

A group of children are riding bicycles and scooters on a paved path. In the background, several brown horses are standing near a fence. The scene is outdoors with trees and a clear sky. The children are wearing colorful clothing and helmets. The overall atmosphere is bright and active.

Att färdas väl

– hur Svenska kyrkan kan navigera i välfärden

Att färdas väl

– HUR SVENSKA KYRKAN KAN NAVIGERA I VÄLFÄRDEN

Svenska kyrkans utredningar 2013:3

Produktion och tryck: Ineko

Omslagsfoto: Gustav Alberius

Artikelnummer: SKI 2569

ISSN 0283-426X

Utredningen kan hämtas på webben:
www.svenskakyrkan.se/utredningar



Miljömärkt trycksak, 341 142

Till kyrkostyrelsen

Kyrkostyrelsen beslutade den 18–19 maj 2011 om direktiv för en utredning om utförarorganisation för välfärdsrelaterad verksamhet. Den 4 maj 2012 beslutade kyrkostyrelsen att förlänga utredningstiden till den 1 oktober 2013.

Den 24 oktober 2011 beslutade kyrkostyrelsen att tillsätta Kerstin Alberius, som särskild utredare. Till huvudsekreterare utsågs Michael Kjörling, kyrkokansliet.

Kyrkostyrelsen utsåg en referensgrupp med förtroendevalda. En person i referensgruppen utsågs av Biskopsmötet. Av avsnitt 1.3 om utredningens arbetsätt framgår vilka som ingått i referensgruppen samt vilka experter som medverkat i utredningsarbetet.

Utredningen har som ett led i sitt arbete tagit många kontakter, både i Sverige och i samband med studiebesök utomlands. Se en särskild förteckning i slutet av betänkandet. Vi vill framföra ett särskilt tack till alla som så välvilligt delat med sig av kunskaper och erfarenheter.

Utredaren överlämnar härmed betänkandet (SKU 2013:3) *Att färdas väl – hur Svenska kyrkan kan navigera i välfärden*. För kapitlen 3–8 svarar respektive författare. För övrig text och i synnerhet de sammanfattande bedömningarna och förslagen svarar utredaren ensam.

Betänkandet utgår från kyrkoordningens lydelse fr.o.m. den 1 januari 2014.

Sigtuna den 13 juni 2013

Kerstin Alberius

Michael Kjörling

Förkortningar

EFQM	The European Foundation for Quality Management (en europeisk kvalitetsmodell ägd av en medlemsbaserad icke vinstdrivande organisation, bildad 1988)
LOU	Lag (2007:1091) om offentlig upphandling
LOV	Lag (2008:962) om valfrihetssystem
HSL	Hälsa- och sjukvårdslag (1982:763)
SKU	Svenska kyrkans utredningar
SOL	Socialtjänstlag (2001:453)
KsSkr	Kyrkostyrelsens skrivelse
Dir	Direktiv
KO	Kyrkoordningen
SOSFS	Socialstyrelsens författningssamling
LAS	Lag (1982:80) om anställningsskydd
LSS	Lag (1993:387) om stöd och service till vissa funktionshindrade
IVO	Inspektionen för vård och omsorg

Avsnittsförteckning

Missivbrev – Till kyrkostyrelsen	3
Förkortningar	4
Sammanfattning	9
Förslag till ändringar i kyrkoordningen	13
1. Uppdraget, genomförande, arbetssätt och tolkning/disposition	14
1.1. Uppdraget	14
1.2. Betänkandets titel	14
1.3. Utredningens genomförande och arbetssätt	14
1.4. Tolkning och utformning av utredningen	15
2. Arbetsformer i förändring och den fortsatta processen	18
2.1. Beslut med anledning av strukturutredningens förslag	18
2.2. Bakgrund till utredningen Verksamhetsformer i förändring	18
2.3. Näringsverksamhet	19
2.4. Välfärdsuppgifter och organisatorisk form	20
2.5. Stattens rättsutredning	21
2.6. Kyrkostyrelsens vägledande beslut	22
2.7. Stiftens tillsyn	24
2.8. Svenska kyrkans namn och varumärke	25
2.9. Svenska kyrkans roll och uppgift i välfärden	25
3. Social ekonomi – en teologisk reflektion	26
4. Forskning om diakoni	33
4.1. Historisk bakgrund	33
4.2. Diakonins historia	35
4.3. Samhällsvetenskaplig och flervetenskaplig forskning	36
4.4. Forskning om diakonatet och systematisk teologisk forskning	39
4.5. Framtida forskningsområden	40
5. Mervärde – särart och volontärer	41
5.1. Särart	42
5.2. Olika former av särart	43
5.3. Värdegrund	45
5.4. Församlingsdiakoni kontra organiserad kyrklig vård och omsorg	49
5.5. Mervärdet hos Svenska kyrkans utförarorganisation för människovård	50
5.6. Volontärmedverkan som mervärde	51
5.7. Församlingsenkäten	53

6.	Vad tycker svenska folket – en befolkningsenkät	56
6.1.	Representativitet	56
6.2.	Bortfallsanalysen i korthet	59
6.3.	Den religiösa anknytningen	59
6.4.	Anknytningen till Svenska kyrkan	61
6.5.	Inställningen till andra aktörer på välfärdsområdet	62
6.6.	Inställningen bland dem med egen erfarenhet av alternativa utförare	63
6.7.	Utbildningsnivåns påverkan	64
6.8.	Partisympati och inställning till alternativa utförare	64
6.9.	Verksamheter som bedöms lämpliga för Svenska kyrkan som välfärdsaktör	65
6.10.	Förtroendet för Svenska kyrkan som huvudman inom välfärdssektorn	70
6.11.	Sammanfattning	75
7.	Svenska kyrkan ur ett ekonomiskt perspektiv – en översiktlig bild	77
7.1.	Församlingar och samfälligheter	77
7.2.	Stiften	79
7.3.	Nationell nivå	79
7.4.	Prästlönetillgångarna	82
8.	Kvalitet och att leda för kvalitet	84
8.1.	Kort historik – utvecklingen av kvalitetsbegreppet	84
8.2.	Förbättringskunskap	86
8.3.	Förbättringsmodell (PDSA-hjulet)	87
8.4.	Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd (SOSFS 2011:9) om ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete	88
8.5.	Modell för att identifiera kvalitet och kvalitetsfaktorer inom den egna verksamheten	89
8.6.	Utvecklingstrender inom kvalitet och styrning och ledning i hälso- och sjukvård	90
8.7.	Utvecklingstrender inom socialtjänst och äldreomsorg	92
8.8.	Behov av samsyn mellan hälso- och sjukvård och vård och omsorg i gemensamma ansvarsområden	92
8.9.	Kvalitetsregister – basen i den tekniska kvaliteten	93
8.10.	Ackrediteringssystem	94
8.11.	Hur kan man leda mot kvalitet i komplexa system?	94
8.12.	Komplexitet och helhet istället för delar och detaljer	95
8.13.	Vad är ett komplext adaptivt system?	95
8.14.	Slutsatser – hur kan man tänka utifrån detta kunskapsunderlag?	97

9. Utländska erfarenheter	99
9.1. Tanzania	99
9.2. Engelska kyrkan (Church of England)	100
9.3. USA	101
9.4. Norge	103
9.5. Tyskland	104
9.6. EU	107
10. Svensk välfärdsarena – lägesbeskrivning fram till våren 2013	108
10.1. Det omvandlade samhällskontraktet	108
10.2. Samhällsförändringarna från 1990-talet – brutna monopol	109
10.3. Börsbolag och idéburna organisationer	109
10.4. Situationen våren 2013	110
10.5. Lagen (2007:1091) om offentlig upphandling (LOU)	110
10.6. Valfrihetssystem	111
10.7. Partnerskap	112
10.8. Avtalsformer med offentlig sektor	112
10.9. Tillstånd	112
10.10. Tyngre och lättare välfärdsuppgifter	113
10.11. Kommunerna	114
10.12. Reflektioner	114
10.13. Befolkningsförändringar	115
10.14. Uppgifter för Svenska kyrkan inom välfärden	116
11. Kyrkliga arenan inom välfärdsområdet – nya verksamhetsformer	117
11.1. Alsike – S:ta Maria (Knivsta kyrkliga samfällighet)	117
11.2. Svenska kyrkan i Fagersta AB (Västanfors–Västervåla)	118
11.3. Svenska kyrkans bostäder i Örebro AB (Örebro kyrkliga samfällighet)	119
11.4. Stiftelsen Tryggheten i Skellefteå	120
11.5. Uppdrag medmänniska (V.Frölunda församling, Göteborgs kyrkliga samfällighet)	121
11.6. Refugium – Skara pastorat	122
11.7. Luleå stift	122
11.8. Västerås stift	123
11.9. Förskoleverksamhet	124
11.10. Diakoniinstitutionerna	125
11.11. Sammanfattning	126

12. Överväganden och förslag	127
12.1. Inledande reflektioner	127
12.1.1. Lägesbild av välfärdssamhällets villkor	127
12.1.2. Okunskap	129
12.1.3. Utgångsläget – Svenska kyrkan	129
12.1.4. Allmänna förutsättningar för utredningens förslag	130
12.2. Förslag	130
12.2.1. Grundläggande idé för välfärdsverksamhet inom Svenska kyrkan	130
12.2.2. Organisationsstruktur	131
12.2.3. Uppdragsdiakoni och församlingsdiakoni	132
12.2.4. Församlingar och stift	134
12.2.5. Mer kunskap	136
12.2.6. Förslag om samarbetsorganisation	137
12.2.7. Samarbetsorganisationen	138
12.2.8. Svenska kyrkans namn och varumärke	140
12.2.9. Ideologisk grund och kvalitet	141
12.2.10. Verksamhetsområden	143
12.2.11. Behov i välfärden	144
13. Ytterligare förslag kring Svenska kyrkan och boende för äldre	145
13.1. Äldre och boendeproblematik	145
13.2. Boendeformer för äldre i Sverige	146
13.3. Befolkningsutvecklingen	147
13.4. En tankemodell för Svenska kyrkan till initiativ på äldreboendemarknaden	148

Bilaga 1–10

Sammanfattning

Direktivet till denna utredning fastställdes av kyrkostyrelsen den 18–19 maj 2011 efter ett förslag i betänkandet *Arbetsformer i förändring* (SKU 2009:3) att låta utreda frågan om en särskild utförarorganisation för välfärdsrelaterad verksamhet.

Bakgrund och genomförande

I detta betänkande beskrivs i kapitel 1 uppdraget, arbetssätt, tolkning och disposition av uppdraget. Den fortsatta processen efter betänkandet *Arbetsformer i förändring* och beslut som kyrkostyrelse och kyrkomöte fattat efter det att direktivet fastställdes har utredningen tagit hänsyn till och vad som gäller framgår av kapitel 2. Utredningen har inte till uppgift att analysera eller beskriva diakonibegreppet som sådant. I kapitel 3 görs ändå en teologisk reflektion som ska tjäna som referensram till utredningens innehåll.

Utredningen innehåller ett antal kapitel av bakgrunds- och faktakaraktär som forskning om diakoni (kapitel 4), betydelsen av mervärde, särart och volontärer (kapitel 5), kvalitet och kvalitetsbegreppet (kapitel 8). Uppsala universitet har på utredningens uppdrag genomfört en befolkningsenkät (kapitel 6) som beskriver svenska folkets inställning i välfärdsfrågor kopplat till Svenska kyrkan som aktör. Vidare beskrivs Svenska kyrkans ekonomiska struktur för att öka förståelsen för kyrkans möjligheter att vara aktör (kapitel 7). Utredningen gör också ett antal internationella utblickar och beskriver hur andra kyrkor har organiserat sig som välfärdsaktörer (kapitel 9).

I kapitel 10 beskrivs den svenska välfärdsarenan och hur förändringar från 1990-talets början har kommit att förändra välfärdssystemen. Möjliga avtalsformer beskrivs. I kapitlet finns också ett resonemang kring *tyngre och lättare välfärdsuppgifter*, begrepp som härrör från betänkandet *Arbetsformer i förändring*. I kapitel 11 finns exempel på nya verksamheter som växt fram inom Svenska kyrkan både på lokal nivå och på stiftsnivå. Överväganden och förslag finns i kapitel 12 och 13.

Övervägande och förslag

Allmänna förutsättningar

Kyrkomötet har hösten 2012 fattat beslut om strukturutredningens förslag *Närhet och samverkan* (SKU 2011:2). Svenska kyrkans grundläggande struktur med självständiga pastorat ändras inte. Däremot blir många pastorat större. Utredningen utgår alltså från den struktur som kyrkomötet beslutat om. Det betyder att Svenska kyrkan har tre nivåer, där den lokala nivån organiserad i församlingar och pastorat är den huvudsakliga verksamhets-

nivån. I kyrkoordningen finns bestämmelser som reglerar vad som gäller för den lokala nivån, för stiftet och för nationell nivå.

Kyrkans grundläggande uppgift kan ha flera uttryck. I utredningen handlar det om diakonins uttrycksformer, men i tillämpliga delar omfattas även andra delar av den grundläggande uppgiften, som till exempel undervisning.

Grundläggande idé för välfärdsverksamhet inom Svenska kyrkan

En grundläggande förutsättning för välfärdsverksamheter inom Svenska kyrkan är syftet. Det är inte vilket företagande som helst. Det är innehållet i verksamheten som en del av den grundläggande uppgiften som är det viktiga och som är drivkraften. Det betyder att välfärdsföretagandet inom Svenska kyrkan är likna vid ett socialt företag, så som EU-kommissionen definierar det i meddelande KOM(2011) 682 slutlig. I Sverige uppfattas ofta begreppet socialt företagande som ”de arbetsintegrerande sociala företagen”. De är också sociala företag, men kommissionens definition är bredare och inkluderar en mångskiftande sektor av aktörer.

EU-kommissionens definition lyder:

Ett socialt företag är en aktör inom den sociala ekonomin, vars främsta mål är att skapa sociala effekter snarare än att skapa vinst för sina ägare eller partner. (Enbart inledningen med här)

En utförarorganisation

I direktivet nämns som ett alternativ att skapa en utförarorganisation. Utredningen rekommenderar emellertid inte kyrkostyrelsen att skapa en utförarorganisation med kyrkostyrelsen som ansvarig huvudman. En sådan utförarorganisation är inte en uppgift för den nationella nivån. Kyrkoordningen betonar församlingen som den primära aktören. Kyrkan ska alltid utgå från människor och människors behov och perspektivet från lokalsamhället avgör vilka tjänster kyrkan ska ge uttryck för. Jämför man med de internationella utblickar vi gjort, stämmer detta mönster. Associationsformen kan däremot vara i annan form som till exempel i bolagsform.

Församlings- och uppdragsdiakoni

Utredningen föreslår att Svenska kyrkan ska använda begreppen *församlingsdiakoni* och *uppdragsdiakoni* för att särskilja verksamhetsformer som diakonin kan ha inom välfärdsområdet. Begreppen innebär inte någon definition av diakonins verksamhetsinnehåll utan är mera att se som en begreppsbestämning av administrativ karaktär. Genom att ett särskilt begrepp för uppdragsdiakoni införs blir gränssnittet i diskussionen om kyrkans uppdragsdiakoni som ett *alternativ* och inte ett *komplement* tydligare. Samma tänkesätt är applicerbart på andra delar av den grundläggande uppgiften, till exempel undervisning.

Förslag till ändringar av kyrkoordningen

För att understryka att diakonala verksamheter, oavsett associationsform, hör till den grundläggande uppgiften och ska framgå av det pastorala programmet och ska vara föremål för stiftens främjande och tillsyn föreslås ändringar av kyrkoordningen. Ändringarna innebär en informationsplikt om verksamhet och associationsform. Informationsplikten innebär inte att ansvar och befogenheter överlämnas. Stiftelsen har genom biskopen och stiftsorganen främjande- och tillsynsansvar och får på detta sätt möjlighet att utöva sina båda roller. Detta förslag rimmar väl med stiftens utökade tillsynsansvar för den lokala nivåns förvaltning enligt 6 kap. 4 § kyrkoordningen i 2014 års lydelse.

Mer kunskap

Utredningen föreslår att kyrkostyrelsen tar initiativ till att utveckla kyrkans statistik genom ett särskilt uppdrag till generalsekreteraren. Verksamheter som idag faller utanför den nuvarande verksamhetsstatistiken måste bli synliga. Statistik ger möjlighet att se och analysera mönster och skapar underlag och kunskap för kyrkans roll som röstbärare. Forskare har påtalat de statistiska systemens svaghet att fånga välfärdsverksamheter, som inte faller inom ramen för den kommunala socialtjänsten. Även regeringen har uppmärksammat bristerna och det ingick i SCB:s uppdrag år 2010 att förbättra insamlingssystemen av samhällsstatistik av den ideella sektorn.

Förslag om samarbetsorganisation

Utredningen föreslår att kyrkomötet ger kyrkostyrelsen i uppdrag att ta initiativ till en nationell samarbetsorganisation för Svenska kyrkans välfärdsverksamheter, med syfte att stödja och utveckla diakoni av uppdragsdiakonal karaktär. Förslag till samarbetsorganisationens uppbyggnad, uppgifter och finansiering beskrivs.

Svenska kyrkans namn och varumärke

Utredningen föreslår att endast de bolag som ägs av en församling eller pastorat som är medlem i samarbetsorganisationen ska kunna få använda varumärket Svenska kyrkan. Vidare föreslås att samarbetsorganisationen ges rätten att utfärda tillstånd för detta enligt Svenska kyrkans regler. Benämningen Svenska kyrkan är reglerad i lag. Svenska kyrkans namn och varumärke är en för kyrkan gemensam tillgång.

Ytterligare förslag om äldre och boende

I det sista kapitlet beskrivs hur kyrkan i form av församlingar/pastorat och stift skulle kunna samverka för att skapa boenden, främst för äldre. Antalet äldre kommer att öka stort och mängden äldre kommer att utmana våra välfärdssystem. Vi måste tänka annorlunda menar många och hitta andra lösningar. Texten ska ses som en inspiration för vad kyrkan skulle kunna göra. Det tycks finnas ett stort intresse för detta inom kyrkan.

Förslag till ändringar i kyrkoordningen

57 kap. Tillsyn (avser lydelse fr.o.m. 1 januari 2014)

Nuvarande lydelse

4 § Den som står under tillsyn enligt 1–3 §§ är skyldig att på begäran av tillsynsorganet tillhandahålla handlingar och annat material som rör verksamheten samt att ge tillsynsorganet de upplysningar som behövs för tillsynen.

