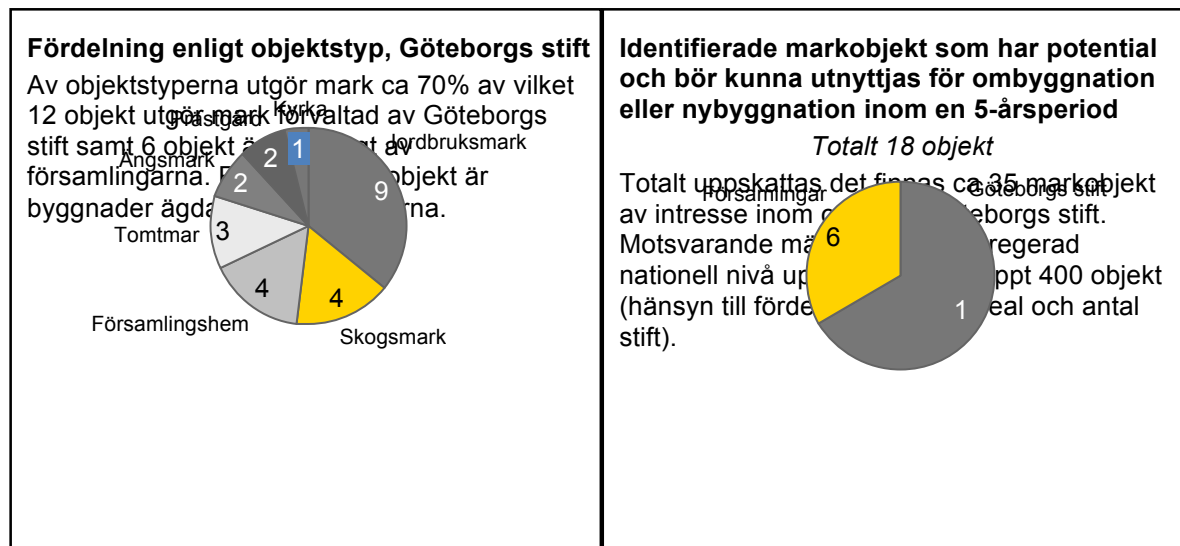
### Svenska kyrkans Prästlönetillgångar

#### FAKTA

I Svenska kyrkan ligger ansvaret för den löpande förvaltningen av Prästlönetillgångarna på stiftsnivå. Den avkastning som förvaltningen genererar återförs i enlighet med fördelningsprincipen om den enskilda församlingens andel av det totala fastighetsinnehavet vid sammanläggningen av fastigheterna på stiftsnivå. De förvaltningsmål som har satts upp för Prästlönetillgångarna handlar om att de ska förvaltas i syfte att få en så effektiv avkastning som möjligt. De får därmed inte användas för att subventionera andra verksamheter inom Svenska kyrkan. Om någon Prästlönetillgång efter beslut ska avyttras måste detta ske utifrån rent marknadsmässiga villkor. Den församling där fastigheten är belägen måste ges tillfälle att yttra sig i frågan. Om avkastning från prästlönefonder används för att förvärva en fastighet, omvandlas denna fastighet därmed till en Prästlönetillgång. Något samrådsförfarande krävs i detta fall inte.

Med enkätresultatet från Göteborgs stift som grund och antagande om nationella likheter har en preliminär beräkning gjorts men på den nationella nivån. Härigenom framkommer att det med stor sannolikhet kan finnas 400 motsvarande markobjekt med potential att användas för äldreboende i Sverige.

Figur 7: Fastighetsinnehav med potential



Det som nu kommer att beskrivas rör ett antal exempel på initiativ inom äldreboendeområdet på lokal nivå. Intressant att notera är att dessa initiativ har uppförts på mark som inte från början har ägts av Svenska kyrkan utan specifikt har köps in av församlingen för ändamålet. Att förvärva bra lägen och lämpliga bostadsfastigheter visar sig vara ett annat tillvägångsätt än utnyttjande av det egna fastighetsinnehavet.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Intervjuer: Referensgrupp och utvalda församlingar

Avslutningsvis bör det dock ännu inte finnas någon central fastighetsförvaltning inom Svenska kyrkan. De flesta fastigheterna förvaltas under Svenska kyrkans varumärke av stift och lokala församlingar.

### **3.3 Exempel på tidigare genomförda initiativ inom äldreboendeområdet**

I Svenska kyrkans organisation finns flera exempel på genomförda initiativ inom äldreboendeområdet. Exempelen kommer i det här expertutlåtandet att användas som inspiration till den tankemodell som presenteras i senare kapitel. Till de exempel som följer hör Örebro kyrkliga samfällighetsbostad AB, Stiftelsen tryggheten, Bettna Kullagård AB och Gruppboenden Juvelen AB.

#### **3.3.1 Örebro kyrkliga samfällighetsbostad AB<sup>22</sup>**

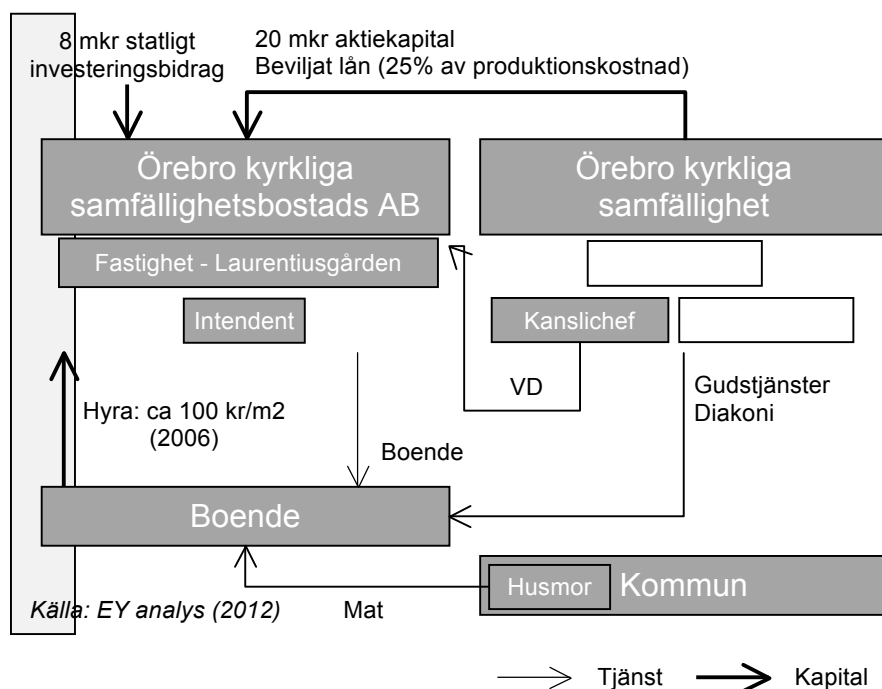
Örebro kyrkliga samfällighetsbostad AB ("ÖKSAB") är ett äldreboende inom den boendemodell som beskrivs som seniorboende (se Appendix). Vid bildande av ÖKSAB gav Örebro kyrkliga samfällighet ett aktiekapital om 20 miljoner kronor. Beslutet togs i kyrkofullmäktige. Örebro kyrkofullmäktige tog även ett beslut om att bevilja bolaget ett lån som uppgick till 25% av den totala produktionskostnaden av bostadsbyggandet. VD för bolaget blev samfällighetens kanslichef. Härmed bestämdes vidare att bolaget därutöver inte skulle finansieras av samfällighetens medel. Till bakgrundsbeskrivningen hör att företaget saknade formella avkastningskrav. Den drivande personen i processen var den lokala kyrkoherden. Kyrkoherden formulerade tidigt ett koncept kring boende, tjänster och finansiering. Det arbetet visade sig vara av stor vikt vid förverkligandet av konceptet. Bygget beviljades investeringsbidrag på 8 miljoner kronor. Eftersom projektet planerades och uppfördes som hyresrätter blev bruksvärdehyran<sup>23</sup> riktgivande under projekteringsarbetet.

---

<sup>22</sup> Äldre- och gruppboenden i Svenska kyrkans församlingar, S. Linde, 2007

<sup>23</sup> Bruksvärde är en princip som innebär att kvadratmeterpriset måste harmonisera med jämförbara lägenheter i form av standard och skick där allmännyttans hyresnivåer har varit riktgivande.

Figur 8: Örebro kyrkliga samfällighetsbostad AB



Boendet som ÖKSAB erbjuder innehåller även tjänster. En sådan tjänst utgörs av husmors-tjänsten. Tjänsten betalas delvis av kommunen. Till boendet har Örebro kyrkliga samfällighet kopplat en diakon till 25% av en heltidstjänst. En övre åldersgräns vid inflyttningen tillämpas. Den övre åldern för att få flytta in i boendet är för närvarande 82 år. Verksamheten ger idag ett positivt resultat.<sup>24</sup> Inom ramen för ÖKSAB boendeverksamhet finns även studentboende på annan lokalisering. Örebro kyrkliga samfällighetsbostad AB är sammanfattningsvis ett exempel på en lyckad seniorboendeetablering.

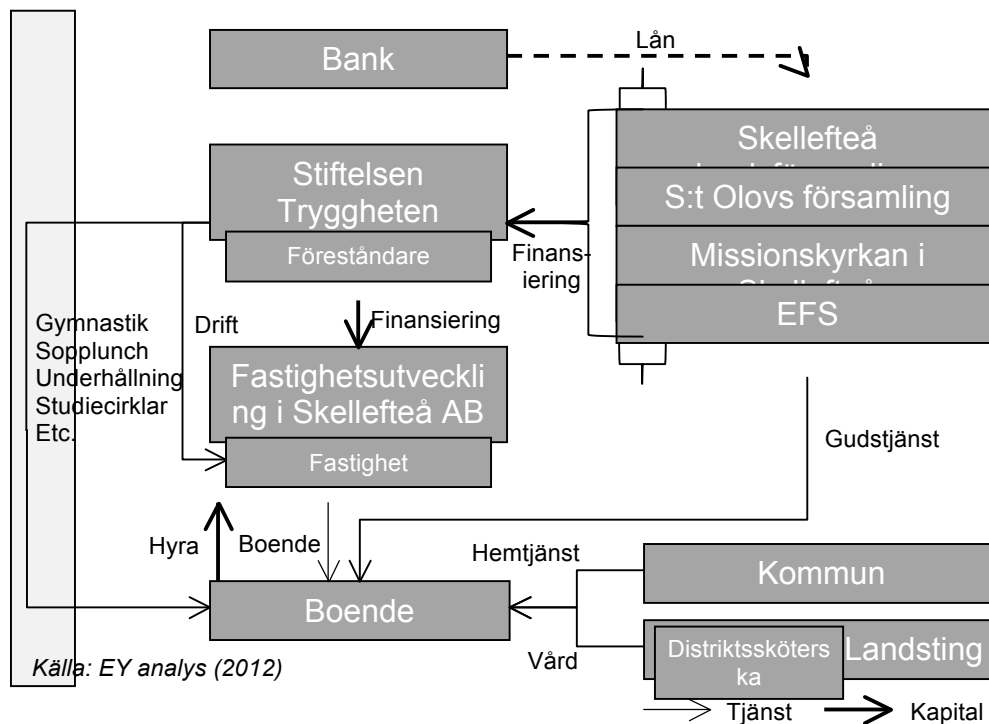
### 3.3.2 Stiftelsen Tryggheten i Skellefteå<sup>25</sup>

Stiftelsen Tryggheten är en stiftelse och ekumeniskt samarbete bildat av Skellefteå landsförsamling, S:t Olovs församling, Missionskyrkan i Skellefteå och EFS. Den totala kostnaden för uppförandet av bostadsanläggningen uppgick till 35 miljoner kronor. Detta finansierades genom banklån och bidrag från de ingående församlingarna. I sammanhanget tog vissa församlingar större borgenärsansvar än andra. Hyresnivåerna sattes i paritet med bruksvärdesystemets riktnivåer med allmännyttans hyresnivåer som prisbildande. Den ursprungliga planen vara att bilda ett traditionellt ålderdomshem. Detta beslut ändrades till förmån för ett seniorboende. De goda relationer som fanns med kommunen underlättade i projekteringsarbetet.

<sup>24</sup> Intervju: S. Linde (2012-10-03)

<sup>25</sup> Äldre- och gruppboenden i Svenska kyrkans församlingar, S. Linde, 2007

Figur 9: Stiftelsen tryggheten



Stiftelsen Tryggheten är ett seniorboende där kommunen och landstinget tillhandahåller hemtjänst och vårdinsatser. Medelåldern i seniorboendet är ca 87 år. Seniorboendet omfattar 50 lägenheter och det råder ingen övre åldersgräns för att få flytta in. Stiftelsen har en god ekonomi. Erfarenheten av att bedriva boendet i en stiftelsemodell har visat sig fungera bra. Men mot bakgrund av gjorda erfarenheter hade ett aktiebolag dock varit att föredra. Det beror framförallt på en förenkling av den lagstiftning som finns kring aktiebolag idag<sup>26</sup>.

Stiftelsen Tryggheten i Skellefteå kan sammanfattningsvis beskrivas som ett resultat av ett engagerat initiativ i samverkan mellan lokala församlingar och trossamfund i Skellefteå. Resultatet har blivit ett seniorboende om 50 lägenheter som drivs med god ekonomi. En sak som sannolikt hade varit annorlunda mot när seniorboendeinitiativet togs är att aktiebolagsformen hade varit att föredra framför stiftelseformen.

### 3.3.3 Bettna Kullagård AB<sup>27</sup>

Den bakomliggande orsaken till initiativet Bettna Kullagård var det bristande utbudet av bostäder och alternativa boendeformer på orten. Den lokala församlingen motiverade initiativet med diakonal omsorg av ortens äldre. Bolagsordningen beskriver att Bettna Kullagård AB har som verksamhetsidé att äga fastigheter, driva lägenhetsuthyrning, förvalta förmögenhet och därmed förenlig verksamhet.

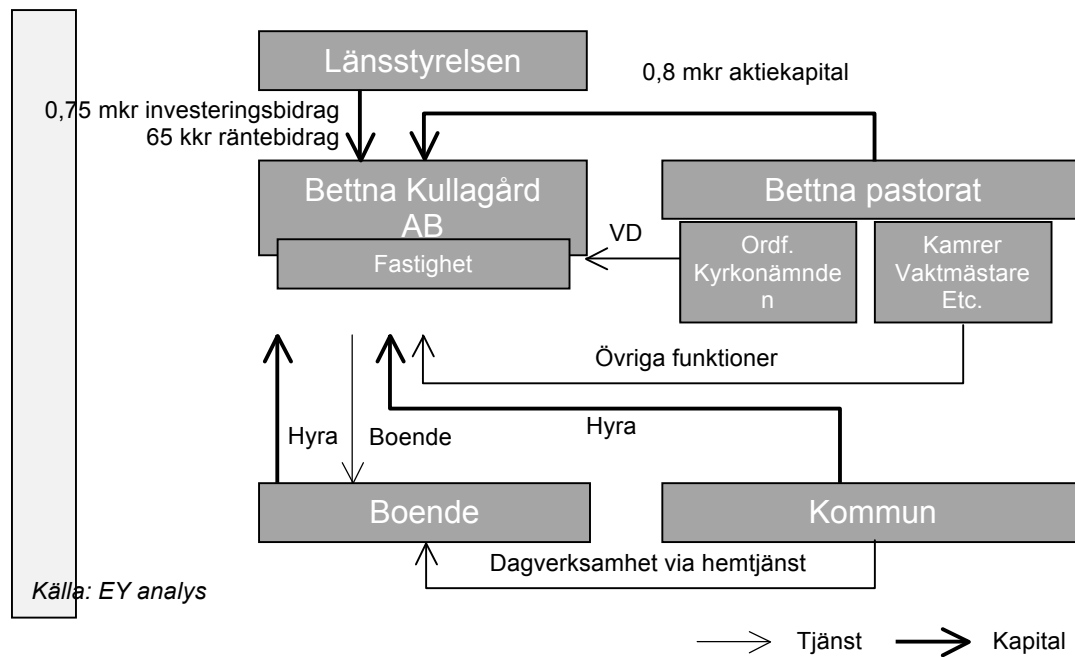
Det finns ingen personal anställd i Bettna Kullagård AB. Styrelsen och VD på Bettna Kullagård AB arbetar idag ideellt. Församlingens kyrkoherde har inget uttalat ansvar för verksamheten och någon särskild församlingsverksamhet förekommer inte heller med de boende. Hyresnivån bestämdes utifrån det nationella bruksvärdet för likvärdiga hyresrätter på orten. I sammanhanget saknas tydliga ägardirektiv. Avkastningskrav på 4% har

<sup>26</sup> Intervju: S. Linde (2012-10-03)

<sup>27</sup> Äldre- och gruppboenden i Svenska kyrkans församlingar, S. Linde, 2007

diskuterats. Verksamheten har lidit av lönsamhetsproblem och orena revisionsberättelser. Mot bakgrund av dessa omständigheter har verksamheten stått under domkapitlets tillsyn<sup>28</sup>.

Figur 10: Bettna Kullagård AB



Bettna Kullagård AB utgör sammanfattningsvis ett exempel på ett projekt inom Svenska kyrkans verksamhet som inte har varit helt problemfritt. Problem har uppstått som sannolikt beror på otydliga ägardirektiv och dåligt utredda förutsättningar.

<sup>28</sup> Ibid.



### 3.5 Församlingarnas inställning till att ta initiativ inom äldreboende

Enkätstudien som tagits fram inom ramen för expertutlåtandet har följts upp av intervjuer. Genom intervjuerna framkommer en generellt positiv inställning till att ta olika initiativ inom äldreboendeområdet på lokal nivå.

#### 3.5.1 Församlingarnas inställning till att ta initiativ<sup>29</sup>

Intervjuerna inom ramen för enkätstudien i Göteborgs stift uttrycker ett stort behov av boendemodeller och boendekoncept som fungerar även på landsbygden. Orsaken till den behovsytringen är en önskan och välvilja att bygdens äldre inte ska behöva lämna sin hemort på grund av ålder. Ett skäl som tyvärr ofta inte är ovanligt idag.

Av tillfrågade församlingarna svarade 13 av 39 (33%) att de "absolut" anser att det vore berikande för församlingen och församlingslivet att på olika tillvägagångssätt delta i verksamheter som rör boende för äldre. Majoriteten (62%) av de svarande ansåg att det "möjlig" vore berikande att delta. Endast två församlingar (5%) svarade att det inte vore berikande. Vidare anger 18 församlingar (45%) att det inom församlingen förekommit diskussioner rörande möjligheterna att bedriva verksamheter inom boendeområdet. Intresset att ta och genomföra initiativ kan på grundval av enkätsvaren på församlingsnivå betecknas som positiva. I det följande presenteras några av de citat som lämnades i samband med enkätstudiens genomförande.