5 § För varje församling ska det finnas en församlingsinstruktion. Församlingar som ingår i ett pastorat ska ha en gemensam församlingsinstruktion. Förslag till församlingsinstruktion ska utarbetas av kyrkoherden och kyrkorådet i samråd med domkapitlet. När det gäller en gemensam församlingsinstruktion ska kyrkorådet även samråda med församlingsråden inom pastoratet. Instruktionen ska innehålla

1. de regler för församlingen och församlingens verksamhet som domkapitlet får besluta enligt bestämmelser i denna kyrkoordning,
2. ett pastoralt program för församlingens grundläggande uppgift att fira gudstjänst, bedriva undervisning samt utöva diakoni och mission. I det pastorala programmet ska även behandlas dels församlingens verksamhet på de andra språk än svenska som behöver användas för att församlingen ska kunna fullgöra sin grundläggande uppgift dels barnets perspektiv utifrån en barnkonsekvensanalys.

Utöver vad som sägs i första stycket ska i en gemensam församlingsinstruktion för församlingarna i ett pastorat även redovisas hur ansvaret för församlingens grundläggande uppgift är fördelat mellan församlingarna och pastoratet. Där ska också redovisas hur de befattningar som präst som ska finnas inrättade enligt 37 kap. 18 § i huvudsak disponeras.

Föreslagen lydelse

4 § Den som står under tillsyn enligt 1–3 §§ är skyldig att på begäran av tillsynsorganet tillhandahålla handlingar och annat material som rör verksamheten samt att ge tillsynsorganet de upplysningar som behövs för tillsynen.

Den som påbörjar verksamhet som innebär att någon del av av den grundläggande uppgiften, oavsett associationsform, utförs genom avtal med kommun, landsting/region, myndighet eller enskild person, ska ge tillsynsorganet upplysning om detta.

5 § För varje församling ska det finnas en församlingsinstruktion. Församlingar som ingår i ett pastorat ska ha en gemensam församlingsinstruktion. Förslag till församlingsinstruktion ska utarbetas av kyrkoherden och kyrkorådet i samråd med domkapitlet. När det gäller en gemensam församlingsinstruktion ska kyrkorådet även samråda med församlingsråden inom pastoratet. Instruktionen ska innehålla

1. de regler för församlingen och församlingens verksamhet som domkapitlet får besluta enligt bestämmelser i denna kyrkoordning,
2. ett pastoralt program för församlingens grundläggande uppgift att fira gudstjänst, bedriva undervisning samt utöva diakoni och mission. I det pastorala programmet ska även behandlas dels församlingens verksamhet på de andra språk än svenska som behöver användas för att församlingen ska kunna fullgöra sin grundläggande uppgift dels barnets perspektiv utifrån en barnkonsekvensanalys.

I det pastorala programmet ska därutöver anges om någon del av den grundläggande uppgiften bedrivs genom avtal med kommun, landsting/region, myndighet eller enskild person.

Utöver vad som sägs i första stycket ska i en gemensam församlingsinstruktion för församlingarna i ett pastorat även redovisas hur ansvaret för församlingens grundläggande uppgift är fördelat mellan församlingarna och pastoratet. Där ska också redovisas hur de befattningar som präst som ska finnas inrättade enligt 37 kap. 18 § i huvudsak disponeras.

1. Uppdraget, genomförande, arbetsätt och tolkning/disposition

1.1. Uppdraget

Direktiven till denna utredning fastställdes av kyrkostyrelsen den 18–19 maj 2011.

I samband med behandlingen av kyrkomötesskrivelsen *Arbetsformer i förändring* (KsSkr 2010:7) med anledning av utredningsbetänkandet med samma rubrik (SKU 2009:2) deklarerade kyrkostyrelsen sin avsikt att låta utreda frågan om en särskild utförarorganisation för välfärdsrelaterad verksamhet enligt ett förslag i betänkandet.

1.2. Betänkandets titel

Jag har valt att kalla betänkandet *Att färdas väl – hur Svenska kyrkan kan navigera i välfärden*. Titeln ska uppfattas så att betänkandet vill beskriva att det inte finns en enda väg att gå. Det finns flera. Det hänger på vilka initiativ som tas inom kyrkan. Det beror också på var man befinner sig i ”välfärds-havet” eftersom förhållandena kan skifta, beroende på olika beslut från välfärdens beställare som stat, kommuner, landsting/regioner liksom samhällsutvecklingen och lokala förhållanden. Svenska kyrkans agerande kan dock bli början på en spännande utveckling, vars fortsättning vi inte vet idag.

Min förhoppning är att det ska finnas ömsesidig respekt och tillit mellan aktörerna, när man beträder nya verksamhetsområden och bokstavligen talat kan behöva balansera sig fram. Tillit speglar den ömsesidighet som alltid ska finnas i verksamheter som berör människor. Tillit mellan den som tjänar och den som får, tillit mellan den som ansvarar och de som utför, tillit från de förtroendevalda till dem som verkställer, tillit från samhällets instanser till kyrkan som en förtroendefull partner.

1.3. Utredningens genomförande och arbetsätt

Kyrkostyrelsen utsåg vid sitt sammanträde den 24–27 oktober 2011 följande personer att ingå i utredningens referensgrupp: Lars Johnsson, Martha Axner, Sten Elmberg, Lennart Sackrédeus och Anna Lundblad Mårtensson. Eva Brunne har ingått som Biskopsmötets representant. Referensgruppen har samlats fyra gånger under utredningens gång och tjänat som ett forum för diskussion och överläggningar. Genom sin bredd i Svenska kyrkan har referensgruppen tillfört utredningen viktiga perspektiv.

För betänkandet slutsatser och förslag ansvarar utredaren helt och hållet själv. I texten betecknar ”vi” utredningen, dvs. utredaren och huvudsekreteraren.

Generalsekreteraren har utsett Michael Kjörling, kyrkokansliet, att vara huvudsekreterare. Som experter har utredaren knutit följande personer till sig: prefekt Elisabeth Christiansson och lektor Mats J Hansson, Ersta Sköndal Högskola, professor Filip Wijkström, Stockholms Handelshögskola och Stockholms universitet, utredare Miriam Hollmer och professor emeritus Anders Bäckström, Uppsala universitet, stiftsadjunkt Mikael Mogren, Västerås stift, VD Margareta Palmberg, Mementor, chefen för analysenheten vid kyrkokansliet Jonas Bromander och f.d. chefscontroller Gunnar Nygren, kyrkokansliet. I ett särskilt projekt har andra sakkunniga deltagit, vilket framgår av kapitel 13.

Vi har besökt samtliga stift med respektive biskop som värd. I de flesta fall har överläggningarna skett med stiftsstyrelserna eller dess arbetsutskott. Utredningen har också gjort en rad studiebesök runt om i Sverige. En mycket stor del av tiden har tagits för kontakter med sakkunniga och företrädare för departement, utredare, intresseorganisationer, arbetsgivarorganisationer och andra intressenter. Studiebesöken utomlands har skett i Tyskland (Nürnberg, München, Halle, Kassel, Berlin), i England (Wakefield), i Norge (Oslo) och i USA (Washington). I bilaga 10 har vi förtecknat de personer som vi haft samtal med.

Överläggningar har vid tre tillfällen skett med företrädarna för diakonininstitutionerna och de större stadsmissionerna.

Betänkandet berör ett område där ständigt utredningar och förändringar kommer till. Sedan direktiven skrevs har bl.a. upphandlingsutredningen *Goda affärer – en strategi för hållbar offentlig upphandling* (SOU 2013:12) kommit med sitt slutbetänkande med texter om idéburet företagande. Regeringen har tillsatt en utredning för att utvärdera den s.k. LOV-lagen (2008:962), Dir. 2012:91. Tillväxtverket har fått ett särskilt regeringsuppdrag att främja tillväxt och nyföretagande av idéburet företagande inom vård och social omsorg. Den allmänna debatten har under utredningstiden handlat om vinstfrågan i välfärdssektorn.

1.4. Tolkning och utformning av utredningen

Enligt direktivet ska utredaren utreda frågan om en särskild utförarorganisation med anknytning till Svenska kyrkan för företrädesvis tyngre välfärdsrelaterad verksamhet. Så beskrivs huvuduppgiften. I direktivet heter det vidare att utredningen ska undersöka och pröva *behov* och *lämpligheten* av att skapa en utförarorganisation. Lite senare i direktivet sägs det att uppdraget inte ska uppfattas så att alternativa strukturer t.ex. flera organisationer eller en samarbetsorganisation skulle vara utesluten. Uppgiften för

utredaren är alltså både att undersöka behov och lämplighet och komma med förslag i vilken form/er som Svenska kyrkan bör agera i välfärdsfrågor. I kapitel 12 *Överväganden och förslag* beskrivs utredningens slutsatser och förslag.

De uppgifter som direktivet talar om inom välfärdssektorn är tyngre välfärdsrelaterad verksamhet. Begreppet ”tyngre och lättare” välfärdsuppgifter har inte någon vedertagen definition. Begreppen kommer från betänkandet *Arbetsformer i samverkan* och avser enligt betänkandet ”uppgifter som kräver en tyngre organisation, dvs. som kännetecknas av hög omsättning, höga krav vad gäller professionalisering, långsiktighet m.m.”. I kapitel 10 beskrivs den svenska samhällsarenan idag, våren 2013 och de affärsmässiga former som finns inom välfärdssektorn. Begränsningen av uppdraget till att avse ”tyngre” karaktär upphävs i direktivet. ”Utredningen ska inte bara inriktas mot större och tyngre uppdrag”.

I direktivet sägs vidare att utredningen ska följa de riktlinjer som skissats i betänkandet *Arbetsformer i förändring*, nämligen:

- *en på skapelsetanken grundad, tydligt värdebaserad diakonal insats i vårt samhälle,*
- *höga krav på kvalitet, verksamhetsutveckling och säkra kvalitetsrutiner,*
- *hög grad av transparens när det gäller ekonomi och kvalitet,*
- *hög professionalitet,*
- *volontärmedverkan som mervärde,*
- *genomtänkt samverkan med de lokala församlingarna för ömsesidig stimulans,*
- *verksamhet som syftar till positiv konkurrens och utmaning för andra utförare på samhällsarenan.*

I betänkandet berörs dessa riktlinjer i olika avsnitt. En på skapelsetanken grundad, tydligt värdebaserad diakonal insats har kyrkostyrelsen tagit ställning till genom dokumentet *Svenska kyrkans roll och uppgift i den svenska välfärden – en plattform* (juni 2013). Andra normerande dokument som till exempel *Råd om vid bedrivande av näringsverksamhet i församling*, *Råd till församling vid bolagsbildning* har kyrkostyrelsen beslutat om sedan utredningsdirektivet skrevs. Jag har inte sett någon anledning att komma med ytterligare skrivningar i dessa frågor utan hänvisar till kyrkostyrelsens dokument.

I kapitel 3 görs reflektioner om den diakonala insatsen i vår tid utifrån bibelberättelsen om den barmhärtige samariern. Vidare ska utredningen knyta an till forskning om kyrkans sociala roll i samhället och mervärde/särart och volontärer. Uppdraget har gått till Ersta Sköndal Högskola och finns i kapitlen 4 och 5. En attitydundersökning har beställts av Uppsala

universitet rörande medborgarnas syn på alternativa utförare och resultatet beskrivs i kapitel 6.

Många utanför kyrkan har rätt vaga begrepp om kyrkans struktur och dess ekonomiska förhållanden. Därför beskrivs detta i kapitel 7. I kapitel 8 utreds kvalitetsbegreppet och dess utveckling och tillämpning inom vård och omsorg.

Att kyrkans verksamheter ska syfta till positiv konkurrens och utmaning för andra utförare är en bedömning om hur andra uppfattar kyrkans verksamheter. Ordet konkurrens berörs i kapitlet om välfärdsarenan idag, kapitel 10. Här utreds också begrepp inom socialpolitiken och vilka verksamheter som kan vara aktuella. I kapitel 9 beskrivs de utländska erfarenheter utredningen tagit del av. Utredningen ska vidare utgå från erfarenheter från församlingar och samfälligheter och diakoniorganisationerna. Detta beskrivs i kapitel 11, där de aktiviteter inom välfärdsområdet som nu pågår inom Svenska kyrkan exemplifieras.

I kapitel 12 övervägs de organisatoriska alternativen, en utförarorganisation, flera organisationer eller en samarbetsorganisation. Här berörs också relationerna till kyrkans olika nivåer, möjligheten att vara verksam över hela landet samt att verksamheten ska vara en tillgång för de kyrkliga enheterna. Betänkandets tankebanor om genomtänkt samverkan med de lokala församlingarna utreds i utredningens förslag om organisation. Konsekvenserna av strukturutredningen *Närhet och samverkan*, vilken utredningen skulle ta hänsyn till, är kända. Frågan om hur en ny organisation/organisationer kan komma tillstånd och hur en sådan/sådana kan se ut beskrivs. Likaså de karaktäristika som kyrkans välfärdsverksamheter bör präglas av.

I kapitel 13 beskrivs ett perspektiv med äldre i fokus. Kapitlet ska ses som ett förslag med inspirationsmöjligheter för stift och församlingar/pastorat. Kyrkan skulle kunna göra skillnad.

2. Arbetsformer i förändring och den fortsatta processen

I det här kapitlet beskrivs det skeende och de beslut som utredningen har haft i uppdrag att beakta. Det har därför karaktär av bakgrundsbeskrivning och sätter in direktivet i ett sammanhang.

2.1. Beslut med anledning av strukturutredningens förslag

Med anledning av de förslag som Strukturutredningen hade framlagt i sitt betänkande (SKU 2011:2) föreslog kyrkostyrelsen att 2012 års kyrkomöte skulle besluta om ett antal ändringar beträffande den lokala nivåns organisation. De ändringar som beslutades och som träder i kraft 1 januari 2014 innebär följande.

På den lokala nivån ska det finnas församlingar med kyrkofullmäktige som beslutande organ och kyrkoråd som verkställande organ. Som ett alternativ till detta kan församlingar tillsammans bilda ett pastorat, som då har kyrkofullmäktige som beslutande och kyrkoråd som verkställande organ. Församlingar som ingår i ett pastorat ska som styrelse ha ett församlingsråd, som utses av kyrkofullmäktige. Församlingar som ingår i ett pastorat ska ha en gemensam församlingsinstruktion.

Beslutet innebär därmed att det inte längre kommer att finnas några flerpastoratssamfälligheter. De flerpastoratssamfälligheter som finns den 1 januari 2014 blir då pastorat. Som ett undantag får dock Göteborgs kyrkliga samfällighet finnas kvar till den 31 december 2017.

Genom beslutet gjordes också ett förtydligande med innebörden att stiftens tillsyn omfattar även förvaltningen i församlingar och pastorat.

2.2. Bakgrund till utredningen *Verksamhetsformer i förändring*

I samband med att kyrkomötet 2007 behandlade motion (2007:17) sade organisationsutskottet bl.a. följande.

Gällande annan verksamhet som går utöver församlingens grundläggande uppgifter, såsom dessa anges i kyrkoordningen, återstår mycket av nödvändig reflektion.

Mot bakgrund av ovanstående föreslår utskottet att Kyrkomötet ger Kyrkostyrelsen i uppdrag att tillsätta en utredning, som belyser församlingarnas förhållningssätt och arbetssätt när det gäller olika former av verksamhet, som inte självklart ligger inom ramen för församlingens grundläggande uppgift, som till exempel begravningsbyråer.

Kyrkomötet beslutade i enlighet med utskottets förslag. Detta beslut innebär att en utredning tillsattes. Utredaren, Per Eckerdal, lämnade i oktober 2009 sitt betänkande (SKU 2009:2) *Arbetsformer i förändring*. Betänkandet och den därpå följande remissbehandlingen låg till grund för den skrivelse (KsSkr 2010:7) som kyrkostyrelsen överlämnade till 2010 års kyrkomöte.

2.3. Näringsverksamhet

Angående förslaget att det i kyrkoordningen skulle klargöras att en församling får bedriva näringsverksamhet, under förutsättning att denna har en naturlig anknytning till den grundläggande uppgiften, sade kyrkostyrelsen i sina överväganden bl.a. följande:

Som utredningen konstaterar har sedan kyrkoordningens tillkomst synen på Svenska kyrkans finansieringsfrågor liksom samhällskartan i olika avseenden förändrats. Detta i sin tur gör det troligt att församlingar i större utsträckning undersöker möjligheten att verka på nya områden som också kan bidra till finansiering av övrig verksamhet. Även om detta i många avseenden bör ses som något positivt är det samtidigt en självklarhet att inte all näringsverksamhet bör vara tillåten. Det är viktigt att det inte i församlingarna bedrivs verksamhet som kan uppfattas som ett sätt att ”bara tjäna pengar” och som därför av människor upplevs som helt främmande för Svenska kyrkan. Det får inte råda någon oklarhet om vad Svenska kyrkan står för. Den grundläggande tron, bekännelsen och läran måste komma till uttryck i allt vad kyrkan gör och säger. Kyrkostyrelsen ställer sig därför bakom utredningens ställningstagande i denna del att det bör förtydligas i kyrkoordningen att bara näringsverksamhet som har naturlig anknytning till församlingens grundläggande uppgift ska vara tillåten.

Kyrkostyrelsen förordade därmed att det skulle göras ett tillägg av ovanstående innebörd till 2 kap. 1 § kyrkoordningen. Samtidigt framhöll man att vissa begränsningar måste iakttas.

Det är enligt Kyrkostyrelsen viktigt att en av den lokala nivån bedriven näringsverksamhet, vare sig det är i egen regi eller i någon annan associationsform, inte får en sådan omfattning att arbetet med den grundläggande uppgiften kommer i andra hand. Detta är också sådant som utredningen framhåller när den säger ”att en församling inte bör gå in i nya uppgifter om de kräver en så stor del av dess samlade resurser i form av tid, kraft och ekonomi att tyngdpunkten i verksamheten förskjuts från församlingens centrum”.

2.4. Vårdsuppger och organisatorisk form

Betråffande associationsform menade kyrkostyrelsen att bolag var det som låg närmast till hands. Dock ville kyrkostyrelsen framhålla att verksamheten också skulle kunna bedrivas i församlingens egen regi. Någon kyrkoordningsreglering betråffande associationsformen behövedes inte, menade kyrkostyrelsen.

I kapitel sju i skrivelsen behandlade kyrkostyrelsen frågan om en utförarorganisation med anknytning till Svenska kyrkan för vårdsrelaterad verksamhet. Bakgrunden var den bedömning som Per Eckerdal hade gjort i sin utredning (s. 154).