Det första citatet kommer från intervjuarbetet med företrädare för Landvetter och Härryda församlingar:

*"Tanken [på välfärdsrelaterad verksamhet] har funnits beträffande prästgården, som nu används för ett konfirmand-/ungdomsprojekt. Kan tänka mig att vi skulle kunna gå in i ett äldreboendeprojekt genom förvärv av fastighet eller befintlig verksamhet."*

Det andra citatet är hämtat från Halmstads kyrkliga samfällighet:

*"Tankar på äldreboende har diskuterats ett antal år"*

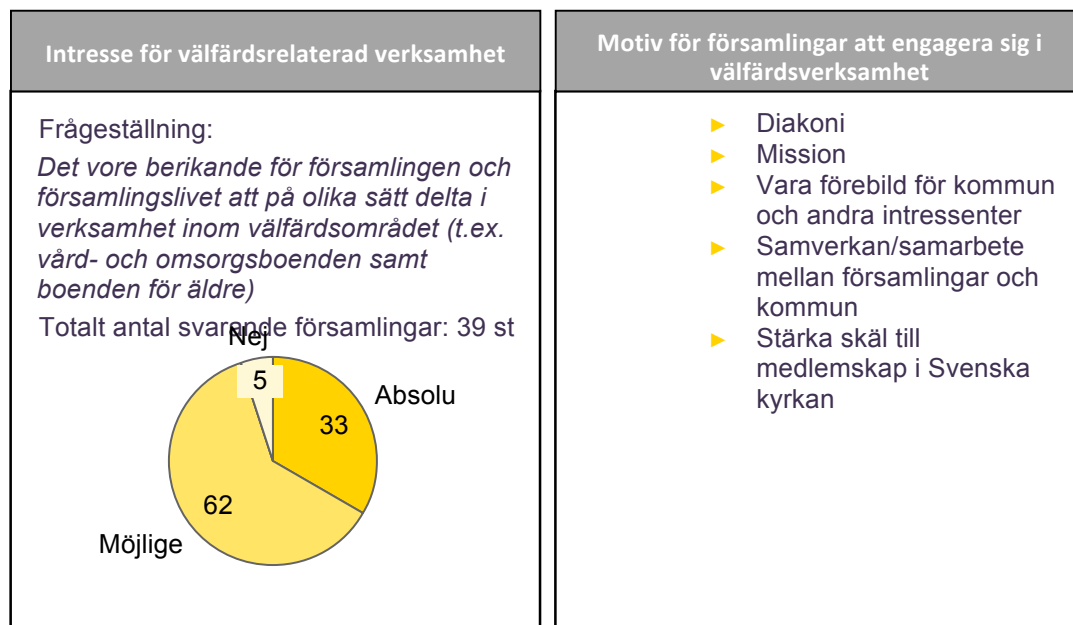
Det tredje citatet har hämtats från Vallda och Släps kyrkliga samfällighet:

*"Inom området vid kyrkan finns tankar på äldreboende eller liknande boende som i så fall skulle drivas inom församlingens verksamhet."*

---

<sup>29</sup> Svenska kyrkan i Göteborgs stift, *Enkätstudie kring Svenska kyrkans möjligheter att agera som välfärdsaktör*, (2012)

**Figur 11: Intresse och bakomliggande motiv för välfärdsrelaterad verksamhet i församlingarna<sup>30</sup>**



### 3.6 Förutsättningar för initiativ

Det som sägs i Svenska kyrkans finanspolicy medför inget hinder när det gäller att ta initiativ inom äldreboendeområdet. Däremot finns det i policyn krav på aktiva insatser för att främja människors väl. Det som görs ska självfallet ske enligt rådande regler och andra policys.

#### 3.6.1 Svenska kyrkans finanspolicy<sup>31</sup>

Svenska kyrkans finanspolicy har formulerats på nationell nivå. Den innehåller regleringar avseende den strategiska inriktningen på kapitalförvaltningen, avkastningsnivån och den godkända risknivån, de godkända tillgångslagen, de etiska placeringsreglerna och utvärdering samt ramarna för ägarstyrningsfrågor som främjande av ett långsiktigt ansvarsfullt ägande. I finanspolicyn är människovärdeprincipen central. Det betyder att Svenska kyrkan aktivt förväntas göra insatser för att främja människors väl.

Den av kyrkostyrelsen antagna finanspolicyn binder den nationella nivån, men samtliga stift har anslutit sig till den del som avser de etiska placeringsreglerna. Däremot fattar varje stift egna beslut om sina avkastningsmål och om hur dessa ska uppnås. Det är i detta sammanhang viktigt att göra åtskillnad på å ena sidan den förmögenhetsmassa som prästlönetillgångarna utgör och det kapital som härrör från den tidigare kyrkofonden. Prästlönetillgångarna förvaltas av de enskilda stiftens, medan kapitalet med ursprung i kyrkofonden förvaltas av den nationella nivån.

För den förvaltning som sker på nationell nivå framgår genom finanspolicyn att avkastningskraven på det förvaltade kapitalet idag har som mål att överträffa inflationen med minst 3 % över en rullande tioårsperiod. I sammanhanget har målet för den nationella nivån kapital formulerats uppgå till 4 miljarder kronor +/- 25%. Beloppet är satt i 2008 års nivå och årlig

<sup>30</sup> Linde (2007)

uppräknig sker med hänsyn till konsumentprisindex. Att stiften fattar beslut om sin egen förvaltning innebär därmed också de beslutar om fördelningen av tillgångsslagen, t.ex. vad som ska finnas i noterade respektive onoterade värdepapper.<sup>31</sup>

### **3.6.2 Begränsningar i relation till etablering av verksamhet inom boende för äldre**

Det förefaller inte finnas några begränsningar i finanspolicyn för investeringar riktade mot initiativ inom boende för äldre. Dessa skulle då kunna ingå i det som omnämns som "alternativa placeringar" och som enligt nuvarande finanspolicyn får utgöra 15% av de totala tillgångarna. Men det skulle kunna vara en fördel låta en investering av denna typ vara ett eget tillgångslag. Den är så speciell att det skulle kunna vara motiverat. En investering av detta slag skulle falla väl inom ramen för de etiska riktlinjer som anges.<sup>32</sup>

### **3.6.3 Kyrkans grundläggande uppgift**

Svenska kyrkans grundläggande uppgift eller verksamhetsidé är att bedriva gudstjänst, undervisning, diakoni och mission. Vid en genomlysning av dess innebörd och betydelser framkommer att de är förenliga med eventuellt initiativ inom äldreboendeområdet.

## **3.7 Sammanfattning**

Den demografiska utvecklingen har skapat ett ökat behov och efterfrågan på äldreboenden och miljöer riktade mot äldre. Svenska kyrkan har goda möjligheter att ta sig an uppgiften. Det egna fastighetsbeståndet förefaller kunna användas på villkor som är förenliga med Svenska kyrkans policys. Inom ramen för Svenska kyrkans fastighetsbestånd finns ca 20 000 bostadsfastigheter. Mot bakgrund av en genomförd enkätundersökning inom ramen för expertutlåtandet beräknas det finnas uppskattningsvis ca 400 markfastigheter som skulle lämpa sig för äldreboende. Det föreligger därför goda möjligheter att skapa förutsättningar till att ta initiativ mot äldreboendeverksamhet inom Svenska kyrkan. I alla fall mot bakgrund av det fastighetsbestånd som finns i organisationen.

Församlingarna visar sig genomgående vara positiva till olika initiativ på äldreboendeområdet. Det visar sig att det sedan tidigare har tagits flera initiativ i Svenska kyrkans organisation på området. Erfarenheterna därifrån torde kunna användas för att forma ett gemensamt boendekoncept och initiativ under Svenska kyrkan centralt. Några begränsningar utifrån t.ex. finanspolicyn finns inte för att ta initiativ på området. Det finns dock ett antal andra utmaningar som först måste beaktas. Till de mer centrala utmaningarna ligger att formulera och förankra ett initiativ i termer av ett boendekoncept. Ett boendekoncept som har sin utgångspunkt i Svenska kyrkans värdegrund och principer. En annan är att skapa en affärsmodell kring det initiativ som Svenska kyrkan väljer att ta. I det följande beskrivs en tankemodell som presenterar en möjlig design av ett boendekoncept. Här presenteras vidare tre möjliga scenarion som Svenska kyrkan bör förhålla sig till på en strategisk nivå inför de valmöjligheter som möts.

---

<sup>31</sup> Etiska placeringsanvisningar, 2010

<sup>32</sup> [www.svenskakyrkan.se](http://www.svenskakyrkan.se) (2012-12-09)

## 4. Tankemodell för Svenska kyrkans möjligheter till att ta initiativ på äldreboendemarknaden

Inom ramen för expertutlåtandet har en tankemodell för Svenska kyrkans möjliga initiativ på äldreboendemarknaden formulerats. Tankemodellen illustrerar vad ett initiativ skulle kunna bestå av och hur det kan komma att genomföras. Tankemodellen har byggts upp i utifrån ett antal principer som på ett övergripande plan har använts för att sätta ramverket kring både vad och hur initiativ kan tas i enlighet med befintlig policy och värdegrund. Den har vidare konkretiserats i ett boendekoncept. Boendekonceptet beskrivs i tre scenarion och har översatts i tre möjliga affärsmodeller<sup>33</sup>.

### 4.1 Övergripande principer för initiativ

Det finns ingen gemensam strategi för skapandet av verksamheter inom välfärdsrelaterad verksamhet. Det är något som framkommer genom Direktivet KS 2010:717. Frånvaron av en gemensam strategi genererar följdverkningar för förmågan att formulera möjliga initiativ inom äldreboendeområdet. Och just på grund av att Svenska kyrkan ännu inte har fattat ett beslut om inträde på äldreboendemarknaden uppstår problem. Problemen beror bl.a. på att det saknas strategiskt viktig information om avgränsning och riktning. Strategiska beståndsdelar som tillsammans omformar vad det är som ska genomföras och på vilket sätt det bör gå till.

Avsaknaden av principer för den här typen av frågeställningar inom välfärdsmarknadsområdet har medfört att arbetet med tankemodellen har inletts med att försöka kompensera för det. Härigenom har förslag till begränsande och styrande principer tagits fram inom ramen för expertutlåtandet, begränsande principer som formulerats för att sätta ramarna för ett eventuellt initiativ och styrande principer för att visa på den strategiska inriktningen av initiativet.

#### 4.1.1 Begränsande principer som sätter ramarna för initiativ

1. Svenska kyrkans kyrkoavgifter (medlemsavgifter) ska inte finansiera någon välfärdsrelaterad verksamhet, varken löpande kostnader eller kapitalkostnader. Verksamheten ska finansieras genom egenavgifter (t.ex. hyra och serviceavgifter). Biståndsbedömda behov finansieras genom samhällets allmänna system (socialtjänsten) men kan utföras av annan aktör. Kyrkan kan på sedvanligt pastoralt sätt erbjuda diakonala tjänster så om samtal med präst eller diakon och gudstjänster.
2. Församlingen(kyrkan) övertar inte i något fall det ansvar som åvilar stat, landsting och kommun om så inte har avtalats med landsting och kommun i vårdavtal.
3. Det får inte finnas någon subvention av boendekostnaden genom kyrkoavgiften eller genom kapitaltjänstkostnader (räntor, avskrivningar osv.). Hyreskostnaden baseras lämpligen utefter de allmänna riktlinjerna som t.ex. regleras genom bruksvärdesystemet<sup>34</sup>.

---

<sup>33</sup> Beskrivningen av affärsmodellen är baserad på EY branschkunskap och har applicerats enligt Osterwalder & Pigneur, "Business Model Canvas" (2010).

<sup>34</sup> Bruksvärdeshyra är det lagstadgade hyressättningssystem som används i dag och som innebär att hänsyn tas till fastighetens och lägenheternas standard, utrustning i lägenheten och i gemensamma utrymmen. Hyran förhandlas fram av ombud för fastighetsägare (Fastighetsägarna) och hyresgästerna (Hyresgästföreningen).

#### **4.1.2 Styrande principer som förtydligar initiativens strategiska riktning**

4. Kyrkans välfärdsverksamheter ska kännetecknas av hög professionalitet, höga krav på kvalitet, verksamhetsutveckling, hög grad av boendeflytande, volontärmedverkan som mervärde, hög grad av transparens när det gäller ekonomi och kvalitet.
5. All verksamhet ska vara öppen för alla, oavsett medlemskap i Svenska kyrkan.
6. Församling/ församlingar i samverkan eller pastorat är vanligen huvudman. Huvudman kan också vara av kyrkan ägt bolag. Kyrkan ska förstås som församling/församlingar, pastorat, stift, till kyrkan nära knuten stiftelse eller bolag etc.
7. Tjänster kan också erbjudas genom partnerskap med andra aktörer enligt särskilda avtal.
8. Kötid avgör i normalfallet vem som ska få ta del av välfärdsverksamhet.
9. Svenska kyrkan ska organisera en stödande och främjande funktion. Denna funktion ska erbjudas både på regional (stift) och nationell nivå. I en inledande fas är den nationella nivån initiativtagare till en sådan funktion.
10. Stabsfunktioner, enligt punkten åtta, ska erbjuda stöd i ekonomisk rådgivning, verksamhet, i kvalitetsfrågor, ledningsfrågor, kompetensutvecklingsfrågor, branschfrågor mm. Finansiering av dessa funktioner bör ske genom kostnadsallokering på nyttjande enheter men i ett uppbyggnadsskede bör tjänsterna tillhandahållas fritt eller till förmånliga avtal. Tjänsterna behöver inte erbjudas genom egna tjänster utan kan också avse hänvisning till andra aktörer med kunskap inom sitt område.
11. Verksamheterna ska redovisningsmässigt vara åtskilda från församlingens egen redovisning oavsett om verksamheterna drivs i egen regi (dvs. inom den egna förvaltningen) eller i annan driftsform (t.ex. aktiebolag).
12. Välfärdsverksamheter inom Svenska kyrkan som ansluter sig till de gemensamma riktlinjer som antagits av kyrkostyrelse och kyrkomöte kan i sin marknadsföring och i sin profil uttrycka detta genom tillägget.

#### **4.2 Tänkbara boendekoncept**

Med boendekoncept avses en sammanhållen idé och struktur som konkretiserar ett erbjudande till en hyresgäst eller kund. Erbjudandet innehåller svar på vad som ska byggas, hur bostaden ska upplåtas och organiseras samt beskrivning av vad det sociala innehållet ska bestå av och organiseras. I sammanhanget är det viktigt att förstå att en framgångsfaktor ligger i värdegemenskapen. Utformandet av boendekonceptet inom äldreboende har därför utgångspunkten i Svenska kyrkans värdegrund.

#### **4.2.1 Boendekoncept för olika initiativ**

Boendekonceptet kan förverkligas genom flera boendemodeller och upplåtelseformer (se Kapitel 2.1). Fastigheten är den gemensamma utgångspunkten för scenariorna. Det boendekoncept som beskrivs är med andra ord inte beroende av vilket scenario som Svenska kyrkan till sist väljer. Den långsiktiga framgången ligger i att utveckla, förstärka och försvara de egenskaper som differentierar Svenska kyrkans boendekoncept från andra.

##### **4.2.1.1 Boendekonceptets värdegrund**

Utgångspunkten för de egenskaperna som skapar långsiktig framgång är att de differentierar verksamheten från andra eller erbjuder värde till lägsta pris. Det anses vidare vara av stor betydelse att ett äldreboende inom Svenska kyrkans regi inte får exkludera några människor eller ens uppfattas som en plattform för missionsverksamhet. Istället bör fokus vara skapandet av ett tryggt och värdigt boende med utgångspunkten i de kristna värderingarna och synen på ett värdigt liv. Dessa har konkretiserats genom Svenska kyrkan grundläggande värdeord:

- Människans värde och värdighet
- Tillit
- Delaktighet och egenmakt
- Ansvar
- Självständighet.

Värdeord som här tillsammans antas utgöra organisationens värdegrund. Det är på den värdegrunden tankemodellens idé om det attraktiva boendet för alla skapas. En idé som består av en fysisk del, dvs. bostaden, och en social del, dvs. tjänster och aktiviteter.

##### **4.2.1.2 Boendekonceptets fysiska innehåll**

De boendemodeller som initialt bedöms vara av största intresset för Svenska kyrkan att ta initiativ inom utgörs av trygghetsboende samt vård- och omsorgsboendet. I sammanhanget är det hyresrätt som förefaller vara den mest lämpliga upplåtelseformen. Hyresrätten överrensstämmer väl med de nya seniorernas syn på besvärsfrihet och enkelhet i boendet och attraherar människor från de flesta socioekonomiska tillhörigheter.

##### **4.2.1.3 Boendekonceptets sociala innehåll**

Det finns en hel del att inspireras av andra servicebranscher vid formuleringen av ett boendekoncept inom Svenska kyrkans regi. Hotell-, restaurang-, och resebranschen utgör branscher som har lyckats med att skapa sociala värden i en fysiskt stödande omgivning.<sup>35</sup> I sammanhanget är det även centralt att skapa förutsättningar för åldersintegrerade boendelösningar. Boendelösningar som möjliggör generationsboende och att människor ur olika ålderskategorier får tillfälle att mötas på ett naturligt tillvägagångssätt.

---

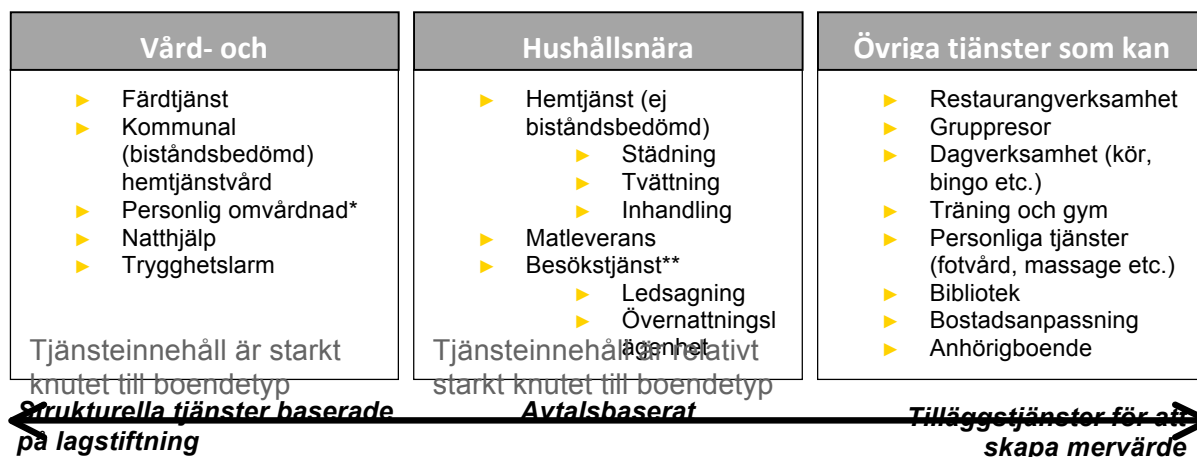
<sup>35</sup> Det bör dock noteras att det för det första är skillnad på branscher. Hotell, restaurang och resebranschen har samtliga mer kortsiktigt fokus än vad bostadsbranschen i allmänhet har. De beteenden som ligger till grund för människors agerande skiljer sig därför åt. En direkt jämförelse mellan branscher går därför inte att göra. Dock finns likheter att dra framförallt med boenden som har ett kortare boendeperspektiv. Vård- och omsorgsboende är en sådan boendeverksamhet som har ett kortare perspektiv på boendet, ofta mindre än ett år.

Boendekonceptets innehåll av tjänster och aktiviteter kan levereras genom egen eller inhyrd personal eller servicekoordinator. De tjänster och aktiviteter som ska kunna efterfrågas inom Svenska kyrkans möjliga boendekoncept bör kunna kännetecknas av ett antal aspekter. Till dessa hör:

- Hög kompetensnivå
- Höga krav på kvalitet
- Aktiv verksamhetsutveckling
- Hög grad av inflytande och autonomi
- Volontärmedverkan
- Hög grad av transparens

I syfte att exemplifiera tjänster och aktiviteter redovisas i det följande en kategorisering av preliminära tjänsteslag utifrån vård- och omsorgstjänster, hushållsnära service eller övriga tjänster.

Figur 12: Möjliga tjänsteslag inom ramen för boende riktat mot äldre



Inom ramen för projektet har Svenska kyrkans värdegrund tydliggjorts som grund för den tänkta boendemodellens uppbyggnad. Resultatet har mynnat ut i en tankemodell för Svenska kyrkan där dimensionerna funktion, trygghet och trivsel är centrala. I det följande beskrivs konceptets principiella uppbyggnad.