Bedömningen att församlingar inte bör gå in i tyngre vårdsuppger beror inte på att uppgifterna av principiella skäl skulle vara olåmpliga för en församling eller för Svenska kyrkan. Bedömningen grundar sig istället på att församlingens strukturella karaktär och förutsättningar stämmer dåligt överens med de krav och åtaganden som tyngre vårdsuppger medför.

Utredaren drog slutsatsen att Svenska kyrkan borde gå in denna typ av åtaganden genom en annan organisatorisk form än församlingarna, nämligen en utförarorganisation som ”en åtskild och parallell struktur till stift och församlingar”.

I sina överväganden sade kyrkostyrelsen att man fann utredarens tankar kring en organisationsstruktur för vårdsuppger ”intressanta och värda att beakta” även om man delade remissinstansernas synpunkter att det skulle kunna visa sig svårt att dra en gräns mellan sådana uppgifter, som borde ligga kvar hos församlingarna och sådana tyngre vårdsuppger som skulle kräva ”en mer omfattande och komplex organisation”. Kyrkostyrelsen sade sig därför ha för avsikt att tillsätta en utredning kring dessa frågor.

Kyrkostyrelsen ställde sig bakom den inriktning för den tänkta utförarorganisationen som utredningen angett på följande sätt:

- *en på skapelsetanken grundad, tydligt värdebaserad diakonal insats i vårt samhälle,*
- *höga krav på kvalitet, verksamhetsutveckling och säkra kvalitetsrutiner,*
- *hög grad av transparens när det gäller ekonomi och kvalitet,*
- *hög professionalitet,*
- *volontärmedverkan som mervärde,*
- *genomtänkt samverkan med de lokala församlingarna för ömsesidig stimulans,*
- *verksamhet som syftar till positiv konkurrens och utmaning för andra utförare på samhällsarenan.*

Organisationsutskottet föreslog i sitt betänkande (O 2010:1) bifall till kyrkostyrelsens förslag, dock med den justeringen att datum för ikraftträdande skulle flyttas till den 1 januari 2012. Utskottet föreslog vidare att kyrkomötet skulle ge kyrkostyrelsen i uppdrag att ytterligare utreda ”de juridiska konsekvenserna för såväl församlingar som stift av att församlingar bedriver näringsverksamhet”. Kyrkostyrelsen föreslogs också få i uppdrag att ta fram ett material med råd till församlingarna om bedrivande av näringsverksamhet samt ”ge stöd till stiftet i deras tillsynsuppdrag rörande näringsverksamhet som bedrivs av församling”. Kyrkomötet beslutade i enlighet med utskottets förslag, dock med vissa tillägg (KmSkr 2010:3). Beslutet blev därmed:

- att anta Kyrkostyrelsens förslag till ändringar i 2 kap. i kyrkoordningen med den justeringen att datum för ikraftträdande ska vara den 1 januari 2012,
- att ge Kyrkostyrelsen i uppdrag att ytterligare utreda de juridiska konsekvenserna för såväl församlingar som stift av att församlingar bedriver näringsverksamhet,
- att ge Kyrkostyrelsen i uppdrag att ta fram ett material med råd till församlingarna om bedrivande av näringsverksamhet samt ge stöd till stiftet i deras tillsynsuppdrag rörande näringsverksamhet som bedrivs av församling,
- att ge Kyrkostyrelsen i uppdrag att ytterligare utreda kyrkoherdens roll i framtida kyrkliga bolag. Man bör ytterligare tänka över ansvarsfrågor och kompetensfrågor, som behöver avvägas mot både kyrkoordningen och aktiebolagslagen.

I enlighet med kyrkomötets uppdrag har kyrkostyrelsen därefter låtit utreda frågorna om de juridiska konsekvenserna. Likaså har kyrkostyrelsen tagit fram ett material med råd till församlingarna och i detta sammanhang också behandlat kyrkoherdens roll vid bolagsbildning.

2.5. Stattins rättsutredning

Docent Daniel Stattin överlämnade i april 2011 promemorian *Rättsutredning beträffande bolagsverksamhet och bolagsstyrning i Svenska kyrkans församlingar* (bilaga 3). I sin utredning förde Stattin bl.a. ett resonemang kring de särskilda omständigheter som det innebär att det handlar om verksamhet, som omfattas av ett starkt samhällsintresse. Han konstaterade att detta gäller när kommuner bedriver verksamhet i bolagsform och att förhållandet sannolikt skulle vara detsamma när en församling i Svenska kyrkan gör det. För att uppnå tydlighet och transparens bör därför bolagsordningen ägnas särskild uppmärksamhet, så att det tydligt framgår både vilka kyrk-

liga ändamål som ska uppnås med verksamheten och hur verksamhetens överskott ska fördelas. Bolagsstämman kan fastställa ägardirektiv som blir bindande för bolagets ledningsorgan.

Stattin instämde i bedömningen att aktiebolag är den mest lämpade associationsformen. Han pekade på att bolagsordning och ägardirektiv bör vara så utformade att de säkerställer att verksamheten sker i överensstämmelse med kyrkans värdegrund. Stattin framhåller att eftersom kyrkliga bolag, på samma sätt som kommunala, ska iaktta särskilda samhällsintressen, finns det anledning att överväga att utnyttja lekmanarevisorer.

Ett aktiebolag ska ha en bolagsstyrelse och en verkställande direktör. Det är då, sade han, viktigt att församlingen diskuterar vilka personer och kompetenser som behövs i bolagsstyrelsen. Det vore i det sammanhanget olyckligt att slå fast att det ska föreligga en personalunion mellan bolagsstyrelsen och t.ex. kyrkorådet. Kraven är annorlunda, med tanke på att det handlar om att bedriva näringsverksamhet.

Stattin ställde sig tveksam till att kyrkoherden med automatik skulle utses till verkställande direktör. Han påpekade särskilt att om ett kyrkligt bolag är mer omfattande, kan det vara bättre att kyrkoherden har ett mer övergripande perspektiv på verksamheten, än vad rollen som verkställande direktör medger. Han påpekade också att tendensen i den internationella och svenska bolagsstyrningsdiskussionen är att inte för många tunga ledningsfunktioner ska kombineras hos samma person. Det borde, sade han, uppfylla alla kyrkorättsliga krav om kyrkoherden i stället blev styrelseordförande i ett bolag som ägs av en församling.

2.6. Kyrkostyrelsens vägledande beslut

Kyrkostyrelsen fattade den 22 december 2012 beslut om *Råd vid bedrivande av näringsverksamhet* i församling och *Råd till församlingar vid bolagsbildning* (bilaga 4–5). Dessa dokument kan därmed ses som vägledande och stödjande i det fortsatta arbetet kring näringsverksamhet och bolagsbildning.

I *Råd vid bedrivande av näringsverksamhet* behandlar kyrkostyrelsen bl.a. frågan om vad som är näringsverksamhet och vad begreppet ”naturlig anknytning” innebär. Man framhåller att det, för att kunna vara en naturlig anknytning, ska finnas ett samband mellan näringsverksamheten och församlingens grundläggande uppgift. Sambandet kan, säger kyrkostyrelsen, bestå i att verksamheten är ett utflöde av församlingens grundläggande uppgift eller att den skapar bättre förutsättningar för denna uppgift. Ren finansieringsverksamhet – för att församlingen ska ”tjäna pengar” – kommer därmed att falla utanför definitionen ”naturlig anknytning”. Vidare säger kyrkostyrelsen att verksamheten inte får vara sådan att människor upplever

den som främmande för Svenska kyrkan. Det måste alltså finnas en begriplig koppling mellan näringsverksamheten och den grundläggande uppgiften. Näringsverksamheten får heller inte bedrivas på ett sätt som innebär att den skattegynnade situation som församlingen har ger otillbörliga skattefördelar.

Kyrkostyrelsen konstaterar att en församling har stor frihet att bestämma i vilken juridisk form verksamheten ska bedrivas. Det finns inga hinder mot att en församling bedriver verksamhet i någon annan form, så länge det inte är fråga om sådan verksamhet som finansieras genom kyrkoavgift eller begravningsavgift. Av de möjliga associationsformerna, förening, stiftelse eller aktiebolag, finner kyrkostyrelsen att aktiebolag är den form som bör föredras. Det är den associationsform som ger bäst möjlighet att skapa en nära organisatorisk koppling mellan församlingens demokratiskt valda organ och bolagets styrning. Kyrkostyrelsen påpekar också att det är viktigt att verksamheten organiseras så att den garanterar kyrkoherdens möjlighet att utöva ledarskap över församlingens hela verksamhet, liksom stiftets möjlighet att utöva sin tillsyn, bl.a. genom församlingsinstruktionen.

I *Råd till församlingar vid bolagsbildning* påpekar kyrkostyrelsen att den viktigaste förutsättningen när ett bolag bildas är att kyrkans värdegrund iakttas. Detta gäller också bolag där församlingen är delägare. Kyrkostyrelsen framhåller att om en församling överväger att bedriva viss verksamhet i ett bolag så ska församlingen se till att verksamheten är förenlig med kyrkans värdegrund och församlingens uppgifter enligt kyrkoordningen och att församlingen får utse styrelseledamöter, styrelseordförande och lekmanna-revisorer i bolaget samt att revisorer i bolaget utses på bolagsstämman. Vidare ska framgå att församlingen måste få ta ställning innan bolaget fattar beslut, som är av principiell beskaffenhet eller större vikt. Med principiell beskaffenhet avses frågor som kan påverka värdegrund, andra förutsättningar eller ändamålet med bolaget eller som är osedvanliga sett till bolagets verksamhet. Med större vikt avses viktigare ekonomiska beslut.

Kyrkostyrelsen konstaterar att frågor om vinstsyfte måste regleras i bolagsordningen och framhåller att ett renodlat vinstsyfte, med anledning av kopplingen till den grundläggande uppgiften, inte ska kunna komma ifråga. Men, säger man, en viss verksamhet kan ge ett överskott, som kan användas för att finansiera annan verksamhet. Eftersom syftet med verksamheten är en annan än rent vinstsyfte, måste detta framgå av bolagsordningen.

Kyrkostyrelsen behandlar också frågan om *kyrkoherdens roll* i samband med att verksamhet drivs i bolagsform. Bakgrunden till detta var bl.a. det beslut som fattas av 2009 års kyrkomöte rörande kyrkoherdens ledningsansvar. I skrivelsen (KsSkr 2009:5) *Styrning och ledning m.m.* hade kyrkostyrelsen föreslagit att kyrkoherdens ledningsansvar skulle vidgas från att gälla den grundläggande uppgiften till att avse all verksamhet. Kyrkomötet

beslutade i enlighet med detta förslag så att bestämmelsen i kyrkoordningens 2 kap. 5 § första stycket nu innebär att kyrkoherden leder all verksamhet i församlingen.

I *Råd till församlingar vid bolagsbildning* har kyrkostyrelsen modifierat sin tidigare ståndpunkt att kyrkoherden med nödvändighet ska utses till verkställande direktör i ett av en församling bildat aktiebolag och framhåller att kyrkoherden ska ha ett helhetsansvar, men att detta kan åstadkommas på olika sätt. Kyrkostyrelsen hade då också haft möjlighet att ta del av Stattins ovan beskrivna rättsutredning.

En möjlighet är, säger kyrkostyrelsen, att utse kyrkoherden till verkställande direktör. I detta ligger möjligheter till samordningsvinster. Men, säger kyrkostyrelsen, om rollerna som kyrkoherde och verkställande direktör ska förenas, krävs en ordentlig analys i varje enskilt fall. I en sådan analys bör det då övervägas om kyrkoherdens roll kan tillgodoses på annat sätt än genom att kyrkoherden också blir verkställande direktör. Liksom Stattin menar kyrkostyrelsen att de kyrkorättsliga kraven uppfylls om kyrkoherden i stället blir styrelseordförande i ett bolag som församlingen äger.

2.7. Stiftens tillsyn

Kyrkostyrelsen framhåller att stiftens tillsyn, som är inriktad på församlingen, också indirekt kommer att omfatta en verksamhet som en församling driver i ett bolag och att församlingen är skyldig att se till att stiftet kan utöva tillsyn också för den verksamhet som drivs i ett bolag. I bolagsordningen måste det därför finnas en bestämmelse som ger stiftet rätt att ta del av de handlingar i bolaget, som behövs för att stiftet ska kunna utöva sin tillsyn. Vidare ska församlingen i församlingsinstruktionen ange att man bedriver verksamhet i bolagsform. Församlingen ska se till att det i bolagsordningen tas in regler som, så långt det är möjligt, ger samma möjlighet till insyn i församlingens bolag som i församlingen.

En väsentlig omständighet är det beslut som fattades av 2012 års kyrkomöte med innebörden att stiftets tillsyn vidgades till att också omfatta förvaltningen. Kyrkostyrelsen konstaterade i sin skrivelse (KsSkr 2012:5) att tillsynen och främjandet över förvaltningen bl.a. innefattar ett övergripande tillsynsansvar över ekonomin och att det därför är ”viktigt att stiftens främjande- och tillsynsansvar även för förvaltningen anges i kyrkoordningen så att stiftet har ett tydligt mandat att utgå från.” Den beslutade ändringen av 6 kap. 4 § kyrkoordningen träder i kraft den 1 januari 2014.

2.8. Svenska kyrkans namn och varumärke

Beträffande Svenska kyrkans namn och varumärke konstaterar kyrkostyrelsen att dessa är en för kyrkan gemensam tillgång. Av de riktlinjer som kyrkostyrelsen har fastställt framgår att församlingar, samfälligheter (pastorat), stift och den nationella nivån inom Svenska kyrkan har rätt att använda varumärket. Andra organisationer, som står nära Svenska kyrkan eller helägda bolag, får inte använda varumärket annat än efter tillstånd från kyrkostyrelsen i det enskilda fallet.

2.9. Svenska kyrkans roll och uppgift i välfärden

Kyrkostyrelsen har våren 2013 bearbetat dokumentet *Svenska kyrkans roll och uppgift i välfärden – en plattform* (bilaga 6). Beslut om att anta dokumentet fattades vid sammanträdet den 13 juni 2013.

I denna plattform anges generella grundläggande principer för Svenska kyrkan som aktör i välfärden. Syftet är att beskriva motiv, principer och värden för Svenska kyrkans nationella nivå i förhållande till den svenska välfärden. Den ska också kunna fungera som inspiration för församlingar och stift.

I dokumentet anges tre möjliga roller för Svenska kyrkan, nämligen som röstbärare och påverkansaktör, som utförare av välfärdstjänster och som samverkanspart. Det framgår att dokumentet inte behandlar Svenska kyrkans övriga samhällsinsatser och inte heller Svenska kyrkans förståelse av diakoni och diakonalt arbete i dess helhet.

Plattformen anger principer för Svenska kyrkans roll i den svenska välfärden. Det handlar om människans värde och värdighet. Människans värde är absolut och kan inte villkoras. Det handlar också om att samhällets olika sektorer ska ha en ömsesidig tillit, respekt och förståelse. Delaktighet, egenmakt, ansvar och självständighet är ord som pekar på de principer som ska gälla. Eftersom välfärden i framtiden alltmer kommer att kräva prioriteringar och innebära tilltagande utmaningar, uttrycks det i plattformen en förhoppning om att, samtidigt som statens ansvar står fast, ideell sektor och däribland Svenska kyrkan ”återigen och på ett förnyat sätt” ska kunna medverka till välfärd och demokrati.

3 Social ekonomi – en teologisk reflektion

Mikael Mogren

Det var en man som var på väg från Jeriko till Jerusalem. Där överfölls han av rövare. Efteråt låg han rånad och halvdöd, övergiven på väggkanten. En präst gick förbi men tittade åt ett annat håll och fortsatte. Senare passerade en levit och han gick en liten omväg för att slippa se den skadade mannen. Då kom en samarier på vägen. Han stannade och lutade sig ner över den skadade. Samariern tvättade såren och förband dem. Sedan lyfte han upp mannen på sin åsna och förde honom till ett värdshus där han kunde sköta om honom. Dagen efter betalade samariern för att värdshusets personal skulle ta hand om den misshandlade. Samariern förklarade att han skulle återvända på tillbakavägen och då kunde han betala mer.

Liknelsen om den barmhärtige samariern går att läsa som en programtext för social ekonomi. Ordet ekonomi kommer från grekiskans oikonomia, som betyder ungefär administration och planering av hushållet. På svenska kan vi översätta med hushållning. Ekonomi är i grundbetydelsen alltid social, den finns i ett socialt sammanhang och den får sociala konsekvenser, eftersom den handlar om fördelning av det gemensamma. Diakonen Stig Linde har i sin forskning visat hur social ekonomi blivit ett begrepp som gillas av många men av olika skäl. Det får till följd att man fyller begreppet med varierat innehåll. Med social ekonomi menar jag verksamheter som har samhällliga ändamål, bygger på demokratiska värderingar och är organisatoriskt fristående från offentlig sektor. Ett exempel kan vara ett trygghetsboende som drivs av ett pastorat inom Svenska kyrkan. Jag använder också begreppet social ekonomi för att beteckna ansvarstaganden som bidrar till den allmänna välfärden utan formalisering i löner och tjänster. Det kan gälla vuxna barn som vårdar föräldrar eller varför inte kyrkogårdsarbetare, som utan att det är nämnt i deras tjänstebeskrivningar samtalar med människor som besöker anhörigas gravar.

Kyrkogårdsarbetarna som möter människor i sorg och därför lyssnar och samtalar, påminner om den barmhärtige samariern. Han stannade eftersom mannen på väggkanten behövde honom. Det var inte leviten eller prästen som visade något hjälpande beteende, enligt Jesus. I stället var det samariern (tillhörig en religiös grupp utanför den judiska huvudfåran) och personalen på värdshuset som gav samariern det han behövde. Prästen och leviten tillförde inget mervärde och deras särart var knappast eftersträvsvärd. Frågor om mervärde och särart blir aktuella när man funderar på Svenska kyrkan som social aktör i välfärdstaten. Vilket mervärde skulle det kunna ge att Svenska

kyrkans församlingar profilerar och stärker sina insatser inom den sociala ekonomin? Vilken särart och vilket mervärde, till fördel för den som har behov, skulle i så fall Svenska kyrkan vara bärare av?

Läser man Jesus liknelse om den barmhärtige samariern är den insatt i längre sammanhang av text. I Lukasevangeliet föregås liknelsen av en lovprisning där Jesus vänder sig till Fadern.

– Allt har min fader anförtrott åt mig. Ingen vet vem Sonen är, utom Fadern, och ingen vet vem Fadern är utom Sonen och den som Sonen vill uppenbara det för.
(Lukas 10: 22)

Det är en innerlig, snarast mystik gemenskap mellan Fadern och Sonen som Jesus redogör för, enligt Lukasevangeliet. På samma gång är det nästan som en teoretisk genomgång av samspelet mellan Fadern och Sonen. Det är en tidig skildring av Gud som gemenskap, en slags modell, av det som senare i kyrkans lärotradition kom att kallas Treenighet, eller Trefaldighet.

Treenigheten är ett uttryck för den självklara uppskattning av allt skapat som finns i kristen tro. Varje människa, och allting som finns är indraget i gemenskapen mellan Skaparen, Kristus och den heliga anden.

Mervärdet tillförs enligt kristen tro skapelsen genom uppenbarelsen. Det sker med och kring juden Jesus. Det han förmedlar med sitt liv avgör skapelsens fortsatta historia. Det är en direktkontakt mellan Gud och människa/skapelse som öppnas genom Kristus födelse, liv, död och återkomst till livet.

Att ställa sig i kontakt med uppenbarelsen gör skillnad i en människas liv och den människan kan sedan göra skillnad. Kontakten etableras genom bön och genom att tolka sitt liv och sin situation utifrån de berättelser om uppenbarelsen som ryms i Bibelns böcker. Framför allt är uppenbarelsen kopplad till miljöer och sammanhang. Genom att fira gudstjänster och genom att utföra kärleksfulla gärningar blir individer ett ”vi” med kyrkans gemenskap.

I nära anslutning till den Treenighet Lukasevangeliet betecknar med en ganska stiliserad formel, står liknelsen om den barmhärtige samariern. Det säger något om hur endimensionellt det är att förstå liknelsen individualistisk. Liknelsen är mer än en uppfordran till enskilda att bli mer barmhärtiga. I stället kan liknelsen tolkas utifrån gemenskapen inom Gud, Treenigheten. Människors delande med varandra har med den treenige guden att göra, oavsett vad man tror eller inte tror på.

Handlar liknelsen om samariern om mer än personlig bättring, då är inte längre den enda intressanta frågan om jag är prästen, rövarna, den miss-handlade eller samariern. I stället kommer värdshuset i centrum. Samariern verkar ha förtroende för värdshuset, eftersom han betalar dit i förskott. Tack vare att värdshuset tar hand om den slagne, så kan samariern fortsätta vidare och utföra andra uppdrag.

När Jesus hade berättat liknelsen om den barmhärtige samarien, står det i Lukasevangeliet att Jesus sade:

- Gå du och gör som han.

Den uppmaningen har den kristna kyrkan följt från sin allra första tid. I Lukasevangeliet omsattes orden i konkreta exempel direkt i det stycke som följer efter liknelsen om den barmhärtige samariern. Där vandrar Jesus in i byn Betania och där träffar han först en kvinna som heter Marta. Hon tar med sig honom hem till sin syster Maria och brodern Lasaros. Han är sjuklig och systrarna tar hand om honom. Redan i första mötet blir det krångel mellan systrarna i fråga om arbetsfördelning. Deras hem är ingen paradismiljö. Samtidigt framställer evangelisten Lukas bostaden med de tre syskonen som något av en idealbild för den kristna församlingen. Syskonen lever tillsammans, och särskilt brodern som har mest behov får omsorg av de andra. Det som sker hemma hos Marta, Maria och Lasaros liknar det som händer på värdshuset när den barmhärtige samariern kom dit. På samma gång har det förankring i föreställningen om Gud som gemenskap, så som det står tidigare i Lukasevangeliet: Treenigheten. Det är ingen tillfällighet att många genom historien har talat om både värdshuset och syskonens hem i Betania, som en vision för kyrkan.

Den omsorg som evangelisten Lukas målade upp, och som den tidiga kyrkan kom att bygga vidare på, hade en lång förhistoria. Respekten för varje människa är självklar i judisk tro, eftersom varje människoliv är *Imago Dei*, Guds avbild.

Den hebreiska bibelns böcker (Gamla testamentet) beskriver hur profeter klivit fram för att protestera mot ett samhälle där man glömt både Gud och omsorgen om människor. En av profeterna var Amos, verksam cirka 700 år före Jesus. Mot sitt eget folk röt Amos:

- De säljer den oskyldige för pengar och den fattige för ett par skor. De trampar ner de svaga och skuffar undan de hjälplösa. (Amos 2: 6–7)

Det profetiska draget i den hebreiska bibeln är en del av föreställningen om Guds oinskränkta makt. Guds välde omfattar i den hebreiska bibeln inte bara en liten sakral sektion av tillvaron, det gäller inte bara det judiska folket, utan hela världen (2 Kungaboken 19:15, Psaltaren 24:1–2, 47:8, 99:1, 103:19). När det finns människor som behandlas som om de skulle ha hamnat utanför Guds allmakt, då protesterar profeterna. Rabbiner som var samtida med Jesus hade idén om himmelriket eller Guds rike. Begreppet kan tolkas som ett ord för en konungs sätt att regera. Utifrån den bakgrunden är himmelriket och Gudsriket alltså inte ett territorium utan ett sätt att råda. Det är Guds sätt att råda och det påverkar historien. En kristen förståelse

av Guds rike är att en förändring har skett genom Jesus Kristus. När Jesus talar om himmelriket handlar det om förhållandet till Gud. Det har med korsets död och påskdagens nya liv att göra. Tack vare Kristus bryter den levande Guden igenom dödens begränsning. Därefter är Gud mer närvarande än nära. Gudsriket som bryter in är en ny slags öppenhet mellan Gud och människa. Genom dop och gudstjänstfirande, kärleksfulla gärningar och delande, riktas individer mot den öppning där levande Gud tar emot. I den öppningen är man del av en gemenskap som inte känner någon gräns, kyrkan. När Martin Luther skrev om kallelsen (vocatio) var det ett sätt att beskriva människans uppdrag för det gemensamma. Luther menade att inför människor (coram hominibus) förvaltar och utvecklar varje individ Guds skapelse genom sitt arbete. Inför Gud (coram Deo) är individen en mottagare som lever helt av Guds nåd, enligt Luther. I sitt uppdrag har människan många arbetsuppgifter att utföra och inför Gud är ingen handling mera värd än någon annan eftersom Guds nåd inte är beroende av dem. I Luthers efterföljd har svenska teologer som Einar Billing och Gustaf Wingren hävdade att i uppdraget (kallelsen) ska kristna arbeta tillsammans med individer av annan tro eller icketro. Vilket uppdraget är och hur det ska utföras beror på vilka behov som finns.

Uppmaningen från Jesus att gå och göra som samariern följde den tidiga kyrkan. Altare och värld hängde självklart samman. Det visade sig i gästfrihet, den välkomnande vård och omsorg vars kostnader inte bärs av dem som behöver den, utan av dem som kan betala. Så som brödet och vinet delades kring altaret skulle resurserna delas i vardagslivet. Det blev en institutionaliserad omsorg som syftade till att efterlikna liknelsens världshus, samtidigt som den skulle påminna om familjen i Betania. Den unga kyrkan kom att fungera som en blandning av både världshus och familj.

Under århundradena närmast före år 1000 bredde kristen tro ut sig i Norden. Som en följd av kristnandet grundades kloster i norra Europa. Den svenska statsmakten växte fram ur den kristna kyrkans struktur och på samma kyrkas grund skapades sjukhus och skolor med klostren som utförare.

Reformationen av det svenska riket under 1500-talet innebar i förlängningen att det som varit klostrens ansvarsområden, vård och utbildning, flyttades över till en dominerande huvudman. När klostren stängde blev socknarna utförare. Sedan kristnandet var Nordeuropas karta indelad i socknar med ett sockencentrum, där det skulle finnas en sockenkyrka. Där kom sjukvården och utbildningen att ha sina verksamheter förlagda under århundraden framöver. Socknens grund för allt vad vård och utbildning hette skulle under lång tid förbli kristen. I de katolska nationalstaterna i Sydeuropa kom utbildning och vård att fortsätta att skötas av klosterordnar. Forskning har visat att det betydde en nivå på verksamheten som sällan uppnåddes i Sverige, men ordensfolket nådde begränsade grupper i samhället.

I Sverige var nivån måttlig, men deltagandet stort. Med en generalisering kan man sammanfatta att de sydeuropeiska ordnarna fick fram de bästa, de svenska socknarna fick med alla. I båda fallen var sambandet mellan altare och värld självklart.

Den svenska socknen utgick helt från det lokala, men dess regelsystem var statsmaktens med kyrkoherden som högsta tjänsteman. Ett uttryck för statsmaktens reglering av lokalsamhällets starka ställning var att det i perioder infördes passregler för att lämna sin hemsocken. Det försvårade rörligheten och drabbade både tiggare och näringsidkare. Först liberalismen under 1800-talet bröt igenom många av regleringarna. Förändringarna av socknarna i Sverige började under 1700-talet och tog fart under 1800-talet. Statskyrkan hade inte längre monopol inom skola och vård. Landstingen skapades och genom 1862 års kommunalreform började man tala om borgerliga socknar, skilda från de kyrkliga. De borgerliga socknarna kom allt oftare att få namnet kommuner. Altare och värld skiljdes långsamt åt.

Samtidigt var 1800-talet folkrörelsernas tidevarv. Många kristet inspirerade kvinnor började ta ansvar för fattiga och sjuka genom att grunda organisationer och skapa institutioner. Hanna Ouchterloney tog Frälsningsarmén till Sverige. Marie Cederschiöld grundade Ersta diakoniansstalt, Ebba Boström skapade Samariterhemmet i Uppsala.

Dessa kvinnor verkar ha varit drivna av ett engagemang, som präglades av en bibelläsning där den enskilde kunde göra skillnad. Som kristen skulle man inte bete sig som prästen och leviten i den liknelse som Jesus berättade. Man skulle göra som samariern gjort och samtidigt skapa institutioner som liknelsens värdshus. Den individualiserade synen på kristen tro betydde i korthet att det gällde mig. Det var individen som efter bästa förmåga skulle göra som Jesus gjorde. Under samma period i slutet av 1800-talet började ordet diakoni att användas i svenskan. Det var i samband med att diakoniansstalter grundades. Systrar med celibatslöften knöts till moderhus som skulle fungera som en slags familj, liknande syskonens hem i Betania. Diakonissor och manliga diakoner utbildades att verka som samarier och värdshusvärdar i uppsökande verksamhet och på vårdinstitutioner.

1900-talet kom att betyda att de flesta av Sveriges institutioner inom vård, skola, omsorg tömdes på kristet idéinnehåll. Skolan och sjukvården motiverades inte längre med kyrkans centrala plats i nationens framväxt, heller inte med argument från Bibeln. Den svenska välfärdsstaten valde för sin konsolidering att uppfatta själva statsmakten som en garant för att medborgarens rättigheter uppfylldes.

När ett altare står utan kontakt med människors sociala situation riskerar det att manifesteras en spiritualiserad kristen tro. En sådan tro uttrycks i ord och möjligen i individers agerande inom privat-zonen. Där kan man tala om Guds rike och barmhärtiga samarier, men det stannar vid det individuella. En individualiserad kristen tro är i mycket ett resultat av ett Västerland där

det kristna arvet alltmer hänvisas till privatzonen. I en sådan omvärld får kristen tro ha betydelse för mig och mitt inre liv, men det kan uppfattas som förmätet att hävda att den skulle kunna påverka samhället.

I dag inbjuder statsmakten kyrkorna att på nytt bli utförare inom vård, skola och omsorg. Det skulle kunna uppfattas som ett läkemedel mot spiritualiserad och individualistisk kristen tro. Utifrån den kristna kyrkans arv kan erbjudandet verka självklart att bejaka. Samtidigt finns det risker när samhället har behov av kyrkan. Ett är att motiven bakom engagemanget riskerar att reduceras till ekonomi, utan förankring i ett pågående teologiskt samtal. Det lurar även andra faror när Svenska kyrkan bemöts med förväntningar från samhället. En är den anpassning som kan ske när bekräftelsen i att vara till statsmaktens nytta medför långtgående självpåtaga förändringar. Den sociala ekonomin i norra Europa existerar i ett konsumtions-samhälle. Det kan inte vara ett huvudsyfte för en kyrka att erbjuda ytterligare valmöjligheter ifall en sektor är fullt ut etablerad. Snarare är det kyrkans uppgift att vara en kontrast till konsumtionssamhället. En central uppgift är att göra som den barmhärtige samariern: När både prästen och leviten gått förbi var det samariern som stannade och hjälpte. Kanske ville han det inte och kanske hade han varken överskott på tid eller pengar. Men mannen som låg misshandlad på vägkanten behövde honom och därför stannade samariern. Den person som samhällets etablerade representanter bortsåg ifrån, tog samariern hand om. En särart som den kristna kyrkan förvaltar är att dess medarbetare ska öva profetisk känslighet genom att dela liv med människor som hamnat utanför det allmänna. Med inspiration från Amos och de andra profeterna ska kyrkans företrädare protestera inför dem som bär ansvaret, när fattiga och röstsvaga lämnas utanför det allmänna. Det profetiska uppdraget är en bärande beståndsdel i kyrkans existens.

Svenska kyrkan har sedan år 2000 förändrade relationer till staten. Det öppnar för möjligheter att agera för välfärd tillsammans med andra aktörer. Att Svenska kyrkan genom sina församlingar och pastorat finns med i utvecklingen är en fortsättning på kyrkans historia. Den gamla socknens vidfamnande verksamhet förutsatte med självklarhet kristna motiveringar. De kristna motiven tog sig uttryck i gudstjänstfirande, ansvar för vård och lärande, samt engagemang i olika frågor som gällde invånarnas situation. Helhetens grund är, då som nu, Guds treenighet vars samverkan mellan olika delar omöjliggör uppdelningar. Treenigheten är basen för en helhet som alltid uttrycker sig lokalt, men som inte känner några gränser. Kyrkans mervärde och särart låter sig inte enkelt beskrivas. Stor betydelse har det sammanhang i vilket verksamheten sker. Finns det beteenden som generats av gudstjänstfirande, bibeltolkning, bön och kärleksfulla handlingar, så kommer det att ge mervärde åt en verksamhet. Då lever och utvecklas grundberättelser om varför dessa handlingar ska bli utförda i just det här sammanhanget. Altare och värld hålls samman, där orden och handlingarna

inte fortsätter att bäras av enskilda individer utan får bidra till en gemensam helhet. Ingenting säger att det blir konfliktfritt, det visade syskonen i Betania. Samtidigt kan det odlas förtroende av det slag, som man kan ana mellan samariern och personalen på värdshuset. Mervärdet och särarten är dynamiska och föränderliga, eftersom det bygger på sammanhangets förankring i både altare och värld.

Kyrkan kan inte välja att ha ett socialt perspektiv, den är till sitt väsen ett socialt perspektiv på världen. Frågan är hur det sociala perspektivet ska gestaltas. Det finns ingenting som säger att verksamhet blir bättre för att den drivs av kyrkan. Ska Svenska kyrkan profilera sig som social aktör måste altare och värld hänga samman. Det ställer krav på sammanhang där individer med sina beteenden visar att bön, bibeltolkning, kärlekshandlingar och gudstjänstliv, är självklara. Med profetisk skärpa ska kyrkans företrädare påvisa utsatthet och förtryck, och i den mån det behövs, skapa verksamheter, med mervärde och särart i dynamisk förvandling.

4. Forskning om diakoni

Elisabeth Christiansson

I det följande presenteras en kartläggning av svensk forskning om svensk och till viss del nordisk och europeisk diakoni. Den forskning som presenteras spänner över hela 1900-talet och över olika akademiska discipliner. Kartläggningen gör inte anspråk på att vara komplett, men ambitionen har varit att sammanställa relevant forskning inom kunskapsområdet. Sådan forskning som kan vara relevant för kunskap om diakoni men som inte direkt relaterar till den, till exempel inom socialt arbete och forskning om det civila samhället, har av avgränsningsskäl inte tagits med.

Först redovisas forskning om den svenska diakonins historia. Därefter samhällsvetenskaplig och flervetenskaplig forskning samt forskning om diakonatet och systematisk-teologisk forskning. Tematiseringen följer inte en strikt disciplinär indelning. Forskning om diakoni är ofta svårplacerad även om forskaren naturligtvis tillhör en viss akademisk disciplin. Det är min bedömning att den indelning jag har tillämpat på ett tydligare sätt åskådliggör forskningsläget än vad som hade varit fallet utifrån en rent disciplinär tematisering.

I framställningen används ordet diakoni synonymt med ”välfärdsarbete på kristen grund”. För en teoretisk och problematiserande diskussion av diakonibegreppet se till exempel Blennberger och Hansson (2008).¹

4.1. Historisk bakgrund

Den tidigare kyrkolagen ersattes år 2000 med den internt för Svenska kyrkan gällande *Kyrkoordningen* (KO). Diakonin infördes i kyrkoordningen som en del av den grundläggande uppgiften och diakonatet som en del av kyrkans vigningstjänst fastställdes. I och med de förändrade relationerna till staten begränsades inte längre församlingarna av svensk lagstiftning. Det innebar också att det nu blev möjligt för församlingar att idka näringsverksamhet. Friheten för församlingar i Svenska kyrkan att, givet KO, själva utforma former för diakoni är en historiskt sett ny situation i Svenska kyrkan. En kortare historisk inledning till den forskning om svensk diakoni som kommer att presenteras är därför motiverad.

Diakonin kom till Sverige i samband med dess kristnande och bedrevs fram till reformationen inom kloster och konvent. Efter reformationen stängdes dessa gradvis ner. Det karitativa arbetet övergick till lokal myndighet, vilken då var identisk med den lokala församlingen. I takt med att

1. Blennberger och Hansson i Blennberger och Hansson 2008.

samhällets välfärdsarbete utvecklades blev prästen som offentligt anställd en central person i den lokala administrationen av skola och omsorg, om fattiga och behövande. Denna utveckling pågick till mitten av 1950-talet med en gradvis förskjutning från kyrkligt till sekulärt huvudmannaskap. Från ett lutherskt perspektiv uppfattades inte denna förskjutning som problematisk utan ansågs vara i linje med den lutherska två regementsläran.

Eftersom socialt arbete från legal synvinkel var ett borgerligt och inte ett kyrkligt ansvar, var det fram till 1962 inte tillåtet för kyrkliga församlingar att finansiera diakoni genom utdebiterad kyrkoskatt. Kyrkliga församlingars diakoni måste finansieras på annat sätt, till exempel genom frivilliga ”diakoniföreningar”. Lagstiftningen ändrades 1961 och det blev då tillåtet för församlingar att finansiera diakoni genom kyrkoskatt, förutsatt att diakonins kyrkliga profil tydligt kunde skiljas från samhällets lagstadgade välfärdsarbete.