#### 4.2.2 Boendekonceptets principiella uppbyggnad

De boendemodeller som har använts för att beskriva Svenska kyrkans preliminära boendekoncept utgörs av:

- Trygghetsboende
- Vård- och omsorgsboende

De upplåtelseformer som härmed aktualiserats är hyresrättsformen. Till boendet anpassas en social infrastruktur bestående av tjänster och aktiviteter. Till de tjänster och aktiviteter som skulle kunna erbjudas inom Svenska kyrkans regi följer t.ex.:

- Själavård

- Volontärinsatser
- Anhörigboende
- Anhörigstöd
- Bostadsanpassning

Till de hushållsnära servicetjänster som på samma tillvägagångssätt kan adderas till boendet hör tjänster som t.ex.:

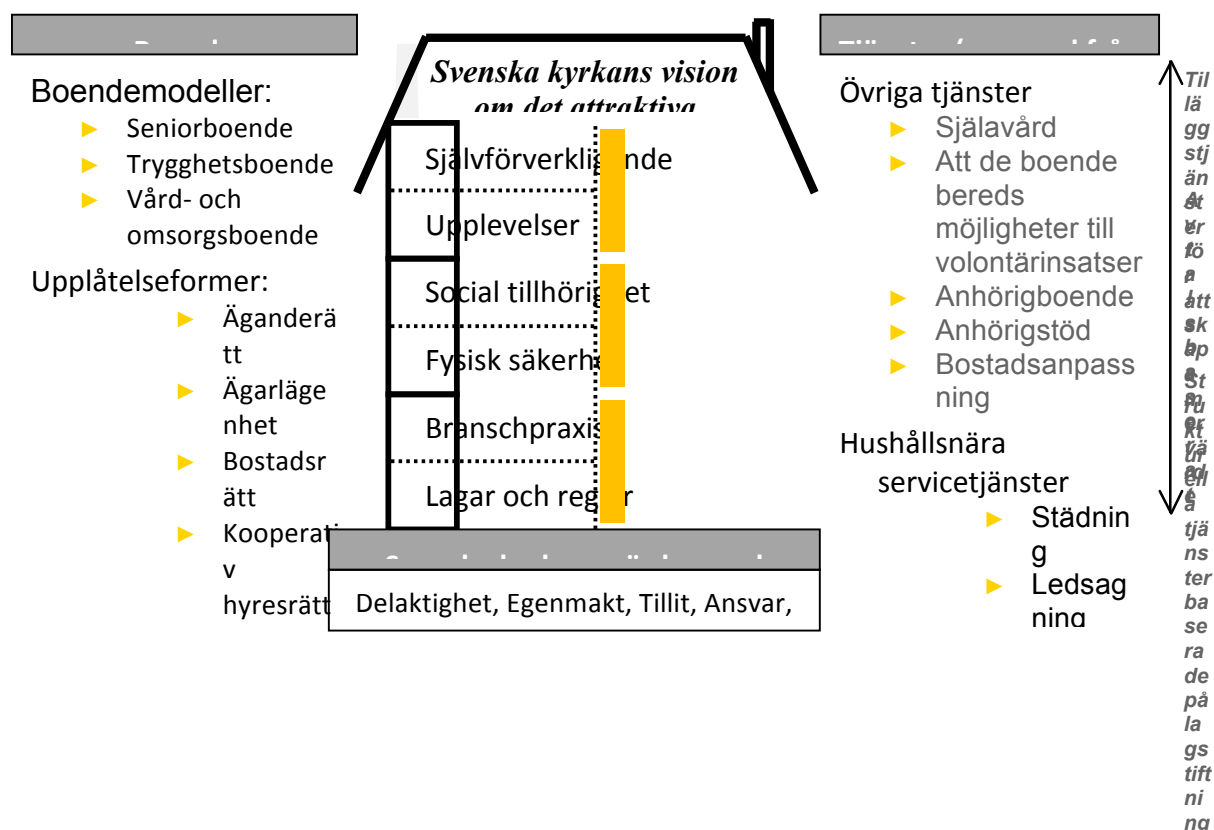
- Städning
- Ledsagning
- Matleverans

Till de vård- och omsorgstjänster som kommer att kunna möjliggöras inom boendekonceptet hör t.ex.:

- Hemsjukvård
- Hemtjänst

Ovanstående beskrivning av Svenska kyrkans principiella boendekoncept har illustrerats i följande figur (se Figur 16: Beståndsdelarna i Svenska kyrkans boendekoncept för äldre).

Figur 13: Beståndsdelarna i Svenska kyrkans boendekoncept för äldre<sup>36</sup>



<sup>36</sup> Utgångspunkten har tagit i EY:s utvecklingsansats ConceptLiving, Ahlström, P, *Värdehuset*, EY Analys/ConceptLiving (2011)



Illustrationen beskriver tankemodellen om Svenska kyrkans möjliga initiativ på äldreboendemarknaden utifrån värdegrundens förutsättningar, en fysisk och en social struktur. Under taket på boendets vindsvåning står visionen eller den grundläggande idén om Svenska kyrkans alternativ till det attraktiva boendet för äldre. Den visionen underbyggs av den formulerade värdegrunden i husets källarplan. Värdegrunden beskrivs i begreppen delaktighet, egenmakt, tillit, ansvar, människans värde, värdighet och självständighet.

Ovanpå värdegrunden vilar husets olika våningsplan. Våningsplanen börjar med de fysiska funktionskraven. Under benämningen funktion återfinns de bestämmelser som följer av lagstiftningen, föreskrifter eller branschpraxis. Till sådana föreskrifter hör t.ex. Boverkets föreskrifter om förhöjd nivå i trygghets- samt vård- och omsorgsboendet. Därpå läggs bjälklag och våningsplan av de egenskaper som formar boendekonceptet i begreppet trygghet. Trygghet har en bred innebörd. I det här sammanhanget betyder trygghet såväl fysisk trygghet (säkerhet) som social tillhörighet (gemenskap). I husets övre våningsplan tronar de rent mjuka egenskaperna i huset. Egenskaper som tillsammans bidrar till positiva upplevelser och en känsla av fysiskt och existentiellt självförverkligande. Det sistnämnda är subjektiva egenskaper, sådana som Svenska kyrkan endast kan skapa förutsättningarna för.

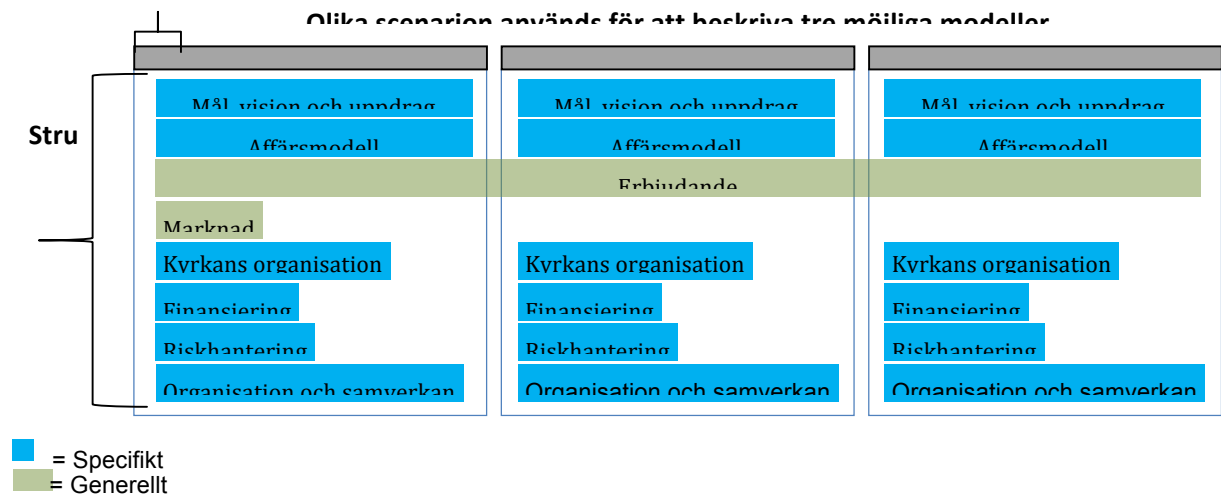
### **4.3 Tre scenarion för genomförande av initiativ**

I syfte att översätta tankemodellen i en mer verklighetsförankrad kontext har tre övergripande scenarion formulerats. Scenarion för vilka Svenska kyrkan kan ta initiativ på äldreboendområdet. Framställningen har gjorts så att respektive scenario beskrivs utifrån hur och på vilket sätt Svenska kyrkan skulle kunna organiseras för att ta initiativ till att äga och utveckla äldreboendefastigheter samt se till att driften av den operativa verksamheten kommer till stånd. Därutöver har respektive scenario även beskrivits i termer av en möjlig affärsmodell. Beskrivningen av scenariorna i en affärsmodell, och i nästkommande kapitel också i en organisationsstruktur, vill visa på scenariornas realiserbarhet (se Kapitel 5). Den framställningen presenterar även en möjlig finansieringsstruktur av initiativen samt för en diskussion kring identifierade risker.

#### **4.3.1 Utgångspunkter för scenariobeskrivningen**

Utgångspunkten för följande tre scenariobeskrivningar har sammanställts i följande figur (se Figur 13: Illustration över innehåll i scenariobeskrivningarna). Som framgår genom figuren beskrivs scenariorna utifrån åtta dimensioner. I det följande kommer sex av de mål, vision och uppdrag, affärsmodell, kyrkans organisation och processer, finansiering, riskhantering samt organisation och samverkan att beskrivas närmare. Dimensionerna erbjudande och marknad antas i det här sammanhanget var desamma för samtliga scenarion. Dessa har beskrivits i tidigare avsnitt i expertutlåtandet (se Kapitel 2 samt Kapitel 4).

Figur 14: Illustration över innehåll i scenariobeskrivningarna



#### 4.3.2 Mål, vision och uppdrag inom respektive scenario

För att konkretisera Svenska kyrkans möjlighet att organisera sig inom äldreboendeområdet<sup>37</sup> presenteras i det följande scenariot utifrån närheten till den operativa verksamheten eller kärnverksamheten inom äldreboendeinitiativet. Med kärnverksamhet eller operativ verksamhet avses fastighetsförvaltning samt tjänster och aktiviteter inom service, vård och omsorg. I en betraktelse av de tre scenariorna lyfts begreppen mål, vision och uppdrag fram som avgörande. De tre scenariorna som i det följande kommer att beskrivas utgörs av: Egenregi, Strategisk allians & partnerskap samt Delägarskap (se figur 14).

Figur 15: Tre scenarion; Egenregi, Strategisk allians & partnerskap samt Delägarskap



I sammanhanget avses att mål, vision och uppdrag har som syfte att beskriva vad det är som ligger bakom verksamheten och på vilket tillvägagångssätt den driver affären framåt. Dessa har presenterats som frågor:

- Mål – Vilket är målet med verksamheten<sup>38</sup>?
- Vision – Vad är verksamhetens vision? Vilken situation önskar verksamheten\* befinna sig i?
- Uppdraget – Hur formuleras uppdraget för utförarorganisationen inom Svenska kyrkans regi?

#### 4.3.3 Egenregi

Scenariot Egenregi har baserats på ett möjligt tillstånd där Svenska kyrkan träder in som enskild ansvarig för det initiativ som tas. Svenska kyrkan är emellertid inte låst vid att vara utförare av samtliga verksamhetsdelar. Utgångspunkten har dock varit att det är utförarorganisationen inom Svenska kyrkans regi som utgör motparten och bär ansvaret i de avtalsrelationer som tecknas med t.ex. enskilda boende, leverantörer eller kommunen. Detta scenario kan enligt det här förslaget organiseras med olika involvering av Svenska kyrkans nationella, regionala eller lokala nivåer. Till de fördelar (styrkor) som följer Egenregivalet hör den bibehållna kontrollen över verksamheten. Till de nackdelar (svagheter) som följer hör de uppenbara bristerna i kunskap och kompetens som idag finns i organisationen kring operationell verksamhetsutövning inom äldreboendeområdet. Målet med scenariot Egenregi antas vara att driva verksamheter inom äldreboendeområdet på ett konkurrensmässigt och kvalitetssäkrat sätt som har utgångspunkten i de kristna värderingarna.

Visionen som Svenska kyrkan antas kunna formulera bör visa på det goda exemplet och vara en källa till inspiration för andra aktörer. Uppdraget som ska formuleras bör handla om hur verksamhet inom trygghetsboende och/eller vård- och omsorgsboenden bör bedrivas. Uppdraget bör även handla om att säkerställa att äldreboendet också blir en naturlig del av församlingens arbete inom diakoni och andra verksamhetsområden.

<sup>37</sup> Boende syftar i första hand på Svenska kyrkans möjliga initiativ inom trygghetsboende och/eller vård- och omsorgsboende.

<sup>38</sup> Med "verksamheten" åsyftas den operativa verksamheten inom seniorboende, trygghetsboende eller vård- och omsorgsboende.

#### **4.3.4 Strategisk allians & partnerskap**

Strategisk allians & partnerskap baseras på ett tillstånd där Svenska kyrkan samverkar med en annan extern aktör eller aktörer. Syftet är att hitta en partner eller partners som kan komplettera Svenska kyrkan med kompetens eller de resurser som fattas. Graden av beroende och interaktion av samarbetspartnern kan därför variera. Ansvaret kan och bör i det här scenariot vara delat mellan utförarorganisationen inom Svenska kyrkan och den externa parten. Till de fördelar som följer det här scenariot hör hävstången av kärnkompetens som kompenserar Svenska kyrkan för det som saknas inom det området. Till nackdelarna med detta scenario hör de svagheter som kan följa en organisations-sammanslagning med den aktuella partnern, t.ex. beträffande kulturfrågor och ekonomiska förutsättningar. Till exempel kan en nackdel inträffa som följd av att fel samarbetspartner har hittats. Målet med scenariot Strategisk allians & partnerskap har här antagits vara att driva verksamheter inom äldreboende på ett sådant tillvägagångssätt att synergier skapas mellan Svenska kyrkan och samarbetspartnern.

Ett av syftena med samverkan är att ta till vara på de gemensamma styrkorna och samtidigt kompensera för de inbördes svagheter. En viktig utgångspunkt bör vara att samverkanspartnern delar utgångspunkten i kristna värderingar och förhållningssätt. Detta avser både synsätt och relation till de boende men även säkerställandet av det som avses vara god kvalitet. Samverkansmodellen måste vara så attraktiv att många andra aktörer blir intresserade av att samverka med Svenska kyrkan. Uppdraget som måste formuleras ska därtill koordineras och formas utifrån den gemensamma organisationsformen. Här blir det viktigt att verka för utvecklandet av intern verksamhet på områden som inte kommer att tillhandahållas genom alliansen eller partnerskapet. Vidare blir det viktigt att säkerställa att boendet blir en naturlig del i församlingens arbete inom främst diakonin och andra verksamhetsområden.

#### **4.3.5 Delägarskap**

Scenariot om delägarskap baseras på en hypotetisk situation där Svenska kyrkan köper in sig som delägare i en existerande organisation på äldreboendemarknaden. Den operativa medverkan formuleras genom mål och ägardirektiv. Som delägare handlar det om att skapa förutsättningar för aktivitetsdelning både med den berörda utförarorganisationen internt i Svenska kyrkans organisation som med delägarparten. Till de framträdande fördelarna med scenariot om delägarskap hör lägre operativ risk samt tillgång till intern kapacitet och struktur. Härvidlag torde det bli enklare att fokusera på prioriterade områden. Till nackdelarna med delägarskapet hör den minskade kontrollen och beroendeförhållandet till den andra organisationen och delägaren. Vidare kan svagheter uppstå som följd av begränsat engagemang och ägarskap i den aktuella operativa verksamheten.

Målet med scenariot Delägarskap antas i sammanhanget vara att försöka integrera med lämpliga verksamheter på äldreboendemarknaden som har gott renommé. Syftet med delägarskapet är att få tillgång till kunskaper och kompetens. Det är vidare viktigt att hitta en part som delar Svenska kyrkans värdegrund. Visionen för Svenska kyrkans äldreboende handlar om att vara en konkurrenskraftig aktör som också på sikt är en förebild och källa till inspiration för andra. Uppdraget som ska formuleras handlar om att förändra existerande verksamheter inom de områden Svenska kyrkan avser att verka inom i linje med Svenska kyrkans värderingar. Därmed blir det viktigt att utöva aktiv ägarstyrning.

#### **4.4 Affärsmodell för respektive scenario**








I det följande presenteras tre möjliga affärsmodeller för de presenterade scenariorna. Framställningen har gjorts på samma struktur i syfte att skapa jämförbarhet.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Osterwalder & Pigneur, "Business Model Canvas" (2010).

#### 4.4.1 Affärsmodell egenregi

Affärsmodellen där Svenska kyrkan tar helhetsansvar för initiativet och boendeeerbjudandet handlar om att säkerställa leveransen inom den förvaltande och operativa verksamheten. Stor vikt läggs på hanteringen av insatser riktade mot de boende men även mot den egna personalen. Starkt stöd går att finna hos nyckelpartners men det är Svenska kyrkan som ensamt ansvarar för att hålla samman affärsmodellen.

Leverans		Marknad		
 <b>Nyckelpartners*</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Pensionsorganisationer</li> <li>▶ Anhörigorganisationer</li> <li>▶ Facket</li> <li>▶ Underleverantörer av hjälpmedel, mat, hygienartiklar etc.</li> <li>▶ FM-leverantör (fastighetsrelaterade tjänster)</li> <li>▶ Byggare</li> </ul> <p><u>Myndigheter</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kommun (viss vård, hemtjänst etc.)</li> <li>▶ Landsting (tyngre vård)</li> <li>▶ Socialstyrelsen</li> <li>▶ Andra myndigheter</li> </ul>	 <b>Huvudaktiviteter</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Fastighetsskötsel</li> <li>▶ Aktiviteter för de boende</li> <li>▶ Vård- och omsorgsarbete</li> <li>▶ Bospising</li> <li>▶ Kvalitetsarbete och kontroll</li> <li>▶ Administration</li> </ul>	 <b>Tjänst/ produkt (value proposition)</b> <p>Kan vara: Seniorboende, Trygghetsboende och/eller Vård- och Omsorgsboende</p> <p><u>Boende</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ett tryggt boende med utgångspunkt i de kristna värderingarna och synen på ett värdigt liv</li> </ul> <p><u>Anhöriga</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Vetskapen att en nära person har ett tryggt boende, innehållsrikt liv och en värdig miljö</li> </ul> <p><u>Kommun</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ett kvalitetssäkrat boende med ett långsiktigt perspektiv där den boendes välmående är centralt</li> </ul> <p><u>Landsting</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Säkerställt och kvalitetssäkrat samarbete kring vård med ett långsiktigt perspektiv</li> </ul>	 <b>Relationer</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Svenska kyrkans egen personal är i direkt kontakt med boende och anhöriga</li> <li>▶ Svenska kyrkan är motpart i relationen till samtliga kunder och intressenter</li> </ul>	 <b>Kunder</b> <p><u>Boende</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ De boende är i huvudsak äldre (65+) och karaktäristik varierar beroende på boendetyp vad gäller vårdbehov etc.</li> </ul> <p><u>Anhöriga</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kan vara köpare av vissa tjänster/ aktiviteter avsedda för de boende men kan även själva delta i vissa aktiviteter tillsammans med de boende om de önskar</li> </ul> <p><u>Kommuner</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Samtliga kommuner har ansvar för biståndsbedömda åtgärder</li> </ul> <p><u>Landsting/region</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Landstingen har ansvar för läkarinsatser</li> </ul>
 <b>Kostnadsstruktur<sup>1</sup></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Personal (ca 80%)</li> <li>▶ Lokalkostnader/ fastighetsrelaterade kostnader (ca 12-15%)</li> <li>▶ Hjälpmedel/ varukostnader (5-8%)</li> </ul>		 <b>Intäkter</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Hyror/ avgifter</li> <li>▶ Aktiviteter</li> <li>▶ Övrig försäljning</li> <li>▶ Investeringsstöd och bidrag utifrån biståndsbedömningen</li> </ul>		








<sup>1</sup> Paulsson, J. & Husberg, L., *Äldreboendets utformning och kostnader*, Uppdrag för äldreboendedelegationen, (2008)

\*Med partner åsyftas i detta fall nödvändiga aktörer för att säkerställa leverans vilka inte nödvändigtvis behöver ses som strategiska partners

\*\* Den totala kostnaden för personal knutet till boendet beräknas ligga paritet med övriga branschen ~80% av totala kostnadsmassan. Detta exempel gäller vård- och omsorgsboenden.

#### 4.4.2 Affärsmodell Strategisk allians & partnerskap








Affärsmodellen Strategisk allians & partnerskap påminner till delar om scenariot Egenregi. En skillnad ligger i det delade huvudansvaret för verksamheten. I den här affärsmodellen fokuserar Svenska kyrkan på fastighetsförvaltningen och diakoniverksamheten. Allianspartnern torde istället fokusera på den operativa vård- och omsorgsverksamheten inom äldreboendet.