Diakoniinstitutioner, i huvudsak inspirerade av tysk och delvis engelsk diakoni, initierades från 1850 och framåt. Diakoniinstitutionerna var och är relaterade till Svenska kyrkan men är organisatoriskt oberoende i förhållande till densamma. Vid institutionerna har utbildats sjuksköterskor och socialarbetare av vilka många vigts till diakoner eller diakonissor. Diakoniinstitutionerna har drivit sjukhus och andra typer av verksamhet som barnhem och boende för äldre. I huvudsak har diakoniinstitutionernas verksamheter finansierats av stat, kommun och landsting.

Diakonins ställning i Svenska kyrkan och bejakandet av diakonatet som en del i vigningstjänsten ska förstås mot bakgrund av det arbete som under senare hälften av 1900-talet bedrivits inom faith and order kommissionen inom Kyrkornas världsråd och som 1982 utmynnade i BEM dokumentet². Svenska kyrkans svar på BEM dokumentet uttrycks i *Diakonatet i världens kyrkor. Kyrkornas svar på BEM dokumentets ämbetsstruktur och den fortsatta utvecklingen* (1994). I Biskopsbrevet *Biskop, präst och diakon i Svenska kyrkan. Ett biskopsbrev om kyrkans ämbete* (1990) liksom i vigningsordningen enligt 1987 års *Kyrkohandbok för Svenska kyrkan*, del II, speglas grundtankarna i BEM. Den av Svenska kyrkan bejakade *Borgåöverenskommelsen*³ sätter in diakonatet i en ekumenisk kontext, vilket ger såväl organisatoriska som teologiska konsekvenser.

2. *Baptism, Eucharist and ministry* 1982.

3. *The Porvoo Common Statement* 1993.

4.2. Diakonins historia

I det följande redovisas forskning om diakoni i ett historiskt perspektiv.

Sture Järpemo behandlar i *Väckelse och kyrkans reform. Från religiös sällskapsbildning i Stockholm till inre mission och samfund 1771–1858* (1977) den fritt organiserade kristendomsutövningen i Stockholm under perioden 1771–1858. I avhandlingen tydliggörs de fria kristna organisationernas, till vilka de diakonala sällskapen hörde, relationer till kyrka och stat under perioden. I Ernst Newmans *Svensk högkyrklighet, lågkyrklighet och frikyrklighet. Kyrkohistoriska studier* (1932) undersöks spelet kring försöket att få till stånd ett inremissionssällskap med statligt sanktionerade stadgar i Stockholm 1850. Diakonissanstalten var en utlöpare av dessa strävanden. Den teologiskt motiverade ideologiska dimensionen av den inre missionen berörs av Newman. Anders Jarlert beskriver nya rörelser och organisationer för kristendomsutövning under mitten av 1800-talet i *Sveriges kyrkohistoria. Romantikens och liberalismens tid* (2001). Den svenska diakonins begynnelse behandlas av Gunnel Elmund i *Den kvinnliga diakonien i Sverige 1849–1861* (1973). Avhandlingen belyser omständigheterna kring den kvinnliga diakonins genombrott i Sverige liksom utvecklingen vid Diakonissanstalten (Ersta) de första tio åren.

Elisabeth Christianssons avhandling *Kyrklig och social reform. Motiveringar till diakoni 1845–1965* (2006) har ett idéhistoriskt perspektiv och visar förändringar vad gäller teologi, ideologi och genus under tidsperioden. De idémässiga förutsättningarna har förändrats under undersökningsperioden. I Helena Inghammars avhandling *Från moderhuset till domkyrkan. Upptagning, invigning och vigning av diakoner och diakonissor i Svenska kyrkan* (2006) belyses synen på diakonatet inom Svenska kyrkan i ett historiskt perspektiv genom analys av vigningsritual. I *Det kvinnliga diakonatet som kall* (2005) av Gunnel Elmund analyseras den teologiska utveckling som skedde vid Diakonissanstalten (Ersta) i samband med Johan Christopher Brings tillträde som föreståndare. Einar Ekmans avhandlingar *Diakonien och folkskolan. En minnesvärld insats i svenskt folkbildningsarbete under förra seklet* (1950) och *Diakonala insatser i Svensk socialpedagogik åren 1852–1904 i belysning av den allmänna utvecklingen på området* (1960) belyser den kvinnliga diakonins pionjärinsatser inom ungdomsvård och folkbildning. Tullikki Koivunen Bylund skildrar i avhandlingen *Frukta icke, allenast tro! Ebba Boström och Samariterhemmet 1882–1902* (1994) Ebba Boströms ledning av Samariterhemmet ur ett i första hand personbiografiskt perspektiv. Den väckelsekristna profilen Emelie Petersén som vid mitten av 1800-talet ägnade sig åt ett omfattande karitativt arbete i Småland skildras i Gösta Åbergs *Emelie Petersén, ”Mormor på Herrestad” och hennes nätverk* (2005).

Carl-Henrik Martling behandlar i boken *Diakon, veniat, assistentpräst? Till frågan om den kyrkliga lekmanaförkunnelsen förr och nu* (1971) diskussionen om ett manligt diakonat inom Svenska kyrkan. Den manliga diakonins initiativtagare Nils Lövgren och hans tankevärld skildras i Harry Nybergs *Ifrån väckelsemiljö till kyrkomedvetande i kyrkokris. En studie i Nils Lövgrens utveckling 1852–1896/98* (1975). I avhandlingen *Från fattigvård till församlingsvård. Utvecklingslinjer inom fattigvård och diakoni i Sverige 1871– omkring 1895* (1971) undersöker Göran Gellerstam hur den kyrkliga församlingsvården under 1890-talet organisatoriskt och idémässigt påverkades av den pågående debatten om fattigvårdens organisation. Anders Arner analyserar i *Studier öfver Svenska kyrkans ställning till frågan om de fattigas vård under 1800-talet* (1923) Svenska kyrkans hållning i fattigvårdsfrågor under 1800-talet mot bakgrund av samhällsutvecklingen. Oloph Bexell har i översiktsverket *Sveriges kyrkohistoria. Folkväckelsens och kyrkoförnyelsens tid* (2003) belyst kyrkan och det sociala arbetet under 1800-talet. Karl-Anders Hjortskull har i avhandlingen *Från kärleksverksamhet till läkandemiljö. Diakonins ställning i kyrka och samhälle 1951–1975* (1981) belyst diakonin under efterkrigstiden. I översiktsverket *Kyrklig diakoni och samhällets sociala omsorgsarbete omkring 1850–1975* (1981) lyfter Thorsten Levenstam fram diakonins pionjärinsatser inom det diakonala arbetet och pekar på det spänningsfyllda förhållande som periodvis rått mellan diakonin och statsmakten. Yngve Levenskog belyser i avhandlingen *Institutionssjälavård i Sverige 1932–1989. Med särskild hänsyn tagen till fängelsesjälavården* (1977) i ett historiskt perspektiv institutionssjälavårdens utveckling. I antologin *Vivi-Ann Grönqvist. Ett liv i tjänst för kyrkan* (red. Sven Arne Flodell) (2010) ger olika författare en personbiografisk belysning av före detta direktorn för Samariterhemmet Vivi-Ann Grönqvists diakonala insatser.

4.3. Samhällsvetenskaplig och flervetenskaplig forskning

I det följande presenteras samhällsvetenskaplig och flervetenskaplig forskning. Vid Centrum för forskning om religion och samhälle (CRS) vid Uppsala universitet bedrivs flervetenskaplig forskning om religiösa och sociala förändringsprocesser. Projektet *Welfare and Religion in a European Perspective – A comparative study of the role of the churches as agents of welfare within the social economy (WREP)* analyserar i ett europeiskt perspektiv majoritetskyrkors funktion som aktörer inom den sociala ekonomin. 2010 publicerades rapporten *Welfare and Religion in 21st Century Europe: Volume 1. Configuring the Connection* (Bäckström, Anders & Grace Davie Eds., Ninna Edgardh & Per Pettersson Co Eds.) I rapporten jämförs hur kyrkor fungerar som välfärdsaktörer i åtta medelstora städer i Sverige, Norge, Finland, Tyskland och England, Frankrike, Italien och Grekland. Studien

visar att förändringar i de nationella välfärdssystemen ställer kyrkorna inför delvis nya sociala utmaningar. Ett ytterligare resultat är att kyrkligt välfärdarbete i Europa i huvudsak utförs av kvinnor och att kyrkliga företrädare och representanter i hög grad ser detta som naturligt eftersom kvinnor anses ha fallenhet för vårdande omsorgsarbete. I avhandlingen *The In-between Church. A study of the Church of England's Role in Society through the Prism of Welfare* (2009) av Midlemiss Lé Mon undersöks Church of Englands roll för välfärden i lokala sammanhang. Verksamheten vid CRS är en utlöpare av det tidigare Diakonivetenskapliga institutet i Uppsala (DVI). Bland publikationer utgivna vid DVI kan nämnas *Welfare, Church and Gender in eight european countries* (ed. Ninna Edgards Beckman) (2004), *Religiös förändring i norra Europa. En studie av Sverige* (2004), Anders Bäckström (red.) och Ninna Edgards Beckman & Per Pettersson (medred.), *Welfare and religion. A publication to Mark the Fifth University at the Uppsala Institute for Diaconal and social Studies* (ed. Anders Bäckström) (2005), *Churches in Europe as Agents of Welfare – Sweden, Norway and Finland* (Anne Yeung ed., co-eds Ninna Edgards Beckman & Per Pettersson) (2006a), *Churches in Europe as Agents of Welfare – England, Germany, France, Italy and Greece* (Anne Yeung ed., co-eds Ninna Edgards Beckman & Per Pettersson) (2006b) I Annette Leis avhandling *Den kyrkliga diakonins roll inom ramen för två välfärdssystem. En jämförande fallstudie av två diakoninstitutioner i Sverige och Tyskland* (2004) jämförs diakonins samhälleliga och kyrkliga förutsättningar för att fungera som välfärdproducenter i Tyskland och Sverige. Övrig forskning med anknytning till DVI är Anders Bäckströms *Svenska kyrkan som välfärdsaktör i en globalkultur. En studie av religion och omsorg* (2001) liksom Eva Jeppson Grassmans *Socialt arbete i församlingens hägn* (2001).

Jonas Bromander presenterar i boken *Svenska kyrkans medlemmar* (2011) resultatet av studien *Medlem 2010*. Undersökningen visar bland annat att Svenska kyrkans medlemmar har ett stort förtroende för Svenska kyrkan som organisation, inte minst den diakonala verksamheten. Detta samtidigt som man har en relativt svag relation till kyrkan som sådan och till kristen tro. Stig Linde undersöker i avhandlingen *Församlingen i granskningssambället* (2010) församlingars inställning till och beredvillighet att använda marknadsorienterade och kvalitetsäkrande utvärderingsmetoder särskilt, med särskild tonvikt på det diakonala arbetet. Undersökningen visar att det finns ett motstånd mot denna typ av arbetsmetoder i Svenska kyrkans församlingar. Sven Thidevall analyserar i *När kartan inte längre stämmer, Svenska kyrkans församlingar i ett samtidshistoriskt perspektiv* (2003) församlingarnas förutsättningar efter de ändrade relationerna till staten år 2000. Per Eckerdal analyserar i den av Svenska kyrkan initierade utredningen *Arbetsformer i förändring. Församlingens uppgift och förutsättningar* (2009) församlingars möjligheter att bedriva näringsverksamhet

inom tunga välfärdsområden. Eckerdals slutsats är att församlingar mot bakgrund av bristande erfarenhet av denna typ av verksamhet bör inta en försiktig hållning till att initiera sådana. I avhandlingen *Svenska kyrkans sociala arbete – För vem och varför? – En religionssociologisk studie av ett diakonalt dilemma* (2006) undersöker Charlotte Engel hur diakonal praxis överensstämmer med diakonala företrädares retorik. Hon konstaterar bland annat en diskrepans däremellan och förklarar den mot bakgrund av sekulariseringsteori. Lars Rubin belyser i avhandlingen *Engagemang i Lutherhjälpen. Studier av motiv och drivkrafter hos frivilliga aktiva* (2000) frivilligen-gagemang inom Lutherhjälpen. I den kommande artikeln ”*Diaconia-Recent changes in the Church of Sweden*” (2013) undersöker Elisabeth Christiansson och Helena Inghammar församlingars självbild av den diakonala verksamheten, speglad genom församlingsinstruktioner.

Eva Jeppson Grassman och Anna Whitaker undersöker i *Existentiell omsorg i församlingens hägn. Svenska kyrkans roll i livets slutskede* (2012) arbete med sorg och död inom Svenska kyrkans församlingar. Eva Jeppson Grassman belyser i *Som ett andra hem? Utlandskyrkan i en tid av globalisering och äldremigration* (2012) utlandskyrkans sociala funktion i ett samtidsperspektiv. I artikeln ”*Kristna organisationer och hemlöshet – relik eller nisch i det generella välfärdssambället*” (2007) undersöker Lars Erik Olsson och Marie Nordfeldt kristna organisationers arbete med hemlöshet. Tomas Lindstein redovisar i *Vändpunkten – ur barnens och ungdomarnas perspektiv* (2001) forskning om det arbete som bedrivits vid Ersta diakoni med barn till missbrukande föräldrar. Inger Eriksson undersöker vilken roll poesi kan ha i arbete på sjukhem och hospice i *Poesiläsning som meningsskapare. En studie om poesigrupper på sjukhem och hospice* (2003). Tuija Nieminen belyser i avhandlingen *Krisgrupper och spontant stöd om branden i Göteborg 1998* (2002) bland annat Svenska kyrkans insatser vid denna katastrof.

Antologin *Diakoni, Tolkning, historik och praktik* (2008) innehåller bidrag från i huvudsak teologiska men även samhällvetenskapliga ämnesområden. I kapitlet ”*Vad menas med diakoni?*” av Erik Blennberger och Mats J. Hansson analyseras och problematiseras diakonibegreppet. I avsnittet ”*Diakoni. Teologisk reflexion*” belyses diakoni ur ett systematiskt teologiskt perspektiv. Göran Agrell belyser bibliska motiveringar till diakoni i avsnittet ”*Bibeln och diakoni. Motivering och exempel.*” Erik Blennberger diskuterar etik och ideologi i kapitlet ”*Diakoni, etik och ideologi*”. I Elisabeth Christianssons kapitel ”*Diakoni och samhällsförändring*” diskuteras hur diakonins idégrund utvecklats i relation till samhällsförändringen. Per Eckerdal beskriver i ”*Konflikt och nyorientering i diakoniinstitutionernas historia*” diakoniinstitutionernas utveckling i ett socialpolitiskt sammanhang. Helena Inghammar belyser i ”*Diakonats historia-vigningens motiveringar och förpliktelser synen på diakoner och diakonissors uppgifter speglad genom vigningsritual*”. Annette Leis jämför i ”*Diakonins roll i olika*

välståndssystem. En jämförelse mellan Sverige och Tyskland” utvecklingen inom två diakoninstititioner i Sverige och Tyskland efter andra världskriget”. Marianne Ekedal belyser själavårdens roll i ett diakonalt perspektiv i Självård och samtal. Tuija Nieminen Kristofferson analyserar frågan om Kyrkans roll i samhällsliga krisituationer i ”Kyrkans insatser i krisituationer”. Charlotte Engel belyser i avsnittet ”Diakoni – för vilka och varför” i vilken grad diakonin faktiskt riktar sig till de mest utsatta i samhället. Stig Linde redogör i kapitlet ”Utvärdering i diakonalt arbete för forskning om utvärdering och metoder för kvalitetssäkring inom kyrkliga församlingar”.

4.4. Forskning om diakonatet och systematisk teologisk forskning

I avhandlingen *Ordination of Deacons in the Churches of the Poovoo Communion. A Comparative Investigation in Ecclesiology* (2011) analyserar Tiit Pädam diakonatets ställning inom Borgågemenskapen utifrån vigningsritual. I Helena Inghammars tidigare nämnda avhandling *Från moderhuset till domkyrkan. Upptagning, invigning och vigning av diakoner och diakonissor i Svenska kyrkan* (2006) belyses synen på diakonatet inom Svenska kyrkan i ett historiskt perspektiv genom analys av vigningsritual. Avhandlingen visar att synen på diakonatet har genomgått stora förändringar. Yngve Levenskog belyser i *Den långa vägen. diakonifrågorna i kyrkomötet 1938–1999* (2009) i ett kyrkovetenskapligt perspektiv, utifrån kyrkomötesprotokoll, debatten så som den förts i första hand i kyrkomötet, kring frågan om diakonins inorganisering i Svenska kyrkan. Den av nordisk ekumeniska rådet utgivna *The ministry of the deacon. 2, Ecclesiological explorations* (red. Gunnell Borgegård, Olav Fanuelsen och Christine Hall (2000) belyser diakonatet ur ett ekumeniskt perspektiv.

När det gäller samtida systematisk-teologiskt inriktad forskning kring diakoni kan Sven-Erik Brodds *Diakonatet. Från ekklesiologi till pastoral praxis* (1993), *Diakonen i mässan. En praktisk teologi för diakoner* (2005), Erik Blennbergers, Mats J. Hanssons och Rolf Ståhls *Diakoni – teologi, ideologi, praxis* (1999) samt de tidigare nämnda tidigare nämnda Erik Blennbergers och Mats J. Hanssons *Vad menas med diakoni?* och Mats J. Hanssons *Diakoni-teologisk reflexion* (2008) nämnas. I avsnittet *Diakonin genom kyrkans historia* i antologin *Diakonins teologi* (1997), red. Sven Erik Brodd, behandlas diakonin ur historisk och ekklesiologisk synvinkel.

4.5. Framtida forskningsområden

I det följande kommer några områden där det saknas tidigare eller aktuella studier att pekats ut som angelägna för fortsatt forskning. Gemensamt för dessa områden är att de har att göra med viktiga förändringar inom samhället och kyrkan som har påverkat förutsättningarna för diakonin. Det gäller framför allt den ökade orienteringen mot marknadsrationalitet inom offentlig välfärd och ett nytt regelsystem för Svenska kyrkan i och med *Kyrkoordning 2000*.