Leverans		Marknad		
 <p><b>Nyckel-partners*</b></p> <p>Huvudpartner eller samarbetspartner i strategisk allians bör vara:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Operatör av trygghetsboenden och/eller vård- och omsorgsboende</li> <li>▶ Byggare</li> </ul> <p><u>Myndigheter</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kommun (viss vård, hemtjänst etc.)</li> <li>▶ Landsting (tyngre vård)</li> <li>▶ Socialstyrelsen</li> </ul> <p><u>Övriga partners*</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Facket</li> <li>▶ Underleverantörer av hjälpmedel, mat, hygienartiklar etc.</li> <li>▶ FM-leverantör</li> <li>▶ Pensionärsorganisationer</li> <li>▶ Anhörigorganisationer</li> </ul>	 <p><b>Huvudaktiviteter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Fastighetskötsel</li> <li>▶ Aktiviteter för de boende</li> <li>▶ Kvalitetsarbete och kontroll</li> <li>▶ Administration</li> </ul>	 <p><b>Tjänst/ produkt (value proposition)</b></p> <p><i>Kan vara: Seniorboende, Trygghetsboende och/eller Vård- och Omsorgsboende</i></p> <p><u>Boende</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ett tryggt boende med utgångspunkt i de kristna värderingarna och synen på ett värdigt liv</li> </ul> <p><u>Anhöriga</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Vetskapen att en nära person har ett tryggt boende, innehållsrikt liv och en värdig miljö</li> </ul> <p><u>Kommun</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ett kvalitetssäkrat boende med ett långsiktigt perspektiv där den boendes välmående är centralt</li> </ul> <p><u>Landsting</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Säkerställt och kvalitetssäkrat samarbete kring vård med ett långsiktigt perspektiv</li> </ul>	 <p><b>Relationer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Svenska kyrkans egen personal är i direkt kontakt med boende och anhöriga. Denna kontakt sker också genom personal från partner</li> <li>▶ Svenska kyrkan är motpart i relationen till samtliga kunder och intressenter med stöd av partner för det områden där Svenska kyrkan inte är utförare</li> </ul>	 <p><b>Kunder</b></p> <p><u>Boende</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ De boende är i huvudsak äldre (65+) och karaktäristik varierar beroende på boendetyp vad gäller vårdbehov etc.</li> </ul> <p><u>Anhöriga</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kan vara köpare av vissa tjänster/ aktiviteter avsedda för de boende men kan även själva delta i vissa aktiviteter tillsammans med de boende om de önskar</li> </ul> <p><u>Kommuner</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Samtliga kommuner har ansvar för biståndsbedömda åtgärder</li> </ul> <p><u>Landsting/region</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Landstingen har ansvar för läkarinsatser</li> </ul>
 <p><b>Kostnadsstruktur<sup>1</sup></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Egen personal (&lt;~80%)**</li> <li>▶ Partners utförande personal (&lt;~80%)**</li> <li>▶ Lokalkostnader/ fastighetsrelaterade kostnader (ca 12-15%)</li> <li>▶ Hjälpmedel/ varukostnader (5-8%)</li> </ul>		 <p><b>Intäkter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Hyror/ avgifter</li> <li>▶ Aktiviteter</li> <li>▶ Övrig försäljning</li> <li>▶ Investeringstöd och bidrag utifrån biståndsbedömningen</li> </ul>		

<sup>1</sup> Ibid.

### 4.4.3 Affärsmodell Delägarskap

Affärsmodellen Delägarskap påminner i den här sammanställningen mycket om Egenregi samt Strategisk allians & partnerskap. Affärsmodellen bygger på att Svenska kyrkan utövar ägarinflytande och således styr verksamheten genom ägardirektiv och utbildningsinsatser, insatser som underbygger de långsiktiga målen och visionen.

Leverans		Marknad		
 <p><b>Nyckelpartners*</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Byggare (i det fall man önskar utöka verksamheten)</li> <li>▶ Utbildningspartner</li> <li>▶ Pensionskassan (som möjliggör investeringar)</li> </ul> <p>Övriga partnerskap* kommer att hanteras av den sedan tidigare existerande organisationen i vilken Svenska kyrkan blir andelsägare. Myndigheter och övriga organisationer såsom pensionärsorganisationer kommer att ha en fortsatt viktig roll men framförallt för att bidra med insikter kring hur Svenska kyrkan kan förbättra styrning och kravställning på den ägda verksamheten</p>	 <p><b>Huvudaktiviteter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Värdebaserad ägarstyrning</li> <li>▶ Verksamhetsutveckling</li> <li>▶ Verksamhetsstyrning</li> <li>▶ Kvalitetsarbete och kontroll</li> <li>▶ Administration</li> </ul>	 <p><b>Tjänst/ produkt (value proposition)</b></p> <p><i>Kan vara: Seniorboende, Trygghetsboende och/eller Vård- och Omsorgsboende</i></p> <p><u>Boende</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ett tryggt boende med utgångspunkt i de kristna värderingarna och synen på ett värdigt liv</li> </ul> <p><u>Anhöriga</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Vetskapen att en nära person har ett tryggt boende, innehållsrikt liv och en värdig miljö</li> </ul> <p><u>Kommun</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ett kvalitetssäkrat boende med ett långsiktigt perspektiv där den boendes välmående är centralt</li> </ul> <p><u>Landsting</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Säkerställt och kvalitetssäkrat samarbete kring vård med ett långsiktigt perspektiv</li> </ul>	 <p><b>Relationer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Den huvudsakliga relationen till de boende bygger på kontakten med personalen i den operativa verksamheten</li> <li>▶ Bolaget som utför den operativa verksamheten är motpart i relationen till kommun och landsting</li> <li>▶ Svenska kyrkans egen personal är i direkt kontakt med boende och anhöriga genom vissa aktiviteter</li> </ul>	 <p><b>Kunder</b></p> <p><u>Boende</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ De boende är i huvudsak äldre (65+) och karaktäristik varierar beroende på boendetyp vad gäller vårdbehov etc.</li> </ul> <p><u>Anhöriga</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kan vara köpare av vissa tjänster/ aktiviteter avsedda för de boende men kan även själva delta i vissa aktiviteter tillsammans med de boende om de önskar</li> </ul> <p><u>Kommuner</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Samtliga kommuner har ansvar för biståndsbedömda åtgärder</li> </ul> <p><u>Landsting/region</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Landstingen har ansvar för läkarinsatser</li> </ul>
 <p><b>Kostnadsstruktur<sup>1</sup></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Administration för den egna organisationen</li> <li>▶ Vissa fastighetskostnader kan vara knutna till Svenska kyrkans organisation</li> <li>▶ Övriga kostnader ligger i bolaget i vilket Svenska kyrkan äger andelar</li> </ul>		 <p><b>Intäkter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Utdelning från bolaget i vilket Svenska kyrkan äger andelar</li> <li>▶ Vissa intäkter från fastigheter kan vara knutna till Svenska kyrkans organisation</li> <li>▶ Övriga intäkter ligger i bolaget i vilket Svenska kyrkan äger andelar</li> <li>▶ Investeringsstöd och bidrag</li> </ul>		

<sup>1</sup> Ibid.



## 4.5 Sammanfattning

Inom ramen för framtagandet av expertutlåtandet har en tankemodell för Svenska kyrkans möjliga initiativ på äldreboendemarknaden formulerats. Eftersom någon sammanhållen och gemensam nationell strategi inte finns på området ännu har ett antal övergripande principer tagits fram som vägledning i detta arbete. De övergripande principerna har formulerats som begränsande principer som sätter ramarna för initiativen, samt styrande principer som anger initiativens strategiska riktning. Det tänkbara boendekoncept som därigenom har formulerats som en del av tankemodellen bygger på tre fyra grunder.

För det första baseras den på Svenska kyrkans värdegrund: människans värde och värdighet, tillit, delaktighet och egenmakt, ansvar samt självständighet. För det andra bygger den på ett definierat fysiskt innehåll. Det fysiska innehållet består av rena funktionskrav som t.ex. förhöjd nivå i enlighet med Boverkets riktlinjer. I sammanhanget är trygghetsboendet samt vård- och omsorgsboendet i fokus. Den upplåtelseform som rekommenderas i boendekonceptet är hyresrätten eller den kooperativa hyresrätten. För det tredje definieras boendekonceptets sociala innehåll. Det sociala innehållet omfattar vad som ska erbjudas av tjänster och aktiviteter samt hur det ska gå till. Här omnämns de aspekter som ska känneteckna boendet. Till dessa hör hög kompetensnivå, höga krav på kvalitet samt volontärmedverkan. För det fjärde formulerar boendekonceptet Svenska kyrkans vision om det attraktiva boendet för äldre. Den visionen blir riktgivande för de mål som ställts upp.

För att konkretisera och belysa det initiativ som kan tas på äldreboendeområdet har tre scenarior framställts för att visa på tre typsituationer som Svenska kyrkan kan komma att möta: Egenregi, Strategisk allians & partnerskap samt Delägarskap. Det som framförallt skiljer scenariorna åt handlar om närheten till den operativa verksamheten. I sammanhanget är Egenregiscenariot och Delägarskapsscenariot varandras extremer där den förstnämnda definieras ligga nära den operativa verksamheten. Utgångspunkten för att beskriva scenariorna har varit jämförbarhet och givna antaganden. Till de givna antagandena hör ett gemensamt antagande om erbjudandet, i form av ett boendekoncept, och marknaden. Till de fasta beståndsdelarna hör mål, vision och uppdrag, affärsmodell, Svenska kyrkans organisation och processer, finansiering, riskhantering samt organisation och samverkan. Genom affärsmodellen ges en struktur på hur ett scenario kan realiseras. Det som skiljer scenariorna åt rör framförallt nyckelpartners, huvudaktiviteter samt kostnads- och intäktstruktur.

## En utblick mot år 2030

Det här projektarbetet indikerar att Svenska kyrkan idag äger ca 400 fastigheter (råmark) i attraktiva lägen som idag lämpar sig för initiativ inom äldreboende. För att få ekonomi i en anläggning, t.ex. för att kunna hålla egen restaurang, bör den vara relativt stor. Brytpunkten för att klara av att hålla en restaurangverksamhet ligger vid ca 80 lägenheter. Här antas att 100 personer kommer att bo i en sådan anläggning i framtiden. Fullt utbyggt kommer det att innebära att Svenska kyrkan skulle kunna ha omkring 40 000 boende i 32 000 lägenheter inom Egenregiverksamheter. Kanske förefaller det mycket? Det motsvarar en medelstor svensk stad. Men är det så mycket egentligen om man ställer det i relation till antalet medlemmar i Svenska kyrkan? Medlemmar som är 60 år och däröver, och som kan tänka sig att bo i ett sådant boendekoncept?

År 2030 kommer det att finnas ca 3 miljoner äldre i Sverige. Personer som är 60+. Antag att medlemskapet i Svenska kyrkan då har sjunkit ytterligare, kanske till ca 60% av landets befolkning. Det skulle innebära att målgruppen i den egna medlemskåren ändå utgör ca 1,8 miljoner personer. Att mot den bakgrunden erbjuda ca 32 000 lägenheter för Svenska kyrkans totala medlemsbas förefaller blygsamt. Jämför t.ex. med Föreningen Blomsterfondens boende för äldre i Stockholm. Idag äger och förvaltar föreningen ca 1 100 lägenheter och har 27 000 medlemmar.

Hur mycket måste investeras, och i vilken takt kommer det att vara möjligt att bygga så många lägenheter fram till år 2030? Antag vidare att det kostar ca 1,4 Mkr att bygga en lägenhet på 70 kvm under förutsättning att man slipper betala för tomtmarken, som ju kan upplåtas med tomträtt ( $20\,000\text{kr}/\text{kvm} \times 70 = 1,4$ ). Det skulle innebära att ca 45 miljarder kronor ska investeras under de kommande 16 åren fram till år 2030 ( $1,4 \times 32\,000$ ). Från och med år 2014 måste det byggas ca 2 000 lägenheter per år för att motsvara målen. Svenska kyrkan kommer därför behöva ta byggkreditiv på ca 2,8 miljarder kronor per år för att verkställa byggplanerna.

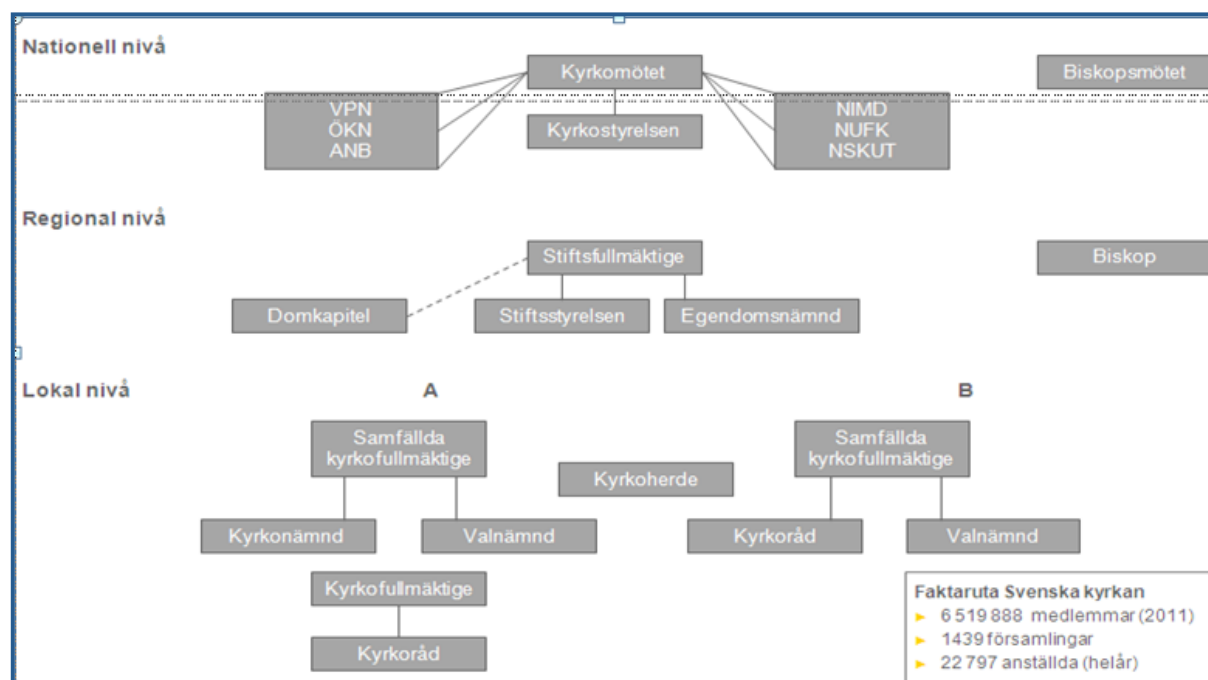
## 5. Organisationsstruktur för respektive scenario

Svenska kyrkan har en mycket decentraliserad organisationsstruktur. Den lokala nivån är i fokus och präglas av en hög grad av autonomi och självbestämmande. I den framställning som här följer beskrivs respektive scenario utifrån en möjlig integrering i Svenska kyrkans organisationsstruktur. Framställning mynnar ut i en övergripande finansieringsstruktur och riskanalys av de möjliga initiativ som Svenska kyrkan kan ta på äldreboendeområdet.

### 5.1 Svenska kyrkans organisationsstruktur

Svenska kyrkan har en platt organisationsstruktur där pastoratet och den enskilda församlingen är i centrum. Kontrollstrukturer och verksamhetsuppföljning förefaller vara relativt outvecklade.<sup>43</sup> I ett möjligt framtida tillstånd där Svenska kyrkan väljer att ta ett initiativ inom äldreboendeområdet bör hänsyn tas till den befintliga organisationen. På grund av den decentraliserade organisationsstrukturen och omvända makthierarkin som kännetecknar Svenska kyrkan förefaller det som lämpligt att organisera en ny parallell struktur till den existerande organisationsstrukturen om kyrkomötet skulle besluta om att ta ett nationellt initiativ inom äldreboendeområdet.<sup>44</sup>

Figur 16: Svenska kyrkans organisationsstruktur<sup>45</sup>



Oavsett vilket av de scenarion som Svenska kyrkan kan komma att välja bedöms en nationellt sammanhållande organisation som står för fastighets- och kompetensutveckling, byggnation, konceptutveckling och kvalitetssäkring i bred bemärkelse som nödvändig. En nationell förankrad organisationsfunktion bedöms som avgörande för att hålla samman tankemodellen. Men den behövs sannolikt också för att kunna garantera och kontrollera de sammanhang där Svenska kyrkans varumärke utnyttjas. Denna funktion bör vara stöttande i sin framtoning för att främja verksamhet på lokal och/eller regional nivå.

<sup>43</sup> Arbetsformer i förändring – Församlingens uppgift och förutsättningar, 2009

<sup>44</sup> EY Analys (2012)

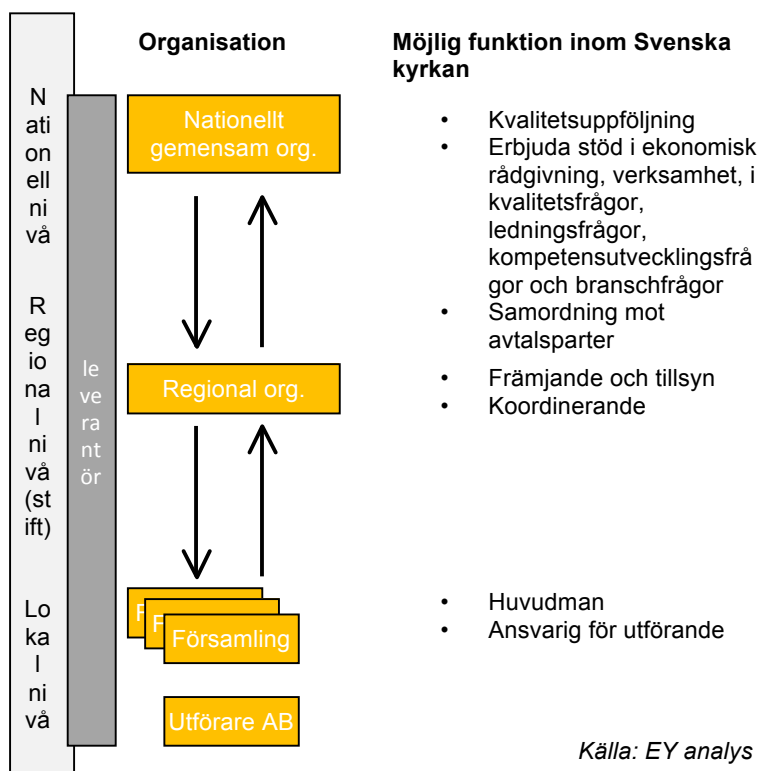
<sup>45</sup> Församlingen i granskningsområdet, S. Linde, 2010

Nedan följer tre illustrationer av hur Svenska kyrkan kan välja att organisera ett initiativ inom äldreboendeområdet. En organisation som bör överrensstämma med den nuvarande organisationsstrukturen så mycket som möjligt.

### 5.1.2 Organisationsstruktur för scenariot Egenregi<sup>46</sup>

I scenariot Egenregi är församlingen eller pastoratet ensamt ansvarigt för den verksamhet som ska bedrivas. Det kan även ske genom att församlingen bildar och äger ett utförarbolag ("Utförare AB") i enlighet med figuren (se figur 3). Stabsfunktioner organiseras enligt det här förslaget som en nationell och samtidigt gemensam organisationsenhet. Det görs för att kunna ge stöd åt stift och församlingar samt den tilltänkte operatörsorganisationen ("Utförare AB"). Finansiering av dessa funktioner bör ske utifrån utnyttjandegraden av de enheter som använder tjänsterna. I ett uppbyggnadsskede är det viktigt att skapa en efterfrågan på de tjänster som ska bjudas ut. Det är därför troligt att de anslutande tjänsterna initialt tillhandhålls till en förmånlig prisnivå.

Figur 17: Kyrkans organisation och struktur, Egenregi



Verksamheterna ska redovisningsmässigt vara åtskilda från församlingens egen redovisning. Det gäller oavsett om verksamheterna drivs som del i församlingen eller som eget separat Utförare AB. Leverantörer kommer att interagera mot både stift, församlingar och Utförare AB. Större upphandlingar bör dock ske utifrån stifts och/eller nationell gemensam nivå. Det för att säkerställa kvalitet, skalfördelar och att tankemodellen hålls samman. Stiftens eventuella roll syftar primärt till främjande och tillsyn.

Intressanta samverkanpartners i Egenregiscenariot utgörs av olika underleverantörer till Svenska kyrkan. De leveransmodeller som därmed öppnas upp i ett scenario där Svenska

<sup>46</sup> Äldre- och gruppboenden i Svenska kyrkans församlingar, 2007, S. Linde, Intervju: S. Linde (2012-10-03), Arbetsformer i förändring – Församlingens uppgift och förutsättningar, 2009

kyrkan ensamt är ansvarig för helhetserbudandet kan bestå av outsourcinglösningar, leveranslösningar genom underleverantörer eller bemanningsföretag.

Några av de sammanfattande konklusionerna som följer scenariot Egenregi baseras på att Svenska kyrkan är ensamt ansvarig för äldreboendeverksamheten. Det betyder inte att Svenska kyrkan måste vara låst som utförare av samtliga verksamhetsdelar. Olika leveransmodeller finns att tillgå där outsourcinglösning är en och att anlita bemanningsföretag en annan. Dock blir det Svenska kyrkan som är huvudansvarig och därigenom avtalsrättslig motpart till privatpersoner, leverantörer eller kommunen. Scenariot kan organiseras med olika involvering av de hierarkiska nivåerna som finns inom Svenska kyrkan, dvs. den nationella, regionala respektive lokala nivån. Styrkor med Egenregiscenariot bedöms ligga i att behålla kontrollen och driva engagemanget i boendekonceptet fullt ut. Till svagheter bedöms däremot bristande kunskap och kompetens inom äldreboendområdet vilket medför en större operativ risk. Ytterligare en svaghet ligger i bristen på erfarenhet av fastighetsutveckling och förvaltning av äldreboenden.

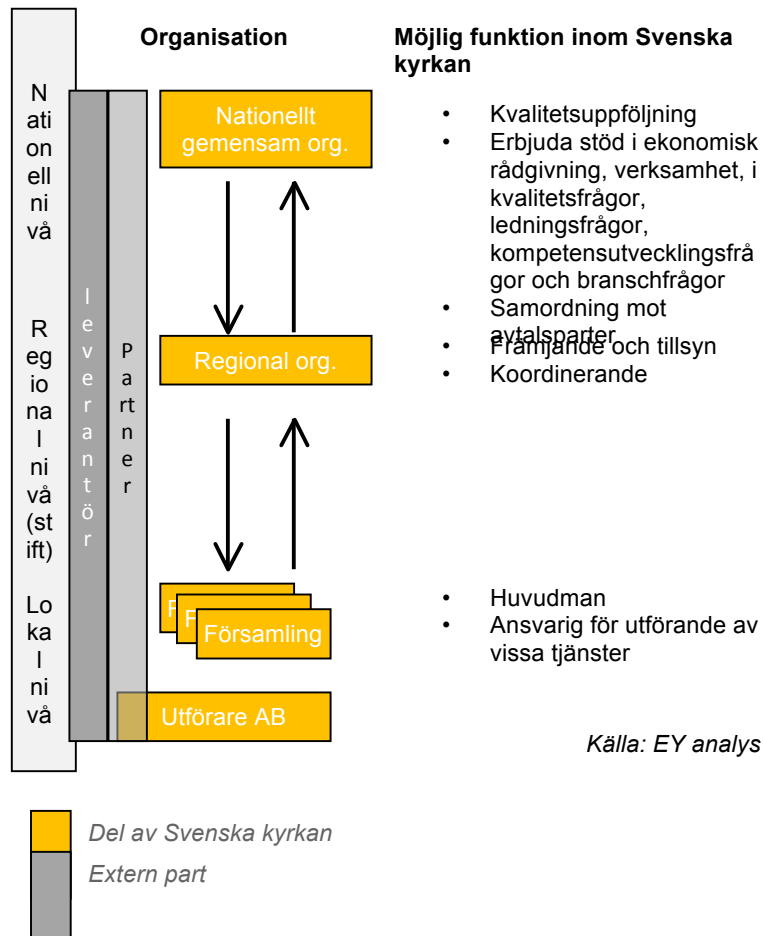
### **5.1.3 Strategisk allians & partnerskap<sup>47</sup>**

I scenariot Strategisk allians & partnerskap är det församlingen eller pastoraten som tillsammans med en allianspartner bär ansvaret för verksamheten som bedrivs. Det ansvaret ligger organisatoriskt i en gemensam organisation eller bolag.

---

<sup>47</sup> Äldre- och gruppboenden i Svenska kyrkans församlingar, 2007, S. Linde, Intervju: S. Linde (2012-10-03), Arbetsformer i förändring – Församlingens uppgift och förutsättningar, 2009

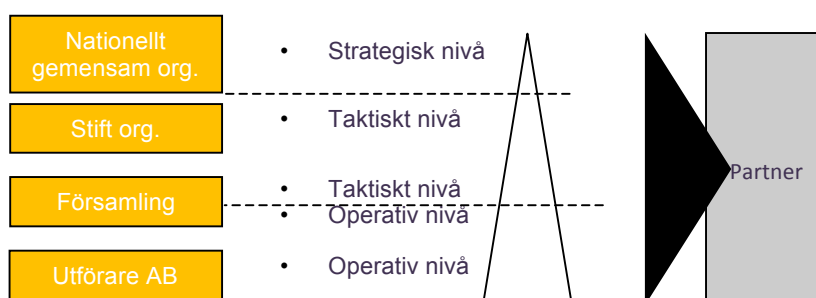
Figur 18: Kyrkans organisation och struktur, Strategisk allians & partnerskap



Stabsfunktionerna organiseras också i detta scenario gemensamt via en nationell enhet i syfte att understödja stiftens och församlingarnas alternativt Utförare AB. Finansiering av dessa funktioner bör ske utifrån utnyttjandegraden av de enheter som använder tjänsterna. I ett uppbyggnadsskede är det viktigt att skapa en efterfrågan på de tjänster som ska bjudas ut. Det är därför troligt att de anslutande tjänsterna initialt tillhandhålls till en förmånlig prisnivå. Verksamheterna bör vidare redovisningsmässigt vara åtskilda från församlingens egen redovisning. Det gäller oavsett om verksamheterna drivs som del i församlingen eller som eget separat Utförare AB.

Leverantörer kommer att interagera mot både stift, församlingar och utförande bolag samt strategisk partner. Större upphandlingar bör dock ske genom stift eller på nationellt gemensam nivå för att säkerställa kvalitet, skalfördelar och att modellen hålls ihop. Stiftens roll och inflytande handlar ytterst om främjande och tillsyn.

**Figur 19: Hierarki och partnerrelation i scenariot Strategisk allians & partnerskap**



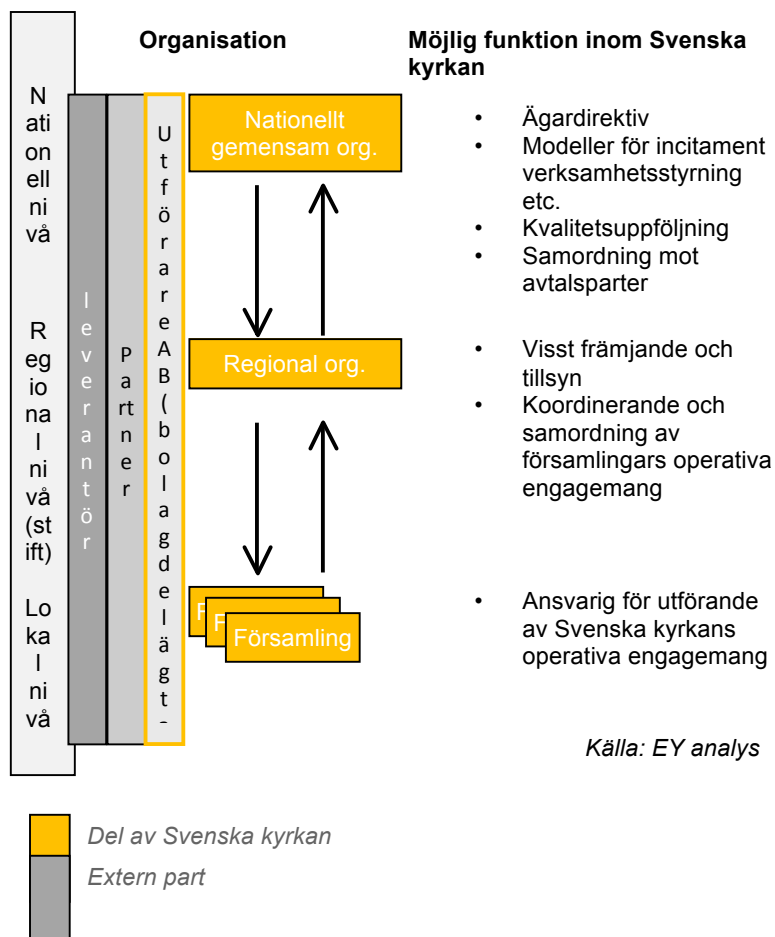
Till de organisationsalternativ och partnersamverkan som kan bli följden av scenariot Strategisk allians & partnerskap ligger valet av samverkanspartners. Samverkanspartners av intresse utgörs av lokala fastighetsutvecklings- och operatörsföretag (oavsett associationsutgångspunkter och ägarförhållanden). Med andra ord rör det sig om möjliga och lämpliga partners som kan vara ideella organisationer, serviceleverantörer, byggbolag och fastighetsutvecklare, fastighetsbolag och institutionella placerare.

Konklusionerna av scenariot Strategisk allians & partnerskap är att den partner som eftersöks är någon som kan komplettera i arbetet med kompetens eller resurser som Svenska kyrkan saknar eller behöver förstärka. Graden av beroende och interaktion kan därför variera. Huvudansvaret kan till viss del, enligt detta scenario, anses vara delat. Det betyder att en gemensam organisation skapas där kontroll och kvalitet ligger i samarbetets fokus. Till de fördelar som scenariot Strategisk allians & partnerskap för med sig hör möjliggörandet av en hävstång av kärnkompetenser kombinerat med stöd där kompetens saknas. Till svagheter följer till exempel den relativt komplexa integrationen som partnersamverkan kommer att ge upphov till. En annan nödvändighet är att både hitta rätt partner som att utvecklas och stärka varandra över tid. En källa till framgång torde här ligga i en delad värdegrund och gemensam riktning.

### 5.1.4 Delägarskap<sup>48</sup>

I scenariot Delägarskap antas Svenska kyrkan etablera verksamheter genom förvärv av existerande verksamheter på äldreboendemarknaden. Delägarskapets omfattning kan naturligtvis variera. Men för att kunna säkra att initiativet överrensstämmer med de egna värderingarna och syftena på lång sikt torde majoritetsägande (51% av aktiekapitalet) vara målet.

Figur 20: Kyrkans organisation och struktur – Delägarskap



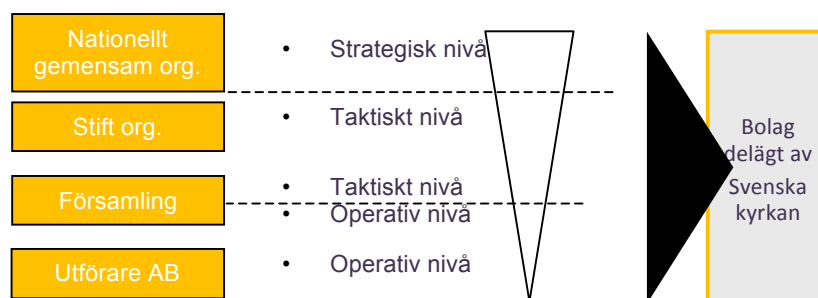
De stabsfunktioner som därav skapas borde ha en nationell funktion. Den funktionen borde vidare användas som en gemensam organisatorisk enhet inom Svenska kyrkan i syfte att understödja den operativa verksamheten ute bland stiftens och i församlingarna. Finansiering av dessa funktioner kan på motsvarande tillvägagångssätt som de övriga scenarierna ske utifrån utnyttjandegraden av de enheter som använder tjänsterna. I ett uppbyggnadsskede är det vidare viktigt att skapa en efterfrågan på de tjänster som ska bjudas ut. Det är därför troligt att de anslutande tjänsterna initialt tillhandhålls till en förmånlig prisnivå. Leverantörer kommer att interagera mot ett utförarbolag som ägs av Svenska kyrkan. Det här bolaget kan dock ha strategiska partners som inte agerar direkt mot Svenska kyrkan. Vissa partnerskap som är mer projektbaserade (t.ex. byggprojekt) kan lämpligen skötas direkt genom Svenska kyrkans nationellt gemensamma organisation. Stiftens eventuella roll syftar primärt till främjande och tillsyn.

<sup>48</sup> Äldre- och gruppboenden i Svenska kyrkans församlingar, 2007, S. Linde, Intervju: S. Linde (2012-10-03), Arbetsformer i förändring – Församlingens uppgift och förutsättningar, 2009





**Figur 21: Hierarki och partnerrelation i scenariot Delägarskap**



Organisationen delägarskapet beror på valet av samverkanspartners. Sökandet efter lämpliga samverkanspartners utgörs av en bred repertoar av olika associationsformer och ägarkonstellationer. Till dessa hör således ideella intressentorganisationer, nationella operatörsbolag eller serviceleverantörer, byggbolag, fastighetsutvecklare, fastighetsbolag, finansieringsinstitut eller institutionella placerare.

Konklusionen av scenariot Delägarskap baseras på vilket tillvägagångssätt som Svenska kyrkan skulle gå in som delägare på äldreboendemarknaden. Mål med verksamheten motiveras och styrs genom ägardirektiv. Här följer en utmaning baserad på behovet av integration med kyrkans existerande verksamhet. Till de fördelar som följer av scenariot Delägarskap bedöms den lägre operativa risken, lägre krav på intern kapacitet och struktur i startögonblicket, mindre förändringsbehov av den egna organisationen samt bättre fokus på prioriterade områden. Till nackdelarna hör exempelvis bristande kontroll och stort beroende av det externa bolaget och övriga delägare, ett begränsat engagemang och vikten av att hitta rätt bolag för delägarskap.

## 5.2 Finansiering

*I det här avsnittet presenteras en övergripande finansierings- och investeringsstruktur för initiativ på äldreboendeområdet.*

### 5.2.1 Finansiella utgångspunkter och antaganden

Svenska kyrkan äger och förvaltar stora fastighetstillgångar (se kapitel 3.2). Dessa tillgångar förvaltas under fastställda ekonomiska ramar och villkor. Rent teoretiskt skulle de kunna användas som säkerhet i en lånefinansieringslösning om initiativ på äldreboendeområdet skulle tas. De skulle även teoretiskt kunna utgöra en del av betalning i en partnersamverkan med en entreprenör eller fastighetsutvecklare. Den aktörstypen är van att exploatera mark genom fastighetsutveckling och affärsverksamhet. En central ekonomisk utgångspunkt för Svenska kyrkans möjlighet att ta initiativ inom området boende för äldre handlar om hållbarhet. Hållbarheten tar upp nödvändigheten med att verksamheterna ska drivas på ett ekonomiskt sunt tillvägagångssätt och möjliggöra utveckling men även tillväxt över tid. Överskott ska användas för utvecklandet av den egna verksamheten och/ eller till behov som Svenska kyrkan ser (jfr organisationerna Famna och FRIS<sup>49</sup>).

<sup>49</sup> [www.famna.org/](http://www.famna.org/) samt [www.foreningenfris.se/](http://www.foreningenfris.se/) (2012-12-01)

Finansiering följer ofta en situationsanpassad logik. I mer allmänt formulerade termer kan den ske i form av projektfinansiering (t.ex. finansiella instrument, rentinglösningar etc.), belåning av reala tillgångar, joint venture och för aktiebolag sälja aktier eller genomföra nyemission. I det följande beskrivs finansieringen av Svenska kyrkans äldreboendeinitiativ på ett övergripande strukturellt plan. I sammanhanget presenteras en preliminär finansiering av de föreslagna initiativen: Egenregi, Strategisk allians & partnerskap samt Delägarskap

Tabell 5: Finansiering enligt Egenregi, Strategisk allians & partnerskap samt Delägarskap

Egenregi	Strategisk allians & partnerskap	Delägarskap
<p><b>Konceptutveckling och varumärke</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Centraliserad stabsfunktion</li> <li>▪ Två huvudmodeller:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Franchising</li> <li>- Aktivitetsdelning</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Fysiska anläggningar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projektfinansiering</li> <li>▪ Lånefinansiering</li> <li>▪ Eget markinnehav som strategisk resurs</li> <li>▪ Statligt investeringsstöd</li> <li>▪ Hyresavtal:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Blockförhyrning</li> <li>- Direktuthyrning</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Verksamheten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kommunalt operatörsavtal</li> <li>▪ Avgifter</li> </ul>	<p><b>Konceptutveckling och varumärke</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Partnergemensam stabsfunktion</li> <li>▪ Två huvudmodeller:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Franchising</li> <li>- Aktivitetsdelning</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Fysiska anläggningar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projektfinansiering</li> <li>▪ Lånefinansiering</li> <li>▪ Eget markinnehav som strategisk resurs</li> <li>▪ Statligt investeringsstöd</li> <li>Hyresavtal:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Blockförhyrning</li> <li>Direktuthyrning</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Verksamheten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kommunalt operatörsavtal</li> <li>▪ Avgifter</li> </ul>	<p><b>Konceptutveckling och varumärke</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eget kapitaltillskott</li> <li>▪ Aktieutdelning</li> </ul> <p><b>Fysiska anläggningar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eget kapitaltillskott</li> <li>▪ Aktieutdelning</li> </ul> <p><b>Verksamheten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eget kapitaltillskott</li> <li>▪ Aktieutdelning</li> </ul>

Finansiering i det här sammanhanget handlar om kombinationen av eget kapital och lånat kapital. Kombinationen beror i sin tur av den kapitalstruktur som väljs för den tänkta investeringen. Respektive kapitalandel beläggs med olika avkastningskrav beroende på vilken risk den som går in med kapitalet anser sig själv ha. Finansiering blir därmed en strategisk fråga som bl.a. beror på hur stor andel som ska investeras i form av ägarkapital.

## 5.3 Riskhantering

Riskhantering i det här sammanhanget handlar om att medvetet försöka förutsäga, identifiera och analysera de risker som skulle kunna uppstå i samband med att olika initiativ tas på äldreboendeområdet. Genom att förutse risker och arbeta för att förhindra att de uppstår ökar handlingsfriheten genom de val som förestår.

### 5.3.1 Riskanalysens utgångspunkter

Följande riskanalys belyser och analyserar risker samt visar på åtgärder hur de bör hanteras. Riskerna delas i det följande in i interna eller externa. Därpå följer en indelning i operativ risk, strategisk risk och finansiell risk. Innehållet baseras på den nulägesanalys som har genomförts samt en analys på respektive scenario som ställts upp. De olika scenariorna medför också olika expansionstakt där Egenregi kan medföra en relativt långsam organisatorisk uppbyggnad. Delägarskap däremot medför en möjlighet för Svenska kyrkan att vid ett precist tillfälle agera och bli ägare av en beprövad operativ verksamhet.

Delägarskap kan betraktas som en relativt stor förändring avseende ansvar och inflytande. Av den anledningen ökar exponeringen för risk, främst finansiell. Men samtidigt ökar möjligheten och förmågan att få inflytande och förändra en fungerande verksamhet i linje med egen vision, mål och uppdrag. Det är en annan verksamhetsmodell som därmed ska ställas mot de andra två som handlar om att skapa och bygga upp något självständigt eller gemensamt. De risker som därmed framråder inom Egenregi är risker av mer operationell karaktär. Scenariot Strategisk allians & partnerskap kan mot den bakgrunden betraktas som en kompromiss mellan de övriga extremerna.