Ett sådant område är diakonins kristna egenart. Vilken roll spelar diakonins kristna egenart i relationen till det offentliga aktörer vid upphandlingar? Frågan om den kristna egenarten kan också ställas när det gäller annan samverkan mellan diakonin och offentliga organisationer och/eller organisationer inom det civila samhället. En aspekt av detta är brukarperspektivet. Vilken roll har den kristna egenarten för den som är föremål för diakonins tjänster? Är det ur denna aspekt någon skillnad mellan diakoni som utförs som tjänst åt det offentliga och inomkyrklig, rent församlingsförankrad diakoni? Frågeställningen leder vidare till frågor om hur olika diakonala organisationer förhåller sig till varandra. Hur ser förhållandet mellan tjänsteorienterad diakoni och diakonatet som vinningstjänst ut? Vad karakteriserar förhållandet mellan diakoninstitutioner, församlingar, stadsmissor och Svenska kyrkan centralt? Vad har man gemensamt? Hur samverkar man? Vilka är tänkbara konflikter?

Ett ytterligare angeläget forskningsområde är vilken teologisk självförståelse som diakonala organisationer, församlingar och Svenska kyrkan centralt har som utgångspunkt för sitt diakonala engagemang. Likaså framstår den systematiska frågan, om vilka teologiska utgångspunkter för diakoni som är normativt rimliga, som angelägen.

5. Mervärde – särart och volontärer

Mats J Hansson

Sedan början av 1990-talet är möjligt för enskilda aktörer att upphandla vård och omsorg inom en skattefinansierad välfärdssektor. Den senaste 20-årsperioden har antalet privata utförare ökat kraftigt. Idag har närmare en femtedel av de anställda i välfärdssektorn en privat arbetsgivare och mer än var femte gymnasieelev går i en friskola. Privata aktörer svarar för var femte förskoleplats i landet och driver två tredjedelar av alla vårdcentraler i Stockholm. Det finns 10 000 företag i vård- och omsorgssektorn med sammanlagt 120 000 arbetstillfällen. Men redan före 1990-talet fanns kommersiella aktörer inom välfärdssektorn. Städbolaget på sjukhuset fick gå med vinst, liksom läkemedelsföretagen och fastighetsbolagen som hyrde ut lokaler till förskola eller vårdcentral. Det är svårt att tänka sig en konsekvent utmönstring av vinstgenererande företag inom välfärdsområdet. Icke desto mindre är frågan politisk laddad. Ska företag inom skattefinansierad välfärd få generera vinst? Lönsamheten i relation till det sysselsatta kapitalet ligger generellt på mellan 7 och 8 %. Intressant att notera är att goodwill ofta utgör en relativt hög andel av tillgångarna (73 % av Attendos tillgångar på knappt 9 miljarder, hela 80 % av Ambeakoncernens (Carema) tillgångar på 10 miljarder). Sätter man lönsamheten i relation till det faktiska kapital som behövs för att driva verksamheten så är den god. Attendo behöver bara 500 miljoner kronor för att finansiera sin verksamhet. Med det ökade inslaget av konkurrens följde förhoppningar om effektivitet och högre kvalitet. Möjligheten att generera överskott kan i den politiska debatten framhållas som ett incitament att effektivisera verksamheten och erbjuda bättre vård till lägre kostnad för uppdragsgivaren, vilket ställs mot de traditionellt budgetstyrda verksamheterna, där egeninitierade besparingar riskerade att leda till lägre anslag nästas budgetår. Andra debattörer framhåller, kanske med stöd av SNS nyligen publicerade rapport, att man inte kan påvisa att de privata alternativen är bättre eller effektivare än de offentligt drivna verksamheterna.¹ En kyrklig utförarorganisation skulle, även som non-profitorganisation, träda in på en politisk arena och ofrånkomligen bli en faktor i en socialtisk debatt.

1. http://www.sns.se/sites/default/files/konkurrensens_konsekvenser_pod_2.pdf

5.1. Särart

Frågan om det mervärde som kan uppstå om Svenska kyrkan går in som aktör i tyngre välfärdsuppgifter är en del av den så kallade särartsfrågan, alltså frågan om vilka särskiljande egenskaper som bör karaktärisera kyrkligt organiserat välfärdsarbete, diakoni.

Frågan får sitt bränsle av det faktum att kyrkans vårdande och sociala insatser, diakoni, ur teologisk synpunkt visserligen är ett uttryck för kristen tro, och en verksamhet motiverad av kristna trosföreställningar, men berättigad såsom saklig och konstruktiv omsorg utan något instrumentellt syfte att också förmedla kristen tro.² Denna teologiska uppfattning har idag ett brett stöd inom kyrkan. Den speglas också i Kyrkoordning 2000, som skiljer mellan församlingens missionerande och diakonala uppdrag. Därmed bevaras integriteten hos diakonin som en social verksamhet i sin egen rätt. Hospicevården som erbjuds på en diakonininstitution definieras som diakoni – som kyrkligt vårdande arbete - oberoende av vad insatsen uppnår utöver själva vården.

Fram till och med 1980-talet kunde särartsfrågan formuleras som en fråga om skillnaden mellan kyrkliga och de ännu dominerande offentliga välfärdsinsatserna, men formuleringarna av diakonins särart blev beroende av hur den offentliga vården framställdes. Så länge den förknippades med en ”förvaltningsetik” på temat likabehandling, opartiskhet och kriterier för rättvist bemötande av patienter och klienter, så kunde den kontrasteras mot diakonins fokus på personligt bemötande, myndiggörande, värdighet och utrymme för individuella behov. Om, å andra sidan, den offentliga vården snarare sågs som verkställare av de principer, som kommer till uttryck i hälso- och sjukvårdslagen eller socialtjänstlagen, så blev bilden en annan. Socialtjänstlagen (2001) inleds med följande deklARATION:

1 § Samhällets socialtjänst skall på demokratins och solidaritetens grund främja människornas

- ekonomiska och sociala trygghet,
- jämlikhet i levnadsvillkor,
- aktiva deltagande i samhällslivet.
- Socialtjänsten skall under hänsynstagande till människans ansvar för sin och andras sociala situation inriktas på att frigöra och utveckla enskildas och grupperns egna resurser. Verksamheten skall bygga på respekt för människornas självbestämmanderätt och integritet.

2. I Blenberger & Hansson, Diakoni – tolkning, historik, praktik Stockholm 2008, Verbum) definieras diakoni som en social verksamhet, som bedrivs inom eller med anknytning till ett kristet samfund/kristen organisation och ger uttryck för en kristen identitet i verksamhetens utformning, och som leder till en ökad livskvalitet för de personer som berörs (kap 1).

I samma anda deklarerar Hälso- och sjukvårdslagen 2 §:

Målet för hälso- och sjukvården är en god hälsa och en vård på lika villkor för hela befolkningen. Vården skall ges med respekt för alla människors lika värde och för den enskilda människans värdighet. Den som har det största behovet av hälso- och sjukvård skall ges företräde till vården.

Här återfinns värden som respekt, värdighet, individuella behov, personligt bemötande och myndiggörande. En diakonal verksamhet som definierar sig utifrån sådana värden kan inte hävda någon särart, utan framstår snarare som ytterligare en resurs, en förstärkning av den vård och omsorg som bedrivs i offentlig regi. För att kyrkans diakoni i detta sammanhang ska framstå som egenartad krävs andra värden, såsom exempelvis utrymme för existentiella samtal i vården. Men här uppstår en fråga som, om den besvaras jakande, kastar tvivel över hela försöket att finna en särart i termer av en värdegrund. Frågan är om de värden som Svenska kyrkan formulerar såsom kännetecknande för dess utförarorganisation, kan upptas av andra välfärdsaktörer som verkar i enlighet med intentionerna i socialtjänstlagen, hälso- och sjukvårdslagen eller en allmän humanistisk värdegrund, såsom den uttrycks i exempelvis FN:s deklaration om mänskliga rättigheter eller regeringsformen.³ Visserligen har Svenska kyrkan möjlighet att formulera kristna motiv i sin värdegrund, som skulle särskilja den från många andra aktörers, men om dessa motiv inte anger en tydlig färdriktning och konkret vägledning i verksamheten så blir de blott identitetsmarkörer.

5.2. Olika former av särart

Ett exempel på en alternativ värdegrund med tydlig färdriktning är Vidarkliniken i Järna, där man med antroposofisk utgångspunkt bedriver vård med särskilda medicinska förklaringar och behandlingssätt. Det är tänkbart att en kyrklig förskola på samma sätt utvecklar alternativ och särskiljande pedagogik utifrån kyrkans samlade erfarenheter av undervisning. Man kan

3. 1 kap 2 §: ”Den offentliga makten skall utövas med respekt för alla människors lika värde och för den enskilda människans frihet och värdighet. Den enskildes personliga, ekonomiska och kulturella välfärd skall vara grundläggande mål för den offentliga verksamheten. Det skall särskilt åligga det allmänna att trygga rätten till hälsa, arbete, bostad och utbildning samt att verka för social omsorg och trygghet. Det allmänna skall främja en hållbar utveckling som leder till en god miljö för nuvarande och kommande generationer. Det allmänna skall verka för att demokratins idéer blir vägledande inom samhällets alla områden samt värna den enskildes privatliv och familjeliv. Det allmänna skall verka för att alla människor skall kunna uppnå delaktighet och jämlikhet i samhället. Det allmänna skall motverka diskriminering av människor på grund av kön, hudfärg, nationellt eller etniskt ursprung, språklig eller religiös tillhörighet, funktionshinder, sexuell läggning, ålder eller annan omständighet som gäller den enskilde som person. Etniska, språkliga och religiösa minoriteters möjligheter att behålla och utveckla ett eget kultur- och samfundsliv bör främjas.” Lag (2002:903).

också tänka sig missbruksvård med kyrkligt huvudmannaskap som tydligt profilerar sig bland de många vårdideologier och vårdformer som finns inom detta område. Detta vill jag kalla en *faktisk särart* – vården, omsorgen eller pedagogiken utmärker sig genom konkreta skillnader, men inget hindrar att andra aktörer framgångsrikt bedriver eller utvecklar samma slags vård, omsorg eller pedagogik. Man kan i så fall tänka sig att pedagogiken som utvecklats på en kyrklig förskola övertas och vidareutvecklas av förskolor med icke religiös huvudman, utan att några av kvaliteterna går förlorade.

Denna faktiska särart, som alltså har något tillfälligt över sig och beror på omständigheter, bör skiljas från en särart som med nödvändighet är knuten till en viss aktör. Det kan röra sig om en *identifierande särart* där den aktuella formen av vård, omsorg eller pedagogik utmärker sig genom att framstå som typisk för en viss aktör. Om antroposofernas vård är identifierande så säger man att varje vårdgivare som tillämpar denna vårdideologi bedriver antroposofisk vård. En *exklusiv särart* innebär att den aktuella formen av vård, omsorg eller pedagogik är förbehållen en viss aktör. Om antroposofernas vård är exklusiv i sin särart, då kan ingen annan än antroposoferna själva utöva den. Skillnaderna mellan dessa tre former av särart kan illustreras av det aktuella fallet med skolan på Östermalm i Stockholm som lät eleverna delta i yoga-övningar och som blev ett fall för skolinspektionen. Yoga har en identifierande särart om den är typisk för en viss form av hinduism, så att yogautövaren praktiserar denna religionsform. Yoga har en exklusiv särart ifall bara de som omfattar den aktuella formen av hinduism kan utöva yoga. Yoga har en faktisk särart om den utmärker sig på ett tydligt sätt och skiljer sig från andra kroppsliga och mentala övningar och tekniker men kan både utövas och utvecklas oberoende av sin ursprungliga religiösa hemvist.

Det finns former av exklusiv särart som fordrar en esoterisk syn på kunskap, såsom förbehållen människor med en kristen trostillhörighet. ”Kristen tro” blir då en form av initiering som skapar nya förmågor. Bara den som omfattar kristen tro har tillgång till en viss kunskap och är kapabel till vissa handlingar. Jag ser ingen möjlighet för kyrkan att bedriva vård, omsorg eller pedagogik med ett sådant anspråk på exklusiv särart. Men en exklusiv särart kan tolkas mindre anspråksfullt, som jag snart ska ge exempel på.

En identifierande särart betyder att det finns former av vård, omsorg eller pedagogik som kan och bör betraktas som typiska för en kyrklig aktör. Kan kyrkan, med dess traditioner och samlade erfarenhet, utöva en praxis som är identifierande och därmed typisk för utövaren? Kan man tänka sig att Svenska kyrkan står för erfarenheter inom vissa områden – inräknat det som i anslutning till Michael Polanyi har benämnts *färdighetskunskap* (Tore Nordenstam), *förtrogenhetskunskap* (Kjell S Johannessen), *know-how* (Gilbert Ryle), alltså förvärvad kunskap i termer av insikt, skicklighet, omdöme, urskilningsförmåga – och att dessa erfarenheter kan präglade en vårdande, social eller pedagogisk verksamhet på ett utmärkande sätt?

Det som ställer sig tvekande till detta kanske hänvisar till svårigheten att översätta kristen tro och praxis till konkreta vårdformer, till en viss pedagogik eller ett särskilt bemötande (liksom man finner det svårt att begripa vad ”kyrklig” står för i formuleringar som ”kyrklig vård”, ”kyrklig pedagogik” etc., annat än som uttryck för en faktisk särart). Denna tvekan är befogad, men om man skiftar fokus från konkreta metoder och vårdformer till den samlade erfarenhet som Svenska kyrkan har, och den miljö som bara en kyrka kan skapa kring en verksamhet, då finns det fog för att tala om både en identifierande och en exklusiv särart. Ett exempel skulle kunna vara vård i livets slutskede, där kyrkan förvaltar en erfarenhet av att förmedla hopp och skapa mening i ett smärtsamt slutskede av livet, och där kyrkan förfogar över riter och symboler som är unika. Om man alltså ser till gestaltningen av vården eller omsorgen, då kan man tänka sig en kyrklig verksamhetsform som utmärker sig genom något mer än faktisk särart, en verksamhet som bara kan utföras av en kyrklig aktör och som inte kan övertas av annan utförare utan kvalitetsförlust. Det finns svårigheter i detta anspråk på identifierande och exklusiv särart som jag ska återkomma till, men de är inte oöverstigligen. Det får betydelse för möjligheten att argumentera för en kyrklig utförarorganisation inom välfärdsområdet. Den som laborerar med en exklusiv och identifierande särart har fler argument till sitt förfogande än den som är hänvisad till en faktisk särart. Betydelsen av en faktisk särart kan motiveras av ökad mångfald och valmöjlighet inom den skattefinansierade välfärdssektorn och det därmed sammanhängande behovet av ökad tillsyn och kvalitetskontroll, samt den närvaro av ickekommersiella aktörer som Svenska kyrkan skulle representera. En identifierande och exklusiv särart ger dessutom argumentet att kyrkan kan erbjuda unika vård- och omsorgsmiljöer.

5.3. Värdegrund

Hur förhåller sig detta resonemang om särart till frågan om mervärde? Om kyrkan, dess institutioner och organisationer, kan göra anspråk på mer än faktisk särart, så att verksamheten uttrycker en särskild kyrklig identitet, och i viss mening är exklusiv, då blir mervärdet inte bara en fråga om att förstärka befintliga välfärdsinsatser med ytterligare likartade sådana, utan om insatser med särskilda och delvis unika kvaliteter. Det mervärde man kan konkurrera med på en marknad blir en fråga om identitet och speciell kompetens.

Frågan om mervärde är inte begränsad till profileringen av en kyrklig aktör på en marknad, utan aktualiseras också av en inomkyrklig fråga: vilka insatser för samhället bör en kyrklig utförarorganisation ägna sig åt? Svenska kyrkan kan både på individ- och organisationsnivå engagera sig i frågor om exempelvis äldreomsorg, skola, kriminalvård, gatuvård eller djur-

skötsel. Det betyder inte att kyrkan bör organisera verksamhet inom dessa områden och bedriva exempelvis kriminalvård, starta bevakningsföretag eller ägna sig åt skydd av skadade rovfåglar. Utifrån Svenska kyrkans diakonala tradition skulle det te sig naturligt att begränsa sig till sådant som exempelvis hemtjänstservice, äldreboende eller förskoleverksamhet. Men frågan om vilken service Svenska kyrkans utförarorganisation ska ställa sig bakom kan inte utan vidare besvaras med hänvisning till traditionen.

Här bör frågan om mervärde användas som ett urskiljande kriterium: inom vilken typ av social service kan en kyrklig aktör erbjuda ett mervärde? Ett Svenska kyrkans bevakningsföretag eller Kyrkans vård av skadade rovfåglar skulle knappast tillföra något mervärde, om de jämfördes med exempelvis ett statligt bevakningsföretag eller länsstyrelsens arbete för skadade rovfåglar. Med andra ord, verksamheten skulle inte erbjuda något utrymme för en kyrklig identitet (identifierande särart), än mindre någon unik kompetens (exklusiv särart). Man kan också uttrycka det så, att de värden som kyrkan står för inte skulle kunna operationaliseras i en sådan verksamhet. Detta krav, att ett värde eller en värdegrund, ska kunna operationaliseras, ha betydelse för och styra den praktiska verksamheten, förutsätter det som brukar kallas för *kravet på reflexiv jämvikt*.⁴ Reflexiv jämvikt betyder att det råder en korrelation mellan konkreta moraliska ställningstaganden och den värdegrund som styr verksamheten ifråga. För att detta krav ska uppfyllas får värdegrunden inte vara så allmänt hållen, tvetydig, eller rent av självmotsägande att den inte ger några konkreta avtryck i praktiken. Värdegrunden måste utpeka en reell färdriktning.

De bärande begreppen i socialtjänstlagen och hälso- och sjukvårdslagen är värdighet, integritet, människors lika värde, ansvar och egna resurser.⁵ Värdegrunden hos Stockholms stadsmission kan ses som en precisering av

4. Termen är myntad av John Rawls, se *En teori om rättvisa*, Göteborg 1999, Daidalos, kap 1.

5. I den lag som styr äldreården tillkommer välbefinnande som ett eget värde: "Socialtjänstens omsorg om äldre ska inriktas på att äldre personer får leva ett värdigt liv och känna välbefinnande." (Socialtjänstlagen 5 kap, 4 §)

dessa begrepp utan något nytt sakinnehåll.⁶ Detsamma gäller Ersta Diakonis värdegrund (trots deklarationen att ”alla är inneslutna i en allomfattande kärlek”, som inte är formulerad med referens till en gudstro eller annan religiös föreställning).⁷ Här har vi att göra med det som vanligen kallas en humanistisk värdegrund.⁸ Det är viktigt att framhålla att en humanistisk värdegrund idag inte kan betraktas som den brett omfattade och ideologiskt stabila referensram som den en gång har varit i Sverige. En av dess grundtankar, människans värde i kraft av en särställning gentemot andra livsformer, är idag starkt ifrågasatt, inte minst av djurrättsaktivister. Den australiske filosofen Peter Singer har myntat uttrycket speciesism som en medveten analogi till rasism och sexism – ett anspråk på särställning som inte hänvisar till annat än arttillhörighet är lika godtyckligt som särställning baserad på ras (etnicitet) eller könstillhörighet. När det gäller humanismens princip om människans väl, uttryckt i samtliga värdegrunder, är problemet snarare tve tydighet. Består en människas väl i det hon själv anser vara bäst för henne, eller i det som bedöms vara bäst för henne utifrån en oberoende måttstock? Väljer man det första alternativet så ger men heroinisten rätt att fortsätta injicera och man hindrar inte den självmordsbenägne från att ta sitt liv. Väljer man det andra alternativet, då måste man ange vilken måttstock som definierar vad som är en människas väl. Ytterligare ett exempel på huma-

6. Stockholms Stadsmissions har en stark tilltro till var och ens orubbliga värde och förmåga att finna ett rikt liv liksom respekt för varje människas integritet.