### 5.3.2 Riskanalys för scenariot Egenregi

Följande sammanställning strukturerar interna risker för scenariot Egenregi med förslag på åtgärd eller hantering.

Tabell 6: Interna risker och åtgärder/ hantering för Egenregi

Riskområde	Identifierade risker – Interna	Åtgärd / Hantering
Operativ	<ul style="list-style-type: none"><li>Bristande kunskap och kompetens inom boende, vård och omsorg.</li><li>Kärnkompetenser som till stor del saknas idag och som måste till för att initiativ ska bli framgångsrikt.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Utbildning av egen personal</li><li>Outsourcing av merparten av den operativa verksamheten inom vård och omsorg till entreprenör</li><li>Outsourcing av Facilities Management, (fastighetsrelaterade tjänster)</li><li>Anlita expertis vid byggnation då man anser det värdefullt</li></ul>
Operativ	<ul style="list-style-type: none"><li>Ansträngning i att möta lagkrav kring utförande av vård och omsorg</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Börja med "enklare" boendetyper såsom seniorboenden</li><li>Lär av andra organisationer genom att analysera vad som fungerar bra och vad som fungerar dåligt. Konkret kan detta handla om att följa processer om viten mot andra relevanta organisationer.</li></ul>

Riskområde	Identifierade risker – Interna	Åtgärd / Hantering
Operativ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stora variationer mellan församlingar gör det svårt att driva en organisation som passar alla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Skapa medvetenhet och förståelse kring skillnader mellan församlingar</li> <li>▪ Tålamod med att det inte går att uppfylla allas behov från start</li> </ul>
Operativ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bristande förmåga att mäta och följa upp verksamheten resulterar i problem att kvalitetssäkra leverans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Forma en modell så att mätning och kvalitetsuppföljning blir tongivande</li> <li>▪ Tillsätt separat funktion på nationell nivå med ansvar och befogenhet att arbeta med kvalitet och uppföljning.</li> <li>▪ Ta stöd av extern expertis.</li> </ul>
Strategisk	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bristande mod inom Svenska kyrkan att ta nödvändigt initiativ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fokusera på ett stort behov som idag till stor del saknar bra alternativ</li> <li>▪ Visa på det värde som kan skapas genom initiativ</li> </ul>
Strategisk	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ideologiskt motstånd inom Svenska kyrkan mot att man talar om Svenska kyrkan som en organisation vilken levererar nytta till sina "kunder".</li> <li>▪ Varierande förmåga eller vilja bland församlingar att ta till sig nya sätt att organisera sig kan resultera i att modellen inte får genomslag och nödvändigt engagemang på lokal nivå.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visa att organisationen på den nationella nivån är till för det gemensamma och syftar till att underlätta och stötta</li> <li>▪ Lansera modellen som en möjlighet att bredda och fördjupa verksamheten inom församlingarna</li> <li>▪ Arbeta med att skapa bred förståelse för satsningar</li> </ul>
Finansiell	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bristande förmåga att följa och efterleva finansiella lagkrav kring uppföljning och styrning resulterar i avsaknad av kontroll över kapitalrisk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Centraliserad funktion för ekonomi</li> <li>▪ Tydlighet i krav mot församlingarna</li> <li>▪ Ta stöd i extern expertis</li> </ul>
Finansiell	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verksamheterna levererar negativa resultat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tydliga krav på att verksamheterna ska gå med vinst</li> <li>▪ Bidra med stöd, kompetens och riktlinjer från gemensam funktion</li> </ul>
Finansiell	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Problem med likviditet och krediter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avsätt kapital-buffert för att kunna hantera variationer</li> <li>▪ Centralisera lånebehov för att mer effektivt kunna förhandla kring lånevillkor och för att få bättre nationell överblick</li> </ul>

Här följer en sammanställning av några framträdande externa risker med förslag på åtgärder och hantering i scenariot Egenregi.

**Tabell 7: Externa risker och åtgärder/ hantering för Egenregi**

<b>Riskområde</b>	<b>Identifierade risker - Externa</b>	<b>Åtgärd / Hantering</b>
Strategisk	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nödvändig samarbetsvilja och syn på att lägga ut vårdansvar kan variera mellan olika kommuner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medvetenhet kring kommunernas betydelse</li> <li>▪ Värna om kontakterna inom kommun och det offentliga</li> <li>▪ Bjud in det offentliga tidigt i planeringen</li> </ul>
Strategisk	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Politiska förändringar inom det offentliga (ex. LOV:en)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medvetenhet genom god insyn i den politiska debatten</li> <li>▪ Värna om breda kontakter inom kommun och det offentliga</li> <li>▪ Sträva efter långa kontrakt mot kommun och landsting</li> </ul>
Finansiell	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kapitalrisk i samband med finansiell oro (risken ökar med grad av externt finansiellt beroende och kan möjligtvis anses mindre i scenariot Egen regi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medveten riskspridning och typ av intern finansiering</li> <li>▪ Riskförskjutning</li> </ul>

### **5.3.3 Riskanalys för scenariot Strategisk allians & partnerskap**

Följande sammanställning strukturerar interna risker för scenariot Strategisk allians & partnerskap med förslag på åtgärd eller hantering.

**Tabell 8: Interna risker och åtgärder/ hantering för Strategisk allians & partnerskap**

<b>Riskområde</b>	<b>Identifierade risker - Interna</b>	<b>Åtgärd / Hantering</b>
Operativ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Otydliga gränssnitt mot partner vad gäller ansvar och verksamheter/ tjänster</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tydligt ägandeskap över ansvarsområden</li> <li>▪ Reglerande avtal som tar hänsyn till heterogena församlingar</li> </ul>
Operativ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Brister i kvalitet i leveranser från partner eller motpart för strategisk allians</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formulera tydliga krav kring kvalitet med möjligheter till eftergifter om krav inte möts</li> <li>▪ Utveckla sofistikerad mätning och uppföljning</li> <li>▪ Säkerställ oberoende i mätningar och uppföljning</li> </ul>
Operativ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bristande förmåga att mäta och följa upp verksamheten resulterar i problem att kvalitetssäkra leverans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Forma modell så att mätning och kvalitetsuppföljning blir tongivande</li> <li>▪ Tillsätt separat funktion på nationell nivå med ansvar och befogenhet att arbeta med kvalitet och uppföljning .</li> <li>▪ Ta stöd i extern expertis</li> </ul>

<b>Riskområde</b>	<b>Identifierade risker - Interna</b>	<b>Åtgärd / Hantering</b>
Finansiell	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bristande förmåga att följa och efterleva finansiella lagkrav kring uppföljning och styrning resulterar i avsaknad av kontroll över kapitalrisk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Centraliserad funktion för ekonomi</li> <li>▪ Tydlighet i krav mot församlingarna</li> <li>▪ Ta stöd i extern expertis</li> </ul>
Finansiell	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verksamheterna levererar negativa resultat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tydliga krav på att verksamheterna ska gå med vinst</li> <li>▪ Bidra med stöd, kompetens och riktlinjer från gemensam funktion</li> </ul>
Finansiell	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Problem med likviditet och krediter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avsätt kapital-buffert för att kunna hantera variationer</li> <li>▪ Centralisera lånebehov för att mer effektivt kunna förhandla kring lånevillkor och för att få bättre nationell överblick</li> </ul>
Strategisk	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Olika agendor och mål med samverkan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fokusera på långsiktiga mål och visioner i val av partner eller motpart för strategisk allians</li> <li>▪ Var tydlig med egna intentioner och mål</li> <li>▪ Bygg samarbete på ömsesidig risk och vinning</li> </ul>
Strategisk	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Skepticism inom Svenska kyrkan mot allians eller partnerskap med extern näringsidkare med kommersiella intressen skapar motstånd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transparens</li> <li>▪ Aktiv kommunikation</li> <li>▪ Fokusera på målet och syftet med samarbete</li> </ul>
Strategisk	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bristande mod inom Svenska kyrkan att ta nödvändigt initiativ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fokusera på ett stort behov som idag till stor del saknar bra alternativ</li> <li>▪ Visa på det värde som kan skapas genom initiativ</li> </ul>
Strategisk	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ideologiskt motstånd inom Svenska kyrkan mot att man talar om Svenska kyrkan som en organisation vilken levererar nytta till sina "kunder".</li> <li>▪ Varierande förmåga eller vilja bland församlingar att ta till sig nya sätt att organisera sig kan resultera i att modellen inte får genomslag och nödvändigt engagemang på lokal nivå</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visa att organisationen på den nationella nivån är till för det gemensamma och syftar till att underlätta och stötta</li> <li>▪ Lansera modellen som en möjlighet att bredda och fördjupa verksamheten inom församlingarna</li> <li>▪ Arbeta med att skapa förståelse för satsningar</li> </ul>
Strategisk	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stora variationer mellan församlingar gör det svårt att driva en organisation som passar alla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Skapa medvetenhet och förståelse kring skillnader mellan församlingar</li> <li>▪ Tålmod med att det inte går att uppfylla allas behov från start</li> </ul>

Här följer vidare en sammanställning av några framträdande externa risker med förslag på åtgärder och hantering i scenariot Strategisk allians & partnerskap.

**Tabell 9: Externa risker och åtgärder/ hantering för Strategisk allians & partnerskap**

<b>Riskområde</b>	<b>Identifierade risker - Externa</b>	<b>Åtgärd / Hantering</b>
Strategisk	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nödvändig samarbetsvilja och syn på att lägga ut vårdansvar kan variera mellan olika kommuner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medvetenhet kring kommunernas betydelse</li> <li>▪ Värna om kontakterna inom kommun och det offentliga</li> <li>▪ Bjud in det offentliga tidigt i planeringen</li> </ul>
Strategisk	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Politiska förändringar inom det offentliga (t.ex. LOV-lagstiftningen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medvetenhet genom god insyn i den politiska debatten</li> <li>▪ Värna om breda kontakter inom kommun och det offentliga</li> <li>▪ Sträva efter långa kontrakt mot kommun och landsting</li> </ul>
Finansiell	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kapitalrisk i samband med finansiell oro (risken ökar med grad av externt finansiellt beroende och beror därav mycket på hur djupgående partnerskap stäcker sig)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medveten riskspridning och typ av intern finansiering</li> <li>▪ Riskförskjutning</li> </ul>

### **5.3.4 Scenario 3: Delägarskap**

Följande sammanställning strukturerar interna risker för scenariot Delägarskap med förslag på åtgärd eller hantering.

**Tabell 10: Interna risker och åtgärder/ hantering för Delägarskap**

<b>Riskområde</b>	<b>Identifierade risker - Interna</b>	<b>Åtgärd / Hantering</b>
Operativ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Otydliga gränssnitt mot det operativa bolaget vad gäller ansvar och verksamheter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tydligt ägandeskap över ansvarsområden</li> </ul>
Operativ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bristande förmåga att mäta och följa upp verksamheten resulterar i problem att kvalitetssäkra leverans samt att säkerställa att mål formulerade av Svenska kyrkan nås</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Forma modell och gränssnitt mot Svenska kyrkan så att mätning och kvalitetsuppföljning blir tongivande</li> <li>▪ Formulera tydliga krav kring kvalitet med möjligheter till eftergifter om krav inte möts</li> <li>▪ Utveckla sofistikerad mätning och uppföljning</li> <li>▪ Säkerställ oberoende i mätningar och uppföljning</li> <li>▪ Tillsätt separat funktion på nationell nivå med ansvar och befogenhet att arbeta med kvalitet och uppföljning.</li> <li>▪ Ta stöd i extern expertis</li> </ul>



<b>Riskområde</b>	<b>Identifierade risker - Interna</b>	<b>Åtgärd / Hantering</b>
Finansiell	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Problem med likviditet och krediter i det uppköpta bolaget</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avsätt kapital-buffert för att kunna hantera variationer</li> <li>▪ Säkerställ och ställ krav på att övriga delägare har goda finanser</li> </ul>
Strategisk	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Olika agendor och mål bland ägarna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Säkra majoritetsägande</li> <li>▪ Utgå från Svenska kyrkans mål med verksamheten då aktieägaravtal formuleras</li> <li>▪ Var tydlig med Svenska kyrkans intentioner och mål</li> <li>▪ Bygg samarbete på ömsesidig risk och vinning</li> </ul>
Strategisk	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Skepticism inom Svenska kyrkan mot involvering i externt bolag med kommersiella intressen skapar motstånd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transparens</li> <li>▪ Aktiv kommunikation</li> <li>▪ Fokusera på målet och syftet med samarbete</li> <li>▪ Visa att organisationen på den nationella nivån är till för det gemensamma och syftar till att underlätta och stötta</li> <li>▪ Lansera modellen som en möjlighet att bredda och fördjupa verksamheten inom församlingarna</li> <li>▪ Arbeta med att skapa bred förståelse för satsningar</li> </ul>
Strategisk	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bristande mod inom Svenska kyrkan att ta nödvändigt initiativ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fokusera på ett stort behov som idag till stor del saknar bra alternativ</li> <li>▪ Visa på det värde som kan skapas genom initiativ</li> </ul>
Strategisk	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bristande engagemang och upplevt ägandeskap av verksamheten inom Svenska kyrkan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Säkerställ församlingens engagemang tidigt och betona församlingens vikt i arbetet</li> <li>▪ Arbeta med att skapa förståelse för satsningar</li> <li>▪ Visa på och lyft Svenska kyrkans positiva arbete inom verksamheten samt hur boendet möjliggör en utökad roll för Svenska kyrkan</li> </ul>

Här följer till sist en sammanställning av några framträdande externa risker med förslag på åtgärder och hantering i scenariot Delägarskap.

Tabell 11: Externa risker och åtgärder/ hantering för Delägarskap

Riskområde	Identifierade risker - Externa	Åtgärd / Hantering
Strategisk	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nödvändig samarbetsvilja och syn på att lägga ut vårdansvar kan variera mellan olika kommuner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medvetenhet kring kommunernas betydelse</li> <li>Värna om kontakterna inom kommun och det offentliga</li> <li>Bjud in det offentliga tidigt i planeringen</li> </ul>
Strategisk	<ul style="list-style-type: none"> <li>Politiska förändringar inom det offentliga (ex. LOV:en)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medvetenhet genom god insyn i den politiska debatten</li> <li>Värna om breda kontakter inom kommun och det offentliga</li> <li>Sträva efter långa kontrakt mot kommun och landsting</li> </ul>
Finansiell	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ömsesidigt beroende av andra ägare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hög kunskap och medvetenhet om övriga ägares historia, status och planer</li> </ul>
Finansiell	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verksamheterna levererar negativa resultat eller bär med sig en finansiell historia som medför framtida problem (lån, pensionsavsättningar etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Genomför ordentlig genomgång av bolag innan uppköp för att medvetet utvärdera ekonomisk bärkraftighet och finansiell struktur</li> </ul>
Finansiell	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kapitalrisk i samband med finansiell oro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medveten riskspridning och typ av intern finansiering</li> <li>Risikförskjutning</li> <li>Hög kunskap och medvetenhet om övriga ägares historia, status och planer</li> </ul>

## 5.4 Sammanfattning

Svenska kyrkan är en starkt decentraliserad organisation där de enskilda pastoraten och församlingarna är i fokus. Ett möjligt samlat initiativ inom ramen för den befintliga organisationsstrukturen torde därför möta svårigheter. Bedömningen är att det med största sannolikhet behövs en nationellt sammanhållande organisation. En parallell struktur som står för den övergripande fastighets- och kompetensutvecklingen, byggnation, konceptutveckling och kvalitetssäkring i bred bemärkelse om ett möjligt initiativ tas inom äldreboendeområdet.

I scenariot Egenregi är Svenska kyrkan ensam ansvarig för ett eventuellt initiativ inom äldreboendeverksamhet. Olika leveransmodeller finns att tillgå. Styrkor med scenariot är bibehållen kontroll och engagemanget i boendekonceptet. Till svagheter bedöms bristande kunskap och kompetens inom äldreboendeområdet. En annan svaghet är bristen på erfarenhet av fastighetsutveckling och förvaltning av äldreboenden.

I scenariot Strategisk allians & partnerskap väljs ett initiativ som inriktas på samarbete. Den samarbetspartner som eftersöks bör komplettera eller förstärka Svenska kyrkan i de aspekter som eftersträvas. Till fördelarna med scenariot hör aktivitetsdelning och kompetensförstärkning. Till svagheter följer integrationsutmaningen när två organisationer samarbetar samt beroendet av att hitta rätt partner.

I scenariot Delägarskap förvärvas ett delägarskap på äldreboendemarknaden. Målet med verksamheten motiveras och styrs genom ägardirektiv. Till de fördelar som följer är en lägre operativ risk, lägre krav på intern kapacitet och struktur i startögonblicket och fokus på prioriterade områden. Till nackdelarna hör mindre kontroll och stort beroende av externa delägare.

Den genomförda riskanalysen belyser ett antal risker samt visar på åtgärder hur de bäst bör hanteras. Scenariorna Egenregi och Delägarskap är riskanalysens extremer. Egenregi handlar om att bygga upp operativa verksamheter organiskt. De risker som därmed framträder visar sig vara av mer operationell karaktär. Delägarskap däremot medför en snabbare möjlighet för Svenska kyrkan att agera och exponeras för en större del av marknaden. Delägarskap kan betraktas medföra en relativt stor förändring avseende ansvar och inflytande. Av den anledningen ökar exponeringen för risk främst av finansiell karaktär.

## **6. Slutsatser och förslag på nästa steg**

I det här kapitlet presenteras expertutlåtandets slutsatser, förslag på nästa steg samt några reflektioner kring Svenska kyrkans möjligheter att realisera initiativ på äldreboendeområdet.

### **6.1 Slutsatser för möjliga initiativ på äldreboendemarknaden**

Det här expertutlåtandet har belyst Svenska kyrkans förutsättningar inför möjligheten att ta ett samlat initiativ på äldreboendeområdet. Utgångspunkten har tagits ur ett fastighets-ägarperspektiv. Ett av syftena har därför varit att belysa Svenska kyrkans förutsättningar utifrån de fastigheter organisationen äger och förvaltar. En hypotes har varit att kunna utnyttja dessa för att ta initiativ inom äldreboendeområdet. Härigenom har en enkätundersökning med efterföljande intervjuer på Göteborgs stift genomförts. Resultaten därifrån har analyserats utifrån de data som samlats in för analysarbetet. Ett annat syfte med expertutlåtandet har varit att utveckla en tankemodell och förslag på tillvägagångssätt för att realisera initiativ inom området. Tankemodellen är hypotetisk och har utvecklats på en strategisk nivå. Med anledning av icke-existerande strategi och interna policys för välfärdsrelaterad verksamhet inom vård och boende för äldre har ett antal begränsande och styrande principer tagits fram. Mot bakgrund av dessa har ett boendekoncept formulerats med utgångspunkten i Svenska kyrkans värdegrund och preliminära vision för äldreboendeinitiativet. Centralt för detta arbete har varit att konkretisera tankemodellen i ett koncept som beskriver vad som skulle kunna erbjudas i form av boende och tillhörande tjänster. Ett tredje syfte har handlat om att beskriva tre scenarios för hur tankemodellen kan genomföras: Egenregi, Strategisk allians & partnerskap samt Delägarskap. Genom att beskrivas utifrån samma grundförutsättningar har en jämförelsegrund skapats. Därpå har vidare ingående parametrar till en affärsmodell utvecklats för att ta initiativet ett steg närmare genomförandet. I det följande kommer slutsatserna från expertutlåtandet att presenteras. Slutsatser från analys av marknaden, Svenska kyrkans förutsättningar att ta initiativ på äldreboendeområdet samt tankemodell för Svenska kyrkans möjligheter att ta initiativ på äldreboendemarknaden presenteras nedan.