Det är viktigt att ta tillvara varje människas egen talang, förmåga och kunskap. Alla kan bidra.

Människan är skapad med förmåga att välja. Det innebär att vi har ansvaret för resultatet av de val vi gör även om olika livsvillkor begränsar vår valfrihet. Vi vill stödja, uppmuntra utmana och visa medmänsklig kärlek men inte ta över ansvaret för de egna livsvalen.

Vi skiljer på person och beteende utan att för den skull göra avkall på människans ansvar för sitt liv. Att förlåta sig själv och andra, att ta ansvar för sina handlingar och verka för försoning är nödvändiga förhållningssätt i vårt arbete.

Stockholms Stadsmissions människosyn säger till varje människa:

Du har ett orubbligt värde

Du är unik

Du är en helhet

Du har behov och behövs

Du har ansvar

Du har rätt att misslyckas

7. Ersta Diakonis värdegrund:

Vi vill värna om det som är kärnan i varje människoliv, att se varje människas kapacitet, drömmar, och önskemål, hennes känsloliv och själ.

Det gör vi genom att se till att vårt arbete präglas av nyckelord som medkänsla, ansvar och omsorg, respekt och öppenhet där varje människas integritet och välbefinnande står i centrum.

Vi tror på alla människors lika värde och att vi alla är inneslutna i en allomfattande kärlek. Inom varje människa finns en längtan efter att finna livets mening och en egen existentiell identitet.

8. Carl Reinhold Bråkenhielm har diskuterat detta problem i ”Vilken färdriktning ger en värdegrund?” i Gunilla Silfverberg (red) *Värdegrunder i kyrka, diakoni och samhälle*, Stockholm 2012, Ersta Sköndal högskolas förlag.

nistisk värdegrund finns i följande citat: ”Stockholms Stadsmissions människosyn säger till varje människa: Du har ett orubbligt värde?” Här uttrycks idén om likaberättigande. Betyder detta att det finns vissa rättigheter som alla människor har, oberoende av egenskaper, eller är rättigheter knutna till vissa egenskaper och prestationer.⁹ Till de förra kanske vi räknar rätten till mat, kläder, bostad, utbildning, hälsa och andra grundläggande behov. Till det senare kanske vi räknar rätten till arbete eller till högre studier. Men detta är omdiskuterat. Jag ska inte gå djupare in på dessa frågor utan i stället konstatera att en otydlig ideologisk grundval (människans särställning) eller mångtydighet (vad betyder ”människans väl” och ”likaberättigande”?) skapar en brist på reflexiv jämvikt, formuleringarna i värdegrunden vägleder inte konkreta moraliska ställningstaganden, de ger ingen tydligt färdriktning. Om man preciserar exempelvis idén om likaberättigande så kommer man in på politiskt kontroversiella frågor. Vilka tillstånd och egenskaper bör människor ha rätt till oberoende av prestation, och vilka bör vara prestationsberoende? Gratis medicin? Högre utbildning? En privatekonomi som medger en viss lyxkonsumtion? Det förefaller som om varje värdegrund formulerad med avsikt att vinna ett brett och allmänt erkännande bland både avnämare (stat, landsting, kommun) och brukare (patienter, kliner, m fl) måste formuleras så allmänt att den inte ger någon konkret färdriktning. En viktig fråga är om bristen på konkret färdriktning kan avhjälpas genom infogandet av kristna referenser i värdegrunden.¹⁰ Jag är tveksam till att kristna motiv, föreställningar och avsiktsförklaringar kan fungera så att de skapar konkretion och tydlighet i de frågor som uppstår i vardaglig moralisk praxis inom människovård. Inte i något av de exempel som jag nyss refererat ger kristna trosföreställningar vägledning i konkreta ställningstaganden. Det betyder, för att ta ett av de angivna exemplen, att ingen kan trovärdigt referera till kristna trosföreställningar för att avgöra om individen själv bör bestämma vad som är bäst för henne, eller om detta bör avgöras enligt en oberoende måttstockar. Min erfarenhet av 18 års diakonutbildning vid Ersta Sköndal högskola bekräftar att diakonstudenter, de flesta djupt förtrogna

9. Se Anders Jeffner, *Att studera människosyn*, Tema 1, Rapport 21, Universitetet i Linköping 1989, kap VI.

10. Göteborgs kyrkliga stadsmission skiljer sig från Stockholms stadsmission och Ersta diakoni genom formuleringar som tydligare refererar till en kristen livssyn: ”Göteborgs Kyrkliga Stadsmission är en *diakonal* och idéburen organisation. Vår drivkraft är en *kristen* och *humanistisk* värdegrund.

Vi vill ta ett *sambällsansvar* genom att rikta uppmärksamhet på svåra sociala omständigheter och *utsatthet*.

Vi vill både påverka och göra en insats mot missförhållanden, samt stärka den enskilde till livsmot och eget ansvar.

Vi vill visa *respekt* för människans förmåga och unika värde, och vår uppgift är att förmedla *tro*, *hopp* och *kärlek*.

Vi vill se *människan* som en helhet och möta hennes fysiska, psykiska, *andliga* och sociala behov.

med Svenska kyrkans liv, är delade i uppfattningen om vad som bör vara prestationsberoende mänskliga rättigheter eller i vilken utsträckning man paternalistiskt bör ange vad som är bäst för en annan människa, oberoende av dennes egen uppfattning.

Innan jag går vidare till att föreslå några konkreta mervärden hos en kyrklig människovård, vill jag göra följande slutsats: Mervärdet av en människovård i kyrklig regi bör inte formuleras i termer av människosyn eller allmänt hållna värden för vård och omsorg. Det hindrar inte att sådana värden finns med som motiv och avsiktsförklaringar, det kan till och med anses önskvärt och strategiskt viktigt i relationen både till uppdragsgivare och uppdragstagare, men mervärdet bör formuleras i termer av de konkreta tillgångar som en kyrklig verksamhet förfogar över genom sin samlade erfarenhet, sin inre kultur och sitt symbolspråk. För ett äldreboende kan detta betyda tillgång till regelbundna andakter och annat som tillhör en kristen miljö, i samma mening som exempelvis en judisk församling erbjuder äldreboende speciellt för de medlemmar som önskar ha närkontakt med judisk tro och kultur. För vård i livets slutskede kan det, återigen, betyda en unik kompetens.

5.4. Församlingsdiakoni kontra organiserad kyrklig vård och omsorg

Det finns ett förhållande som bör uppmärksammas och som rör relationen till församlingsdiakonin, och som också har att göra med den territoriella församlingen. Den lokala församlingens uppdrag är territoriellt i den mening att man tar ansvar för de andliga behov som finns i församlingens geografiska område. Om det finns fängelse eller sjukhus inom församlingens område, så kan den erbjuda andakter och själavård där. Det gäller också om sjukhuset drivs av en privat vårdgivare. Den kristna församlingen ”är till för alla” och borde därför inte ha någon särskild relation till exempelvis ett sjukhus med Svenska kyrkan som huvudman, om det finns ett sådant i området. Man kan utan svårighet tänka sig en situation där ett djupt och förtroendefullt samarbete mellan ett privat, icke kyrkligt äldreboende och den lokala församlingen motiverar en församlingspräst eller diakon att rekommendera en äldre församlingsbo att söka en plats vid detta boende, snarare än vid det kyrkligt drivna äldreboendet på orten, som har lyckats sämre med sina andliga aktiviteter. Å andra sidan vore det märkligt om det inte fanns en särskild relation mellan Svenska kyrkans församling och Svenska kyrkans äldreboende på orten, som ju båda bör vara ett uttryck för kyrkans kallelse. I praktiken bör också den kyrkligt drivna vården och omsorgen kunna rekrytera frivilliga från församlingarna, det borde vara en naturlig och realistisk rekryteringsbas.

Man kan också tänka sig att den informella karaktären på församlingens diakoni, där man kan utnyttja det faktum att man inte är en myndighet eller

har en myndighets uppdrag, på ett olyckligt sätt framstår som ett *alternativ* till den organiserade vården och omsorgen i kyrklig regi. Möjligheten att vara en engagerad medmänniska kan vara större för en församlingsdiakon än för en anställd på ett vårdföretag, med ett av fackföreningarna uppställt arbetsschema. Där är personalen dessutom ofta rörlig, man slutar eller byter arbetsplats, medan församlingsdiakonen kan möta behovet av regelbunden och långsiktig kontakt, och ha en flexibilitet som medger hembesök, kanske också på kvällstid. Inte heller är en församlingsdiakon en officiell person på det sätt man är såsom anställd i ett vård- eller omsorgsföretag, med därtill hörande skyldigheter, tillsyn och lagstiftning. Man kan vända sig till en församlingsdiakon utan att riskera tvångsomhändertagande. Också möjligheten att ”dela” en patient eller klient med socialsekreteraren, kuratorn eller sjuksköterskan, för att göra kompletterande insatser, är förbehållen församlingsdiakonen. Slutligen är diakonens roll som företrädare gentemot myndigheter och organisationer något som kräver en församling som bas snarare än ett vårdföredag.

Till församlingsdiakonens särskilda möjligheter jämfört med anställda i ett Svenska kyrkans vårdföretag hör också rollen som kritisk röst (”whistle blower”), det vill säga att observera och påpeka missförhållanden inom skola-vård-omsorg. Detta är en roll som ofta tas av exempelvis Rädda barnen, BRIS, Svenska freds, Amnesty, handikappförbund, patientorganisationer med flera, även om ingen på detta område kan konkurrera med massmedia (det kan räcka med ett enda TV-program om vanvård på äldreboende eller på barnhem för att myndigheter ska reagera). Typiskt för dessa ”whistle blowers”, till vilka församlingsdiakonin hör, är obundenheten till de utförare som den kritiska uppmärksamheten riktar sig mot. Att ta på sig detta uppdrag i rollen som vårdföretag är knappast realistiskt. Intentionen med en Svenska kyrkans utförarorganisation är naturligtvis sådan att man inte ska behöva räkna med att en församlingsdiakon observerar och påtalar missförhållanden i en kyrkligt driven vård- eller omsorgsverksamhet. Men kan man utesluta det?

Dessa observationer utgör varken enskilt eller sammantaget något avgörande argument för att inte tillskapa en utförarorganisation inom Svenska kyrkan. Men de måste beaktas.

5.5. Mervärdet hos Svenska kyrkans utförarorganisation för människovård

Ett grundläggande mervärde ligger i det faktum att den samlade mänskliga nöden är så stor att varje konstruktivt bidrag måste betraktas som ett välkommet initiativ i ett välfärdssamhälle. En kyrklig aktör skulle också bidra till mångfald och valfrihet i vård och omsorg och därmed svara mot det faktum att den mänskliga nöden är *nyanserad*. En praktisk effekt av detta

bidrag till mångfald och valfrihet är också ökad tillsynsverksamhet och därmed höjd kvalitet. Som non-profitorganisation ställs Svenska kyrkan på en politisk arena, men har samtidigt möjlighet att stå utanför debatten om ”vinster i vården” och kan i det sammanhanget synliggöras som ett alternativ.

En kyrklig aktör skulle kunna framstå som ett alternativ med tydlig särart genom den samlade erfarenhet Svenska kyrkan har, och den miljö som bara en kyrka kan skapa kring en verksamhet. Jag har exemplifierat med vård vid livets slut, där kyrkan har erfarenhet av att förmedla hopp och skapa mening och värdighet i ett smärtsamt slutskede av livet, och där kyrkan förfogar över riter och symboler som är unika. Men redan tillgången till andakter, gudstjänster, sjukvård och kristna symboler räcker som motiv för att driva en kyrklig verksamhet inom människovård.

Kyrkan bör ha en särskild möjlighet att möta människors existentiella nöd, alltså människor som inte klarar av sin livssituation, inte på grund av missbruk, arbetslöshet eller fattigdom, utan på grund av sorg, missmod, relationsproblem eller känslor av uppgivenhet och tomhet i livet. Om man undantar människor som har dessa problem till följd av psykisk sjukdom, då har man att göra med en existentiell nöd. I en tid när snabba och effektiva behandlingsmetoder såsom KBT premieras, och med tekniska möjligheter att komma tillrätta med allt fler mänskliga problem genom farmakologisk behandling, ökar behovet av en vård som förmår uppfatta och tolka livsproblem såsom existentiella. Här kan man tala om en kyrklig kunskaps tradition och kompetens som bör vara en naturlig profil i all kyrklig vård och omsorg.

Svenska kyrkan har en omfattande tradition av frivilligarbete på församlingsnivå, som kan komma en kyrklig vård- eller omsorgsverksamhet till godo. Svenska kyrkans organisation rymmer de kommunikationskanaler som behövs mellan en utförarorganisation med dess konkreta vård- och omsorgsverksamhet och den lokala församlingens frivilligkrafter. Denna sista punkt leder över till det avslutande avsnittet om volontärmedverkan.

5.6. Volontärmedverkan som mervärde

Forskningen kring volontärers medverkande och frivilligarbete är svåröverskådlig, vilket bland annat beror på att stora delar av forskningen inte gör skillnad mellan betalda och icke betalda arbetsinsatser i ideella organisationer. Jag ska här försöka urskilja några relevanta erfarenheter.

Clark och Wilson introducerar begreppet *incentive system* för att förklara individers frivilliga engagemang i organisationer.¹¹ Tre former av incitament analyseras:

11. Clark, P.B og J.Q. Wilson (1961), «Incentive Systems. A Theory of Organizations». *Administrative Science Quarterly*, 6:124–166.

- 1) *Materiella* (konkrete belöningar);
- 2) *Solidaritetsinriktade* (tillhörighet, gruppkänsla, status i gruppen);
- 3) *Syftesinriktade* (organisationens målsättningar utgör drivkraft).

Tre slags organisationer svarar mot dessa tre typer av incitament: Nyttorganisationer (materiella incitament); solidaritetsorganisationer (solidaritetsincitament) och ändamålsorganisationer (syftesincitament, där politiska eller ideologiska motiv dominerar). Alla dessa typer av incitament påverkas av organisationens uppbyggnad. En organisation som exempelvis bygger ut sin administration kan skapa en förskjutning från solidaritetsincitament till materiella incitament hos de som engagerar sig. Clark och Wilsons schema saknar emellertid en analys av individuella motiv. En sådan analys finner man hos Mancur Olsen, som utgår från idén om individens *commitment*, som i första hand skapas av utsikterna till belöning (*cost-benefit*) exempelvis i termer av status, prestige, anseende och social position.¹² Mer intressant är Knoke, som vidgar det snäva belöningsperspektivet och analyserar drivkrafter som identifikation, rättfärdiggörande, altruism, emotionella band samt politiska, ideologiska och religiösa övertygelser.¹³ Knokes analys är en motvikt mot den skolbildning som reducerar individers frivilligengagemang till egocentriska belöningsmotiv. Hans slutsatser stöder i stället tanken på att människor kan komma att omfatta en organisations målsättningar (det vill säga Clark och Wilsons *syftesincitament*) och faktiskt motiveras av dem. Men för att individen ska engagera sig långsiktigt och lojalt krävs enligt Knoke en ömsesidighet, där organisationen också tillgodoser individuella behov. Organisationen måste i någon mening belöna insatsen. I en norsk undersökning urskiljer Lorentzon och Rogstad följande typer av motiv för frivilligt engagemang (ordningsföljden speglar hur stor betydelse respektive motiv har för var och en av de frivilliga som deltagit i undersökningen):

- verdimeslige
- læring
- selvvaltelse
- sosiale forventninger
- forhold til arb.marked.¹⁴

12. Olson M. (1964), *The Logic of Collective Action*. New York: Harvard University Press.

13. Knoke, D.(1988), «Incentives in Collective Action Organizations». *American Sociological Review*, 53:311–329.

14. Håkon Lorentzen, Jon Rogstad, *Hvorfor frivillig? Begrunnelse for frivillig sosialt arbeid*, Rapport (1994:011) Oslo, Institutt for samfunnsforskning, s 19.

Att värdemässiga faktorer ("ønske om å hjelpe dem som er verre stilt, gjøre noe for en god sak") dominerer i betydelse er naturligvis ett intressant resultat for en kyrklig utførarorganisation. Dessa värden uttrycks i motiv som är både oegennyttiga (värdet av att hjälpa andra för deras egen skull, oavsett egna intressen) och egennyttiga (värde som den frivilliga insatsen att hjälpa har för mig själv, exempelvis självaktning eller tillfredställelsen av att vara hjälpare). Noteras kan att de som drivs av egennyttiga motiv gör en större arbetsinsats än de som drivs av oegennyttiga motiv. Att lärandemotiven (ökad kunskap och erfarenhet) spelar mindre roll med ökad ålder hos de frivilliga är knappast förvånande men värt att notera, särskilt i relation till församlingsenkäten (nedan), som visar att frivilliginsatserna i den aktuella Stockholmsförsamlingen utförs främst av medelålders och äldre människor. Intressant är också kopplingen mellan framgången i organisationens förmåga att engagera frivilliga (sett till omfattning) och de frivilligas motivation att engagera sig.