#### **6.1.1 Marknaden**

Marknaden för äldreboenden i Sverige är under stark tillväxt. På grund av den demografiska tillväxten av andelen äldre ökar behoven och efterfrågan på olika typer av boenden för äldre påtagligt. Attityden och inställningen hos äldre och i samhället har samtidigt förändrats i jämförelse mot tidigare. Den förändrade attityden har bl.a. inneburit att högre krav och förväntningar ställs på boendet som både fysisk och social företeelse än vad andra generationer av äldre gett uttryck för. Expertutlåtandet har utgått från den situation som blir allt mer vanligt förekommande. En situation där den fysiska bostaden betraktas som en plattform för att understödja den valda livsstilen och att valfrihet därmed blir viktigare för den boende. Värdeskapande i denna kontext består både av ett tillgodoseende av fysiska så väl som existentiella behov. För dagens äldre är livet på äldreboendet en naturlig förlängning av boendekarriären. Den boendetyp som medför lägst risk är vård och omsorgsboenden för äldre i och med att kontraktstiden är lång. Slutsatserna som kan dras utifrån ett marknadsperspektiv är att:

- Marknadspotentialen är god:
  - År 2030 bedöms gruppen 60+ utgöra 28% av befolkningen mot 25% idag
  - Gruppen 85+ kommer utgöra 3,7% av befolkningen mot dagens 2,7%
  - Medellivslängden ökar till 84 år mot dagens 81 år
  - Det finns ca 34 000 seniorbostäder (ordinära bostäder) i Sverige
  - Det finns ca 95 000 särskilda bostäder i Sverige
  
- Efterfrågan på alternativa boendeformer ökar p.g.a. att:
  - Det är ca hälften så kostsamt för samhället att erbjuda service, vård- och omsorgsinsatser inom ramen för det ordinära boendet i jämförelse med motsvarande insatser i det särskilda boendet
  - En förändrad inställning till åldrandet och livet som äldre hos individer och i samhället
  - Andra krav, förväntningar och förmågor att efterfråga boende och service i anslutning till boendet än tidigare generationer har gjort
  
- De ekonomiska förutsättningarna på individnivå är olika mellan grupper och familjekonstellationer

### **6.1.2 Svenska kyrkans förutsättningar att ta initiativ på äldreboendeområdet**

Nulägesanalysen har belyst Svenska kyrkans fastighetsbestånd och de policys som reglerar dess användande. I analysen av nuläget har ett antal exempel inom Svenska kyrkans regi lyfts fram som inspiration. Vidare har en analys gjorts på grundval av den enkätundersökning som genomförts inom ramen för expertutlåtandet i Göteborgs stift. Utifrån denna studie bedöms det finnas ca 400 markfastigheter inom ramen för Svenska kyrkans fastighetsbestånd som skulle kunna användas för byggnation av boenden för äldre. Till dessa tillkommer även ett antal existerande byggnader som skulle kunna ställas till förfogande. Ägandet av Svenska kyrkans fastigheter fördelas mellan Prästlönetillgångarna samt församlingar och pastorat. Fastigheter som ägs och förvaltas av Prästlönetillgångarna omfattas av särskilt utformade fördelningsprinciper. Dessa principer medför bl.a. att fastigheter måste förvaltas på ett marknadsmässigt tillvägagångssätt. Denna reglering medför viss begränsning i användandet av dessa fastigheter. Det initiativ som dock har diskuterats inom ramen för expertutlåtandet har gjort tydligt att ett äldreboende inom Svenska kyrkans regi måste vara ekonomiskt fristående. Det betyder att dessa möjliga initiativ inte kan förväntas få något finansiellt stöd eller subventioner i övrigt från Svenska kyrkan. Slutsatserna som därmed kan dras utifrån ett nuläge kring Svenska kyrkans förutsättningar att ta initiativ är att:

- Det finns uppenbara styrkor och möjligheter som talar för att ta initiativ:
  - Lokal närvaro och förankring
  - Tradition av ideellt arbete
  - Nationell täckning
  - Stor medlemsbas
  - Starkt varumärke
  - Förtroendekapital
  - Förutsättningar att använda fastighetsbestånd vilket i sin tur medför lägre risknivå samt krav på hävstång och skala för att nå lönsamhet

- Det finns även ett antal utmaningar relaterade till ett initiativ:
  - Avsaknad av samlade kunskaper och erfarenheter av att driva initiativ inom äldreboendeområdet med tillhörande vård- och omsorgs-verksamhet
  - Internt ideologiskt motstånd att driva näringsverksamhet och betrakta medlemmar som kunder
  - Förändrad roll i samhället om Svenska kyrkan kommer att agera som en aktör bland andra på äldreboendemarknaden
  - Bristande kunskap kring finansiering, fastighetsutveckling, byggande och förvaltning av äldreboendefastigheter

Det finns ett stort antal potentiella bostadsfastigheter och råmark inom Svenska kyrkans fastighetsinnehav som skulle kunna användas för att ta initiativ.

- Genom enkätundersökningen i Göteborgs stift framkom 35 råmarksobjekt och 18 bostadsfastigheter som möjliga för initiativ inom äldreboende
- På en nationell nivå bedöms Svenska kyrkan förfoga över ca 400 markfastigheter som på kort sikt (5 år) skulle kunna utnyttjas för initiativ på äldreboendeområdet

Det finns flera exempel på initiativ som gjorts inom Svenska kyrkans regi på äldreboendeområdet. De erfarenheterna skulle kunna användas för att ta ett samlat initiativ på nationell nivå inom området. Initiativen som har belysts är hämtade från:

- Örebro kyrkliga samfällighetsbostad AB
- Stiftelsen Tryggheten i Skellefteå
- Bettna Kullagård AB
- Gruppboenden Juvelen AB i Västerås

Det finns ett påtagligt intresse på församlingsnivå att ta initiativ inom äldreboendeområdet. Mot bakgrund av den enkätundersökning som genomförts i Göteborgs stift svarar:

- En tredjedel av församlingarna (33%) att det absolut anser att initiativ bör tas
- Två tredjedelar av församlingarna (62%) menar att det vore intressant om initiativ tas
- Nästan hälften av församlingarna (45%) har fört diskussioner om initiativ på äldreboendeområdet

Svenska kyrkans finanspolicy har även analyserats. Denna bedöms inte sätta några begränsningar för församlingarna att ta initiativ på äldreboendeområdet.

### **6.1.3 Tankemodell för Svenska kyrkans möjligheter att ta initiativ på äldreboendemarknaden**

En tankemodell har formulerats i syfte att konkretisera Svenska kyrkans möjliga initiativ på äldreboendemarknaden. Tankemodellen har utgått från de inom ramen för det här expertutlåtandet framtagna principer. Mot den bakgrunden har boendekoncept och preliminärt erbjudande beskrivits. Gemensam utgångspunkt har tagits i fastighetsperspektivet, marknadens förutsättningar och beskrivningen av boendekonceptet med dess beståndsdelar. Därutöver har samma antagande om den gemensamma värdegrunden gjorts. Tankemodellen har beskrivits i tre scenarion, Egenregi, Strategisk allians & partnerskap samt

Delägarskap. Mot bakgrund av expertutlåtandets konklusioner och slutsatser beskrivs en handlingsplan för realisering av tankemodellen. Slutsatserna som därmed kan dras utifrån en tankemodell som konkretiserar Svenska kyrkans möjligheter att ta initiativ är att:

- Det är viktigt att utgå från bärande och styrande principer vid formuleringen av en tankemodell innehållande ett möjligt boendekoncept, scenariobeskrivning och affärsmodell.
- Boendekonceptet bör utformas på ett sådant tillvägagångssätt att Svenska kyrkans värdegrund genomsyrar den fysiska och sociala strukturen.
- De tjänster som kan erbjudas inom ramen för ett möjligt boendekoncept kan beskrivas i termer av vård- och omsorgstjänster, hushållsnära servicetjänster samt övriga tjänster. Övergripande kan innehållet i dessa variera mellan strukturella tjänster baserade på lagstiftning till avtalsbaserade tjänster samt tilläggstjänster för att skapa mervärde för boende såväl som övriga intressenter.
- Antaganden om framtiden görs under osäkerhet. Expertutlåtandet har belyst Svenska kyrkans möjliga initiativ på äldreboendeområdet genom tre scenarior: Egenregi, Strategisk allians & partnerskap samt Delägarskap. Beskrivning av dessa samt exempel på fördelar och nackdelar med respektive scenario beskrivs nedan.

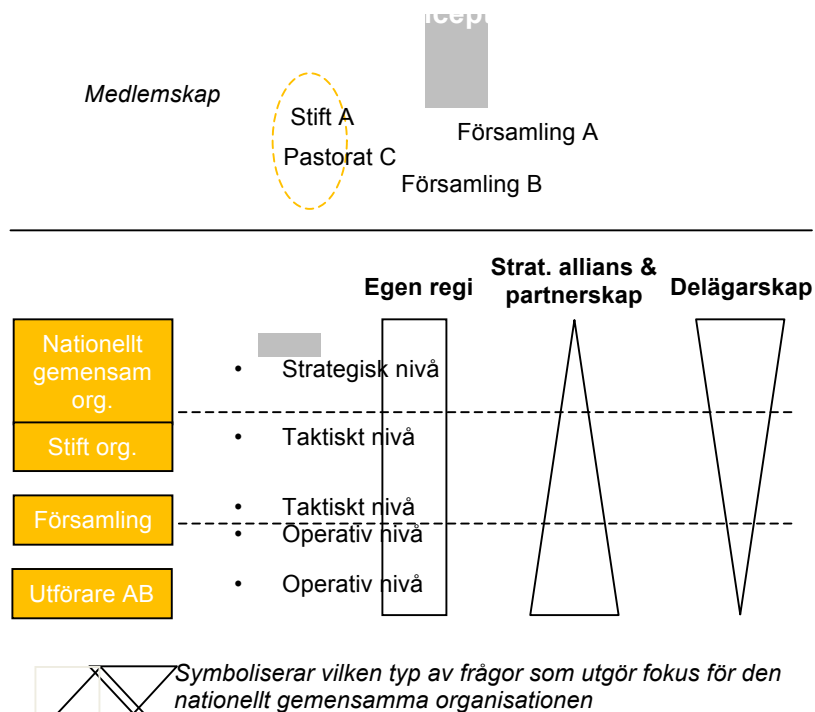
**Tabell 12: Sammanfattande konklusioner kring Svenska kyrkans möjliga initiativ i tre scenarior**

<b>Egenregi</b>	<b>Strategisk allians &amp; partnerskap</b>	<b>Delägarskap</b>
<p><b>Scenariobeskrivning</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Scenariot baseras på att Svenska kyrkan går in ensam som huvudman inom boenden för äldre. Svenska kyrkan är enligt detta scenario ej låst vid att själva vara utförare av samtliga delar av verksamheten. Utgångspunkten är dock att det är organisation inom Svenska kyrkan som är motpart i avtal med boende, kommun etc. Detta scenario kan organiseras med olika involvering från den nationella, regionala respektive lokala nivån.</li> </ul> <p><b>Fördelar (exempel)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kontroll</li> <li>▪ Engagemang</li> </ul> <p><b>Nackdelar (exempel)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bristande kunskap och kompetens</li> <li>▪ Större operativ risk</li> </ul>	<p><b>Scenariobeskrivning</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Strategisk allians &amp; partnerskap baseras på att Svenska kyrkan går ihop med en extern aktör som kan komplettera i arbetet med kompetens eller resurser som saknas. Graden av beroende och interaktion kan variera. Huvudmannaskapet kan till viss del, enligt detta scenario anses vara delat mellan organisation inom Svenska kyrkan och extern part alternativt genom gemensam organisation där kontroll och kvalitet ligger i samarbetets fokus.</li> </ul> <p><b>Fördelar (exempel)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Möjliggör hävstång av kärnkompetenser kombinerat med stöd där kompetens saknas</li> </ul> <p><b>Nackdelar (exempel)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Komplex integration</li> <li>▪ Stort beroende av att hitta rätt partner</li> </ul>	<p><b>Scenariobeskrivning</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Scenariot om delägarskap baseras på att Svenska kyrkan går in som ägare i en på marknaden redan existerande verksamhet, inom boenden för äldre. Mål med verksamheten motiveras och styrs genom ägardirektiv och viss integration med inom kyrkan redan existerande verksamhet.</li> </ul> <p><b>Fördelar (exempel)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lägre operativ risk</li> <li>▪ Lägre krav på intern kapacitet och struktur</li> <li>▪ Minde förändring inom Svenska kyrkan</li> <li>▪ Enklare att fokusera på prioriterade områden</li> </ul> <p><b>Nackdelar (exempel)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bristande kontroll och stort beroende av externt bolag och övriga delägare</li> <li>▪ Begränsat engagemang och upplevt ägandeskap av verksamheten</li> <li>▪ Stort beroende av att hitta rätt bolag</li> </ul>

## 6.2 Förverkligande av initiativ i Svenska kyrkans regi och förslag på nästa steg

På grund av den decentraliserade organisationsstrukturen i Svenska kyrkan och oavsett hur ett eventuellt initiativ kommer att organiseras är det troligt att stift, pastorat och församlingar kommer få ta del av initiativet på frivillig basis. Ett medlemskap (eller motsvarande tillvägagångssätt) ger tillgång till ett antal gemensamma funktioner avsedda att stötta verksamheten inom boende för äldre. Den gemensamma organisationens fokus varierar enligt illustrationen något beroende på valet av scenario. Notera att ett antal beslut måste fattas även på den lokala nivån. I figuren illustreras ett förslag på organisation av ett möjligt initiativ på äldreboendeområdet inom Svenska kyrkans regi.

Figur 22: Förslag på övergripande organisation





Det finns tre övergripande frågeställningar som Svenska kyrkan på nationell nivå bör besvara innan ett beslut fattas om att ta ett nästa steg inom ramen för initiativet att utveckla en boendemodell, stödfunktioner, paraplyorganisation etc.

- Vill Svenska kyrkan ta initiativ inom vård- och boende för äldre?
- Vad vill Svenska kyrkan uppnå genom initiativ inom vård- och boende för äldre?
- Vilket scenario vill Svenska kyrkan utgå ifrån i ett initiativ inom vård- och boende för äldre?

I det följande ges en beskrivning och förslag på hur tankemodellen ska kunna överföras i ett samlat reellt initiativ i Svenska kyrkans regi. Förslaget har delats in i etapper som bygger på varandra.

1. Ta fram en övergripande strategi för Svenska kyrkans initiativ:
  - Vision
  - Mål
  - Drivkrafter
2. Konkretisering av konceptet
  - Fysisk design
  - Tjänsteinnehåll
3. Etableringsagenda på nationell nivå
  - Leveransmodell
  - Finansieringslösning
  - Business case
  - Affärsmodell
  - Styrmodell
4. Identifiering och genomlysning av samarbetspartners
5. Lära av andra (internationellt och nationellt)
6. Genomför pilotprojekt för att testa och utvärdera
7. Besluta om etableringar av nya anläggningar samt fastställ implementeringsplan.

### **6.3 Reflektioner och övergripande råd**

I det följande avsnittet görs några reflektioner kring de slutsatser som kan dras av expertutlåtandet och den process som ligger framför. I avsnittet ges även ett antal råd att tänka på inför det fortsatta arbetet med att utreda möjliga initiativ på äldreboendemarknaden.

- Bra att tillvarata redan gjorda erfarenheter inom Svenska kyrkan genom att konsolidera och utveckla en koncerngruppering i liten hanterbar skala. Egen personal ”som har gjort det förr” kan med fördel användas.
- Det tar tid att lära, utvärdera och besluta om de stora strategiska frågorna såsom egenregi, partnerskap eller delägarskap, implementering. Det är dock bättre att agera än att inte agera om ett initiativ ska komma till stånd.
- Utnyttja de initiativ som redan har tagits i Svenska kyrkans regi. Erfarenheterna från att driva företag och styra äldreboendeverksamheter bör tas i anspråk. Det bör ske

samtidigt som man får tillgång till egen kompetent personal inom de aktuella verksamhetsområdena.

- Bör beaktas att ekonomistyrningen i ett icke vinstdrivande företag är speciellt eftersom det gäller att "nå nollresultat" samtidigt som leveranser under kostnads- och kvalitetskontroll måste nås.
- Initiativet kommer att uppmärksammas och uppskattas för sitt nytänkande och nyskapande. Man kommer få en känsla för marknadsefterfrågan.
- Medlemskap med krav utifrån gemensamma regler möjliggör att Svenska kyrkan kan sätta nationella normer såsom, hyror, priser och kvalitetskrav för tjänstekoncept och produkter som ska levereras. Detta är även vitalt för att kunna säkerställa att kraven på kvalité uppnås.
- Svenska kyrkans medlemsbas är en stor och viktig tillgång. Att skapa mervärden för Svenska kyrkans egna medlemmar bl.a. genom differentierade boendeeerbjudanden, service eller aktiviteter bör inte uteslutas. I enlighet med de styrande principerna är Svenska kyrkan en organisation som är öppen för alla. Det handlar i sammanhanget naturligtvis inte om att utesluta någon individ. Det handlar snarare om att förbehålla sig rätten att ge särskild uppmärksamhet och premiera individer som aktivt har valt att vara en del av organisationen genom sitt medlemskap.
- Svenska kyrkan bör kunna utnyttja det egna markinnehavet för att gynna skapandet av anläggningar inom äldreboende. Det skulle kunna ske genom att upplåta mark specifikt för äldreboende med t.ex. tomträtt. Därmed skulle organisationen kunna stimulera till initiativ inom boende för äldre samtidigt som markinnehavet förvaltas till de marknadsvillkor som principerna förutsätter. Om Svenska kyrkan däremot avyttrar en fastighet till extern part ska givetvis marknadspris gälla.
- Koncernbidrag är en viktig beståndsdel att ta hänsyn till vid uppförandet av äldreboende. Vid nybildandet av en eventuell koncern är det viktigt att ha i beaktande att dagens regler förutsätter att moderbolaget ska äga minst 92% av dotterbolagen för att ha möjligheten att fritt kunna ge och ta koncernbidrag mellan dotterbolagen.
- Vårdavtal med kommun och eventuellt landsting. Enligt Socialtjänstlagen (SLL) är kommuner och landsting ansvariga för utförande och finansiering av hemtjänst, vård- och omsorg, vårboende samt sjukvården. Myndigheterna har rätt att delegera utförande till extern entreprenör och då ska ett s.k. vårdavtal finnas. Svenska kyrkan kommer att bli utförare bl.a. genom diakonin av hemtjänst samt vård- och omsorg i sina bostadsanläggningar. Det är då viktigt att vårdavtal finns så att boende med rätt till hemtjänst, vård och omsorg får rätt till dessa pengar från samhället.

## Referensförteckning

- Ahlström, P. & Nilsson, F., *Boende för äldre, utmaningar och möjligheter*, Tekniska Högskolan vid Linköpings universitet, Linköping:2007
- Boverket, *Investeringsstöd till äldreboendestäder*, Boverket Publikationsservice, Karlskrona: 2011
- Boverket (A), *Bostadsmarknaden 2010-2011. Med slutsatser från bostadsmarknadsenkäten 2010*, Boverket Publikationsservice, Karlskrona: 2010
- Boverket (B), *Information om investeringsstöd till äldreboendestäder. Särskilda bostäder för äldre. Trygghetsbostäder*, Boverket Publikationsservice, Karlskrona: 2010
- Böök, O.K, Edström, N. F. & Samuelson, L. A., *Ekonomiordbok Svensk- engelsk, engelsk svensk*, Sjunde upplagan, Norstedts Juridik AB, Solna: 2005
- Fastighetsnytt, *Fastighetsekonomisk analys och fastighetsrätt. Fastighetsnomenklatur*, Institutet för värdering av fastigheter och Samfundet för fastighetsekonomi, Fingraf Trycker Södertälje, 2003
- Finanspolicy för Svenska kyrkans nationella nivå, 2010
- Etiska placeringsanvisningar, 2010
- Husberg, L. & Paulsson J., *Äldreboendets utformning och kostnader*, Uppdrag för Äldreboendedelegationen, 2008
- Kärnekull, K, *Vision 2030 Framtidens seniorboende*, Fält&Hässler AB, Värnamo: 2011
- Linde, S., *Äldre- och gruppboenden i Svenska kyrkans församlingar*, 2007, S. Linde,
- Linde, S., *Arbetsformer i förändring – Församlingens uppgift och förutsättningar*, 2009
- Linde, S. *Församlingen i granskningssamhället*, 2010
- Nationalencyklopedin, *Ordbok*, Bra Böcker AB: 1996
- Osterwalder & Pigneur, "Business Model Canvas" (2010).
- Socialstyrelsen, *Stimulansbidrag LOV. Slutrapport*, Stockholm: 2010
- Socialstyrelsen ("Soc."), *Metodbilaga. Öppna jämförelser, Äldreguiden*, Soc., Stockholm: 2008
- Statistiska centralbyrån (SCB), *Sveriges framtida befolkning 2011-2060*, Statistiska meddelanden [BE 18 SM 1101], 2011
- Statistiska Centralbyrån, *De äldres ekonomiska välfärd*, Örebro: 2004
- Statistiska Centralbyrån, *Hushållens ekonomi*, 2006
- Statistiska centralbyrån (SCB), *Sveriges framtida befolkning 2011-2060*, Statistiska meddelanden [BE 18 SM 1101], 2011

Statens offentliga utredningar (SOU 2007:103), *Bo för att leva. Seniorbostäder och trygghetsbostäder*, Edita Sverige AB, Stockholm: 2007

Statens offentliga utredningar (SOU 2008:113), *Bo för att leva. Slutbetänkande av äldreboendedelegationen*, Edita Sverige AB, Stockholm: 2008

Svensson, E., *BYGG I KAPP HANDIKAPP: Att bygga för ökad tillgänglighet och användbarhet för personer med funktionsnedsättning*, Kommentarer till Boverkets byggregler (BBR), Hjälpmiddelsinstitutet och Svensk Byggtjänst, Stockholm: 2009

Sveriges Kommuner och Landsting (SKL), *Aktuellt på äldreområdet 2008*, Åtta45, Stockholm: 2008

Sveriges Kommuner och Landsting ("SKLa"), *Öppna jämförelser 2009, Vård och omsorg om äldre*, Stockholm: 2009

Sveriges Kommuner och Landsting ("SKLb"), *Kostnader och finansiering av äldreomsorgen*, Uppdatering, Stockholm: 2009

Sveriges Kommuner och landsting ("SKL"), *Kostnad per brukare. Resultat och jämförelser inom omsorg om äldre och personer med funktionsnedsättning – utfall 2009*, Cicero tryck & Media, Stockholm: 2010

Temo, 2000, *Boende på äldre dar*, SeniorLiving2005 TEMO, Stockholm.

Wallentin, C., *Ekonomernas Uppslagsbok för alla – 9 upplagan*, Liber AB, Malmö: 2006

## **Intervjuer**

Stig Linde (2012-10-03)

Referensgrupp och workshopsgrupp:

- Sven-Erik Peterson
- Kerstin Alberius
- Michael Kjörning
- Bengt Hägglund
- Anna-Karin Englund
- Samuel Borg
- Monica Berglund

Personer från utvalda församlingar :

- Veddige-Kungsäter samfällighet
- Strömstads kyrkliga samfällighet
- Södra Sotenäs församling
- Romelanda kyrkliga samfällighet
- Spekeröd-Ucklums församling

## Internet

- [www.famna.org/](http://www.famna.org/)
- [www.foreningenfris.se/](http://www.foreningenfris.se/)
- [www.svenskakyrkan.se](http://www.svenskakyrkan.se)

## Lagar

Lag (1993:387) om stöd och service till vissa funktionshindrade

LOV står för Lag om valfrihetssystem (SOU 2008:15)

### Internt material från Svenska kyrkan

Anteckningar: Samråds- och informationsdag om RfB- projekt om fastighetsfrågor och energieffektivisering mm. ( 2011-10-03)

Svenska kyrkans redovisning för år 2011 angående det kyrkliga kulturarvet och användningen av den kyrkoantikvariska ersättningen

Strukturutredningen Närhet och samverkan (2011)

Svenska kyrkan i Göteborgs stift, *Enkätstudie kring Svenska kyrkans möjligheter att agera som välfärdsaktör*, (2012)

Svenska kyrkan i Göteborgs stift, *Enkätstudie kring Svenska kyrkans möjligheter att agera som välfärdsaktör*, (2012)

Våren 2012 gjordes en enkätundersökning, som samliga stiftsdirektorer svarade på. Enkätens syfte var att få en överblick över stiftens kunskap och åsikter inom fastighetsområdet . Notera att enkäten enbart gav en övergripande uppfattning om fastighetsbeståndet. Enkätsvaren var spretiga och någon grundligare datainsamling för att kartlägga beståndet har ej gjorts.(2012)

## Appendix

### Affärsmodell

Beskrivningen av affärsmodellen är baserad på EY branschkunskap och har applicerats enligt Business Model Canvas, 2010 Osterwalder & Pigneur.

### Erbjudande och affärsidé

De olika beståndsdelarna baseras på EY ConceptLiving vilket har applicerats på relevanta delar från sektion 2 Nulägesanalys.

### Fastighetsbestånd och fördelningsprinciper

En enkät utformades med stöd av expertgruppen. Denna skickades ut till ekonomiansvariga i samtliga församlingar och samfälligheter inom Göteborgs stift samt ansvarig för Göteborgs stift. Frågorna syftade till att ge en överblick över det fastighetsbestånd som möjligen kunde användas i fall ett initiativ inom vård och boende för äldre vore av intresse. Enkäten behandlade jordbruksmark, skogsmark, ängsmark, tomtmark, församlingshem, kyrkor och prästgårdar. Respondenterna fick även ange om fastigheterna var tillgängliga inom tidsperioden 0-5 år samt 5-10 år. Merparten var dock tillgängligt inom en 5 års period, följaktligen har de få fastigheter som kopplats till 5-10 års perioden utelämnats ur de redovisade resultaten. Av de 87 tillfrågade respondenterna svarade 40 (~46%).

Totalt identifierades 18 markobjekt som har potential och bör kunna utnyttjas för om- eller nybyggnation inom en 5-årsperiod. Dessa extrapolerades på det totala antalet församlingar inom Göteborgs stift med en faktor 2 för att kompensera för uteblivna svar vilket resulterade i en uppskattning om ca 35 markobjekt. En nationell uppskattning baserades på en faktor 15 bestående av ett snitt av faktorn 13 (baserat på antalet stift) och en faktor 17 (baserat på den totala arean inom Göteborgs stift, 31 744 hektar, som andel av den totala arean ägt av samtliga stift, 526 00 hektar). Byggnader beräknades inte på nationell nivå genom att extrapoleras. Detta med anledning av att siffrorna bedömts vara för osäkra. I vilket fall bör även siffrorna för markobjekt enbart ses som indikativa.

I samband med enkäten gjordes även kompletterande intervjuer för att säkerställa kvalitén i inkomna svar. Totalt intervjuades sex respondenter (Göteborgs stift, Veddige-Kungsäter samfällighet, Strömstads kyrkliga samfällighet, Södra Sotenäs församling, Romelanda kyrkliga samfällighet och Spekeröd-Ucklums församling) över telefon.

### Finanspolicy

Möjliga begränsningar som ett resultat av finanspolicyn för Svenska kyrkans nationella nivå har analyserats genom att dokumentation (se källhänvisning) har genomlysts samt att expertgruppen har intervjuats.

### Församlingarnas syn på välfärdsrelaterad verksamhet

Församlingarnas syn på välfärdsrelaterad verksamhet undersöktes som del i den enkät som skickades ut till samtliga församlingar och samfälligheter inom Göteborgs stift. Församlingarna fick i enkäten svara på frågan;

*”Det vore berikande för församlingen och församlingslivet att på olika sätt delta i verksamhet inom välfärdsområdet (t.ex. vård- och omsorgsboenden samt boenden för äldre)”*

genom att ange svarsalternativen *Nej*, *Möjligen* alternativt *Absolut*. Respondenterna fick även svara på frågan:

*"Finns det sedan tidigare tankar som Du vet om/känner till inom församlingen och församlingslivet gällande möjligheterna att vara verksam inom välfärdsrelaterad verksamhet? Finns det övriga tankar på området?"*

Av de 87 tillfrågade respondenterna svarade 39 (~45%). För att få ytterligare insikt i församlingarnas syn intervjuades fem församlingar (Veddige-Kungsäter samfällighet, Strömstads kyrkliga samfällighet, Södra Sotenäs församling, Romelanda kyrkliga samfällighet och Spekeröd-Ucklums församling) över telefon.

Stig Lindes skrivelse "Äldre- och gruppboenden i Svenska kyrkans församlingar" analyserades och resultatet från detta samt enkätstudien och intervjuer diskuterades inom expertgruppen.

### **Institutionellt ramverk relaterat till boende för äldre**

Det institutionella ramverket för äldres boende och dess finansiering beskrivs på övergripande nivå i detta Appendix för att ge en bild av de olika beståndsdelarna samt hur de samverkar.

### **Äldreboende som begrepp**

Någon entydig definition av boende för äldre finns inte. Diskussionen om vilka definitioner som bör användas för att beskriva boendeformer har pågått en längre tid. Boende för äldre är i det här sammanhanget ett samlingsbegrepp för alla former av boende som har riktats mot målgruppen seniorer och äldre. Det oavsett hur den har förmedlas eller vilken upplåtelseform bostaden har. De olika boendeformerna, som kommer att beskrivas närmare, utgörs av ordinärt boende, vård- och omsorgsboende, korttidsboende, seniorboende och trygghetsboende (se vidare beskrivning nedan).

### **Senior och äldre som begrepp**

Begreppet äldre kommer fortsättningsvis att omnämnas i termer av "senior" och "äldre". Att båda termerna används har att göra med behovet av att beskriva gruppen mer nyanserat utifrån ålder. Det beror bl.a. på att den tillgängliga statistiken över området följer en åldersindelning. Med senior menas här samtliga personer som är fyllda 55 år eller därutöver. Med begreppet äldre avses istället specifikt samtliga personer i åldrarna 65 år och uppåt. När så är motiverat följer en specificering av äldre såsom t.ex. 85+.

### **Boenderelaterad service**

Den 1 juli 2007 infördes en generell möjlighet att få avdrag för s.k. hushållsnära servicetjänster. Skatteavdrag medges till 50 % av utgifterna och maximalt 50 000 kronor på årsbasis. För att beviljas avdrag ska arbetet ha utförts i eller nära anslutning till hemmet. I sammanhanget är det möjligt att få avdrag för arbete som utförs i en förälders hem givet att servicen räknas som skattereduktion. Vård- eller sjukvårdstjänster omfattas inte av skattereduktion. Särskilt boende är ett begrepp som på senare tid har kommit att ifrågasättas allt mer. Ifrågasättandet beror på begreppets otydlighet om vad det egentligen avser. Äldreboendedelegationen har därför föreslagit ett namnbyte. Namnbytet har ännu inte skett i Socialtjänstlagens mening. Det namn som har föreslagits och allt mer kommit att användas är begreppet "vård- och omsorgsboende". I den här utredningen kommer begreppet

användas som synonym för särskilt boende eller det boende som förmedlas genom kommunalt bistånd och ges med stöd i lagstiftningen.

### **Ordinärt boende**

Med ordinärt boende avses ett boende i en vanlig "ordinär" bostad i ett flerbostadshus, eget hem eller motsvarande, dvs. den bostad som i vardagligt tal benämns "hemma". I sammanhanget omnämns ofta kvarboendet som ledande princip i det ordinära boendet. Kvarboendepincipen handlar kortfattat om att "göra det möjligt för äldre att leva i sina hem under goda förhållanden i stället för att i förtid nödgas bo under mer institutionella former".

### **Särskilt boende ("vård- och omsorgsboende")**

I enlighet med Socialtjänstlagens (5 kap. 5§) föreskrifter är det kommunens skyldighet att inrätta särskilda boendeformer för service och omvårdnad av äldre i särskilt behov av stöd. Inom ramen för dessa boendeformer kan behoven vara omfattande och därför ges som heldygnsomsorg. Inom ramen för kommunens ansvar ligger såväl det sociala innehållet som det medicinska ansvaret till och med sjuksköterskenivå. Landstinget ansvarar för läkarinsatserna. Boendet är permanent och upplåts med eget hyreskontrakt. Det är den enskilda kommunen som avgör vilka bostäder som ska inrymmas i begreppet vård- och omsorgsboende.

### **Korttidsboende**

Korttidsboendet är en temporär boendeform i gränslandet mellan vård- och omsorgsboende, insatser i hemmet och slutna sjukhusvård. Korttidsvård och korttidsplats är synonymer med begreppet. Verksamheten är mångfacetterad och spänner från ren avlastning för anhöriga till vård i livets slutskede.

### **Seniorboende**

Seniorboende är ett samlingsbegrepp för samtliga typer av bostäder riktade mot målgruppen seniorer, d.v.s. personer 55+. Seniorboendet är en ordinär boendeform som karaktäriseras av en hög grad av fysisk tillgänglighet med tillgång till gemensamma utrymmen. Den sociala samvaron och gemenskapen lyfts ofta fram som något centralt. Seniorbostäder upplåts på frivillig grund och omfattas inte av någon särslagstiftning. Andra förekommande begrepp för samma företeelse är plusboende, bogemenskap, trivselhus och kooperativ.

### **Trygghetsboende**

Trygghetsboende är en mellanboendeform som finns definierad i Förordning (2007:159) om investeringsstöd till äldreboenden mm. Trygghetsbostäder utgörs av bostadslägenheter och utrymmen för måltider, samvaro, rekreation och hobby. I boendet finns personal tillgänglig på dagtid i syfte att på olika sätt stödja de boende i det dagliga livet. Bostäderna ska innehas av personer som har fyllt 70 år. Trygghetsboenden ska utformas med höga krav på tillgänglighet och med hänsyn till Arbetsmiljölagens (1977:1160) krav vid omvårdnadsarbete. Boendeformen kan uppföras som hyresrätt, bostadsrätt eller kooperativ hyresrätt. Lägenheterna förmedlas genom den kommunala lägenhetsförmedlingen.

### **Hemtjänst**

Kommunen ska underlätta för att äldre ska kunna bo kvar hemma och ha kontakt med andra. Detta kan ske genom hemtjänst, dagverksamhet eller andra sociala stödinsatser. Hemtjänsten omfattar insatser som avser personlig omvårdnad och service. Personlig omvårdnad är insatser som bidrar till att den äldres fysiska och sociala behov tillgodoses. Serviceinsatser omfattar t.ex. städning, inköp, matdistribution och hjälp med ärenden på



bank och apotek. Kommunen ger också annat stöd i form av t.ex. bostadsanpassning, trygghetslarm och i vissa fall hemsjukvård.

### **Hemsjukvård**

Ädelreformen år 1992 gav kommunerna ansvaret för hälso- och sjukvårdinsatserna i det särskilda boendet och dagverksamheter. Ansvaret finns formulerat enligt 18§ hälso- och sjukvårdslagen. Dock är läkarinsatserna undantagna vilka fortfarande är ett ansvar för landstinget. Här gavs vidare ett utrymme för landstingen att överlåta ansvaret för sjukvårdsinsatserna i det ordinära boendet. Om inte överenskommelse görs är den dock fortfarande ett landstingsansvar. År 2007 hade 56 % av landets kommuner (total 290) övertagit ansvaret för hemsjukvården i det ordinära boendet

### **Kyrkans organisation och processer**

Beskrivning av möjliga sätt att organisera initiativ inom vård och boende för äldre inom Svenska kyrkan är baserat på EY analys av material från och intervju med Stig Linde, beskrivningar ut strukturutredningen samt diskussioner inom expertgruppen.

### **Marknad**

Marknaden har i huvudsak beskrivits utifrån utbudet och efterfrågan/ behovet. Utbudet beskrivs övergripande baserat på data sammanställt av SKL. Efterfrågan eller behovet har analyserats utifrån data tillgänglig genom SCBs befolkningsprognoser. Mer kvalitativt beskrivs utbudet baserat på EY ConceptLiving och EY trendanalys. Slutligen har olika möjliga individtyper beskrivits för att måla upp en bild av möjliga boende på individnivå. Beskrivningen av dessa baseras på EY analys av material från Kärnekull och SCB.

### **Organisationsstruktur**

Den övergripande beskrivningen av Svenska kyrkans organisation baseras på stycken ur Strukturutredningen. Beskrivningar och illustrationer av utvalda initiativ inom välfärdsrelaterad verksamhet baseras på analys av Stig Lindes skrift "Äldre- och gruppboenden i Svenska kyrkans församlingar" samt intervju med Stig Linde.

### **Projektgenomförande**

En rad aktiviteter och analyser har genomförts för att möjliggöra nulägesanalys och modellbeskrivning. Nedan följer en övergripande förteckning över den metod som använts. Projektet har genomgående haft stöd i en expertgrupp för att säkerställa kvalitet och tillgång till korrekt information. Utöver löpande kontakt har större delen av expertgruppen deltagit under ett antal workshops. Expertgruppen har utgjorts av Kerstin Alberius, Michael Kjörning, Anna-Karin Engström, Bengt Hägglund, Sven-Gunnar Petersson och Thorbjörn Larsson.

### **Principer för design av modell**

Svenska kyrkan har ännu inte tagit ståndpunkt till huruvida om eller på vilket sätt som ett eventuellt initiativ inom välfärdsrelaterad verksamhet inriktad mot boende för äldre ska formuleras och genomföras. Det får konsekvenser vid utvecklingen av en tankemodell kring möjliga initiativ då viktiga utgångspunkter saknas. För att behandla detta togs ett antal principer fram iterativt tillsammans med expertgruppen för att ha som stöd under modellbeskrivningen.

Frågeställning	Svar/ ingångsvärde
▶ Vilket är Svenska kyrkans syfte?	▶ "...alla människor ska leva i tro på Jesus Kristus och i en kristen gemenskap..." <sup>1</sup> <input checked="" type="checkbox"/>
▶ Vilken är Svenska kyrkans uppgift?	▶ Gudstjänst, undervisning, diakoni och mission <sup>1</sup> <input checked="" type="checkbox"/>
▶ Kan Svenska kyrkan utvecklas som näringsidkare?	▶ Enligt kyrkomötets beslut (KmSkr 2010:03) angående verksamhetsformer i förändring <input checked="" type="checkbox"/>
▶ På vilket sätt ska verksamheten utvecklas? Ska Svenska kyrkan utvecklas som välfärdsleverantör?	▶ Enligt utredning om välfärdsrelaterad verksamhet (Ks 2010:717) <input type="checkbox"/>
▶ På vilket sätt ska man gå in på äldreboendemarknaden?	▶ <b>Ej beslutat</b> <input type="checkbox"/>
▶ Hur är förutsättningarna för att driva Concept Living?	▶ Nuläge <input checked="" type="checkbox"/>
▶ Vad ska innehållet vara?	▶ Modellbeskrivning <input checked="" type="checkbox"/>
▶ Hur ska innehållet realiseras? (övergripande)	▶ Handlingsplan <input checked="" type="checkbox"/> <i>Behandlas i rapport av Ernst &amp; Young</i>
▶ Hur lyder affärsplan för ev. ConceptLivinginitiativ?	▶ Senare projekt/ beslut <input type="checkbox"/>
▶ Hur genomförs implementering?	▶ Senare projekt/ beslut <input type="checkbox"/>

Ovanstående figur ställer analysuppdraget och utformningen av den efterfrågade tankemodellen för Svenska kyrkans möjliga initiativ i sitt interna strategiska sammanhang. Den strategiska triangeln åskådliggör en utmaning för det här analysuppdraget i Svenska kyrkans relativt svårnedbrutna syfte (vision) och målsättning. Vidare framkom att Svenska kyrkan i dagsläget inte har någon direkt utvecklad strategi som svarar på om Svenska kyrkan ska gå in som en aktör på äldreboendemarknaden? Inte heller på vilket sätt som en eventuell verksamhet ska utvecklas eller ens om Svenska kyrkan ska utvecklas som välfärdsleverantör? Mot den bakgrunden utvecklades ett antal bärande och styrande principer för att stödja utvecklingen av den efterfrågade tankemodellen.

### Riskhantering

EY intern riskworkshop och EY analys enligt respektive scenario. Riskhantering har även diskuterats under workshops med expertgruppen för att säkerställa relevans mot Svenska kyrkans processer och organisation.

### Tre scenarion

Genom intern EY workshop genererades tre möjliga övergripande strategiska alternativ för Svenska kyrkan i det fall man vill organisera sig inom vård- och boende för äldre.