Slutligen vill jag i den norska undersökningen lyfta fram att det visar sig vara lättare att rekrytera frivilliga bland individer som tidigare varit engagerade i frivilligarbete (en slutsats som är intressant mot bakgrund av möjligheten för Svenska kyrkans utførarorganisationer att rekrytera frivilliga från församlingar):

"Resultatene indikerer at de som tidligere har vært frivillige lettere lar seg motivere til å gjøre en ny innsats, muligens fordi de vet hva slikt arbeid innebærer."¹⁵

5.7. Församlingsenkäten

Till dessa iakttagelser vill jag foga en enkätundersökning gjord våren 2012 i en av Svenska kyrkans församlingar i Storstockholm.¹⁶ Undersökningen avser församlingens volontärer. Enkäten definierar volontär som *en person som utan ekonomisk ersättning utför ett överenskommet uppdrag*. Volontären gör allt det som ingår i församlingens inre och utåtriktade verksamhet som faller utanför de anställdas åligganden. Man kan notera att volontärerna i denna distriktskyrka (ett av flera distrikt i församlingen) utgör 133 personer. Om det vore så att den är typisk för förörternas distriktskyrkor och för stadsförsamlingar i mindre och medelstora städer – inget talar emot detta – så vittnar det om ett omfattande frivilligt engagemang i Svenska

15. Ibid s 37f. "I en undersøkelse av frivillige ved Kirkens SOS i Oslo fant Bergit Haugland at hele 65 prosent av de frivillige tidligere hadde vært aktive innen frivillig kristent arbeid: «Dette er det tradisjonelle organisasjonsmennesket og de som er aktive i menighetene, dvs. de som er kollektivt religiøst aktive.» (Fotnot från Haugland, B. (1992), *Det profesjonelle medmenneske. En analyse av frivillig arbeid i Kirkens SOS*. Universitetet i Oslo, Inst. for sosiologi. Hovedoppgave. s 55.)

16. Volontärenkäten våren 2012, Turebergs distrikt, Svenska kyrkan Sollentuna (opublicerat material).

kyrkans församlingsliv, i varje fall vad gäller antalet engagerade personer. Arbetsinsatsens omfattning varierar, de flesta i undersökningen, 37 %, lägger mellan 5 och 10 timmar i månaden; 34 % lägger ner mellan 1 och 5 timmar i månaden. En grupp på 10 % ägnar 15 till 25 timmar i månaden åt frivilliga insatser.

Utifrån sysselsättning fördelar sig volontärerna så här:

Studerar	9,9 %
Arbetar hel- eller deltid	42 %
Pensionär	42 %
Föräldraledig eller sjukskriven	1,2 %
Annan sysselsättning	4,9 %

Utifrån ålder fördelar de sig så här:

Upp till 19 år	9,9 %
20–29 år	9,9 %
30–39 år	3,7 %
40–49 år	17,3 %
50–59 år	14,8 %
60–69 år	19,8 %
70–79 år	22,2 %
80–89 år	2,5 %

Enkätfrågan ”Varför blev du volontär?” avslöjar den norska undersökningens blandning av oegennyttiga och egennyttiga motiv i de tre dominerande svaren (den tillfrågade markerar valfritt antal svarsalternativ):

- för det sociala sammanhanget (56 %),
- för att jag vill göra nytta för andra (52 %),
- för att jag vill vara med i något som ger mig mening (57 %).

Även frågan om positiva effekter av att vara volontär följer detta mönster i de tre svar som får mest uppslutning:

- gemenskap (78 %),
- ha roligt (62 %),
- göra nytta för andra (61 %).

Några vittgående slutsatser bör inte dras från denna enda enkätundersökning, men den ger ett exempel på hur också kyrkligt engagerade människors motiv faller in i den spänning mellan altruism (oegennyttia) och egoism som så många vetenskapliga undersökningar vittnar om (egoism är här inte en moralisk term utan står för att människor drivs av det personligt utbytet, "what's in it for me?"). Tendensen tycks vara att det senare motivet blir alltmer legitimt. Johan von Essen diskuterar i sin avhandling frivilligarbete som ett ("egoistiskt") sätt att uppnå kvaliteter, som inte erbjuds av ett materialistiskt samhälle, såsom identitet, självförverkligande och mening.¹⁷

17. Se von Essen, Johan, *Om det ideella arbetets betydelse: – en studie om människors livsåskådningar*. Uppsala Studies in Faiths and Ideologies, ISSN 1102-7878; 18 (2008).

6. Vad tycker svenska folket – en befolkningsenkät

Miriam Hollmer och Anders Bäckström

Detta är en befolkningsundersökning av svenskarnas attityder till fria aktörer inom välfärdsområdet. Med andra eller fria välfärdsaktörer avses organisationer som utför välfärdstjänster som inte ges av stat, kommun eller landsting. De kan vara ideella (s.k. ”non-profit”) organisationer eller kommersiella företag (”for-profit”). För att få en uppfattning om allmänhetens attityder till dessa aktörer, särskilt till Svenska kyrkan som välfärdsaktör, skickades en enkät till 15 000 personer i en slumpmässigt rekryterad webbpanel, som tillhandahölls av företaget Norstat.¹ Datainsamlingen pågick under oktober 2012. Undersökningen stängdes när 3111 svar hade kommit in. Svarefrekvensen kan tyckas vara låg. Det bör dock påminnas om att denna typ av webbenkäter, med en panel som är slumpmässigt utvald, skiljer sig från tidigare former av pappersenkäter som skickas ut via post. Till skillnad mot postala enkäter sker vid den här typen av webbenkäter en viktning av svarsurvalet både innan och under själva datainsamlingen. Detta har skett genom att urvalet har kvoterats för att utgöra en representativ del av Sveriges befolkning mellan 18 och 80 år. Kvoteringen har gjorts utifrån tre huvudparametrar: kön, ålder och region. Inbjudningar att delta har skickats ut i omgångar med syfte att kontrollera representativiteten. Det kan också nämnas, att eftersom utskicken av enkäter sker successivt, blir svarsfrekvensen ofta något högre bland dem som får enkäten tidigt.

Sammanfattningsvis beräknas alltså giltigheten inte genom svarsfrekvensen på samma sätt som vid en postal enkät, utan genom att kontrollera representativiteten, det vill säga hur väl svarspersonerna överensstämmer med ett genomsnitt av den svenska befolkningen.

6.1. Representativitet

Studien är kvoterad utifrån huvudparametrarna kön, ålder och region. Parametern ålder är uppdelad i sex grupper.² I tabell 1 jämförs svarsfrekvensen med åldersfördelningen i Sverige enligt SCB. En sådan jämförelse visar att de yngre är något underrepresenterade jämfört med de äldre, dvs. åldersgruppen 65–80 år. Det finns således en svag snedfördelning till de äldre svarandes fördel. Detta måste beaktas då resultatet analyseras.

1. Norstat har en panel på ungefär 100 000 personer, vilka alla är slumpmässigt rekryterade via telefon. De som ingår i panelen tillfrågas om deltagande i undersökningar ungefär 3–5 gånger i månaden. För mer information se <http://www.norstat.se>.

2. Ålderintervallerna är 18–24, 25–34, 35–44, 45–54, 55–64 och 65–80.

Tabell 1. Åldersrepresentativiteten. Uppgifterna om riket som helhet är hämtade från Statistiska Centralbyrån och gäller för år 2011.

Ålder	Procentuell fördelning bland de svarande (n=3111)	Procentuell fördelning åldersgruppen i riket (n=7119838)
18–24	10	13
25–34	10	17
35–44	12	18
45–54	18	18
55–64	16	16
65–80	34	19

Regionindelningen följer EU:s statistikmyndighets indelning, vilket här innebär att landet delades upp i åtta regioner.³ Den regionala representativiteten, alltså hur väl de svarandes regionala hemvist motsvarar hur befolkningen är spridd över landet, är väldigt god. Spridningen bland de svarande i undersökningen överensstämmer närapå fullständigt med andelen procent av befolkningen i regionerna. I Stockholmsregionen finns en mindre underrepresentation.

Tabell 2. Regional representativitet.

Region	Procent av befolkningen	Procent i undersökningen
SE11 Stockholm	22	19
SE12 Östra Mellansverige	17	17
SE21 Småland och Öland Gotland	9	9
SE22 Sydsverige	15	16
SE23 Västsverige	20	21
SE31 Norra Mellansverige	9	8
SE32 Mellersta Norrland	4	4
SE33 Övre Norrland	5	6

En analys av könsfördelningen visar att en något större andel svarande är män (52,6 %) medan 47,4 % är kvinnor. Överrepresentationen av män överraskar något, eftersom undersökningar som berör religiösa frågor oftast brukar ha en något större andel kvinnor som svarande.

Utbildningsnivån i materialet är högre än genomsnittet för befolkningen. 32 % hade en eftergymnasial utbildning om minst tre år, vilket kan jämföras med riksgenomsnittet på 24 %.

3. Enligt Nomenklatur för statistiska territoriella enheter, NUTS. Den kategori som Norstat använde var NUTS2: Mellanstora regioner och landskap.

Tabell 3. *Utbildningsnivån i Sverige enligt SCB och undersökningen.*

	Rikssnitt	Undersökningen
Förgymnasial utbildning	14 %	12 %
Gymnasial	45 %	37 %
Eftergymnasial kortare än tre år	15 %	18 %
Eftergymnasial minst tre år	24 %	32 %

Som tabellen visar redovisar materialet en något högre andel svarande med eftergymnasial utbildning om minst 3 år. Detta bör också noteras då resultatet analyseras.

Undersökningen visar vidare att 34 % är medlemmar i en idrottsförening eller friluftsförening. Det resultatet stämmer ganska väl med Statistiska Centralbyråns stora undersökning om levnadsförhållanden i Sverige 2008–2009.⁴ Däremot är färre än riksgenomsnittet medlemmar i något fackförbund. I denna studie var 52 % aktiva eller passiva medlemmar, vilket ska jämföras med 70 % av riket totalt.⁵ Anslutningen till fackföreningar har dock minskat de senaste åren. Trots detta torde materialet vara underrepresenterat vad gäller facklig anslutning.⁶ Detta har dock delvis att göra med studiens övervikt av personer från pensionsåldern och uppåt. De är oftast inte medlemmar i en facklig organisation.

Däremot är fler medlemmar i ett politiskt parti jämfört med befolkningen i stort. Enligt SCB:s undersökning av svenska levnadsförhållanden 2008–2009 var 5 % i åldersgruppen 16 år och äldre medlemmar i ett politiskt parti. I denna undersökning är 13 % antingen aktiva eller passiva medlemmar. Den högsta andelen medlemmar finner vi i gruppen som är 65 år och äldre. Resultatet visar således att andelen politiskt intresserade i något högre grad är intresserade också av de frågor som enkäten berör.

Frågan om partisympatier överensstämmer dock ganska väl med SCB:s partisympatimätning från november 2012, med ett undantag. Det gäller Socialdemokraterna, som i denna studie är underrepresenterade med elva procent.⁷ Det förefaller som om S-väljare i stället har uppgett osäkerhet om

4. SCB, Undersökningar om levnadsförhållanden 2008–2009. 3 av 10 i åldersgruppen 16 och äldre var medlemmar i en sport- eller friluftsförening. (Åldersspannet är alltså något annorlunda än i denna undersökning.)

5. Kjellberg ”Kollektivavtalens täckningsgrad samt organisationsgraden hos arbetsgivareförbund och fackförbund” (2010)

6. I bilaga 1 finns en fullständig lista över organisationsmedlemskap.

7. SCB, Partisypatiundersökningen, maj 2012.

politiskt parti i enkäten. Men eftersom fördelningen i övrigt verkar vara rimlig, går det inte att säga att vänsterväljare som helhet är underrepresenterade.⁸

6.2. Bortfallsanalysen i korthet

De som har svarat avviker något genom att fler män än kvinnor har svarat. De svarande är också något äldre än befolkningen i stort, de har en högre utbildning och de är i mindre grad fackligt anslutna. Samtidigt är de i högre grad medlemmar i ett politiskt parti.

Man kan fråga sig om den högre graden av män och högutbildade svarande beror på att det är en webbenkät som genomförs. Internetanvändningen i Sverige är något vanligare bland högutbildade män jämfört med högutbildade kvinnor.⁹ Denna hypotes underbyggs dock inte av andra webbaserade enkäter som t ex Svenska kyrkans medlemsstudie 2010. Det visar sig också att en något större andel av kvinnorna i undersökningen är högutbildade, 35 %, jämfört med männen, 30 %. Eftersom fler högutbildade och män använder Internet, torde dessa båda resultat åtminstone delvis ta ut varandra.

Genomgången visar på vissa avvikelser vad avser representativiteten varav det viktigaste sannolikt är att fler svarande är politiskt intresserade av de frågor som enkäten berör. Detta bör beaktas vid analysen av materialet. Trots detta går det att säga att materialet är av sådan kvalitet att det, med de reservationer som har gjorts, kan anses svara mot den attitydbild som råder inom den svenska befolkningen i dessa frågor.

6.3. Den religiösa anknytningen

Trosbilden bland de svarande skall analyseras särskilt. I enkäten fick de svarande ta ställning till i hur hög grad de instämmer i påståendet: *Jag tror på en högre makt som man kan ha en personlig relation till*. De fick därefter besvara frågan genom att kryssa för en sjugradig skala från hög grad av instämmande (7) till avståndstagande (1). Frågeställningen är en modifiering av en vanligt använd fråga med olika påståenden som de svarande får ta ställning till. I Bäckström (2004) och Bromander (2010) ser frågorna och resultatet ut på följande sätt: 1) jag tror på en Gud som man kan ha en personlig relation till (18–25 %), 2) jag tror på en opersonlig makt eller kraft

8. Bilden av osäkra (S)-sympatisörer förstärks om man tittar på dem som har angett att de är medlemmar i ett politiskt parti och sedan jämför hur många som har angett att de skulle rösta på partiet i fråga. Den största skillnaden återfinns hos socialdemokratiska partimedlemmar. Uppenbarligen var de vid tiden för datainsamlingen osäkra på sitt stöd för (S).

9. 87 % av kvinnor med eftergymnasial utbildning om minst tre år använde internet varje dag mot 94 % av männen. Bland de med lägre utbildning är fördelningen i stort sett jämn mellan könen. Källa: Individundersökningen, SCB 2011.

(20–10 %), 3) jag tror att Gud snarare är något inom varje människa än någonting utanför (36–27 %), 4) osäkra svarande (jag vet inte vad jag skall tro på) (15–20 %) och 5) icke tro (tror inte på någon Gud, övernaturlig makt eller kraft) (12–15 %).¹⁰ Detta har oftast tolkats så att den institutionella tron är begränsad medan frågan om andlig utveckling av det inre livet (personlig utveckling) är starkare företrädd i den svenska befolkningen. Sammantaget är det 65–74 % som bejakar någon form av transcendens i dessa undersökningar.¹¹

Om vi går till den aktuella undersökningen får vi följande resultat:

Tabell 4. Gudstro

Jag tror på en högre makt som man kan ha en personlig relation till	Instämmer inte alls				Instämmer helt och hållet		
	1	2	3	4	5	6	7
	32 %	15 %	9 %	13 %	11 %	6 %	13 %

I denna studie önskade vi ha en sjugradig trosskala, som kan jämföras med de övriga sjugradiga skalorna i undersökningen. Resultatet i tabell 4 visar att de institutionellt troende, de som instämmer helt och hållet i påståendet är 13 % medan de som inte alls instämmer, dvs de som kan karakteriseras som icke-troende eller ateister är 32 %. Det är möjligt att både de som har svarat att de inte alls tror på en Gud eller högre makt som man kan ha en personlig relation till och de som är osäkra återfinns i den gruppen. I de tidigare undersökningarna var dessa grupper 27 och 35 %.

Skalan visar för övrigt att en vagare form av gudstro, som fortfarande innebär att den svarande kan ha någon form av personlig relation till en extern makt eller kraft, motsvaras av 17 % (skalsteg 5 och 6). Ytterligare 13 % både tror och inte tror på den personliga guden och 24 % tror inte på en personlig makt, men sannolikt på en opersonlig makt eller kraft som återfinns i människan och naturen (skalsteg 2 och 3). Det är således 68 % i detta material som bejakar någon form av vagare eller starkare transcendens. Det innebär att resultatet visar likheter med tidigare studier: något lägre jämfört med den tidigare befolkningsstudien, och på ungefär samma nivå som undersökningen av Svenska kyrkans medlemmar.

10. Bäckström, ”Religiös förändring i norra Europa”, 2004, s. 64, samt Bromander, *Svenska kyrkans medlemmar*, 2010, s. 108.

11. Det bör påpekas att Bäckströms studie 2004 är en befolkningsundersökning, nu tio år gammal, medan Bromanders studie av Svenska kyrkans medlemmar genomfördes 2010. Jämför också resultatet i Tom W Smith, *Beliefs about God across Time and Countries*, NORC/University of Chicago (2012), där 19 % procent av svenskarna bejakar påståendet ”Jag tror inte på Gud”.

6.4. Anknytningen till Svenska kyrkan

I undersökningen uppger 71,7 % att de är medlemmar i Svenska kyrkan. Av dessa är 7,2 % aktiva medlemmar. Medlemstalet är något högre jämfört med det faktiska antalet medlemmar som var 69 % år 2011. Detta kan ha samband med att fler äldre har svarat, men kan också spegla en omedvetenhet om det egna faktiska medlemskapet. Det har i tidigare undersökningar alltid funnits en felmarginal då det gäller medlemskap av detta slag. Det är också troligt att en något större andel medlemmar har besvarat enkäten. Medlemstalet är något högre för kvinnor (74,6 %) jämfört med män (69 %). Det överensstämmer ganska väl med den övervikt av kvinnor som man kan se i Svenska kyrkans medlemskår.

Denna fråga följdes upp med en fråga om hur stark relation som de svarande anser sig ha till Svenska kyrkan. Tabell 5 visar att 23 % anser sig ha en stark relation, att 20 % anser sig ha en medelstark relation och att 34 % uppger sig ha en svag relation. Ytterligare 23 % anser sig inte ha någon relation till Svenska kyrkan över huvud taget. Detta resultat svarar ganska väl mot tidigare undersökningar om en känsla av tillhörighet till Svenska kyrkan. Vi bedömde att begreppet relation och tillhörighet i stort sett mäter samma attityd. I Bäckström (2004, s 57) är det 31 % som anser sig ha stark tillhörighet medan siffran i detta material är 23 %. 20 % i den tidigare studien anser sig inte ha någon känsla av samhörighet med Svenska kyrkan. I detta material är det 23 %, en svag ökning, vilket inte är oväntat. I Bäckström (2004) anser sig 50 % ha en svag relation jämfört med 34 % i denna studie. Här finns en uppdelning mellan en medelstark och svag relation som tillsammans motsvarar 54 %.

Tabell 5. Hur stark relation skulle du säga att du har till Svenska kyrkan?

Hur stark relation skulle du säga att du har till Svenska kyrkan?	1 Mycket svag	2	3	4	5	6	7 Mycket stark
	23,2 %	18,5 %	15,5 %	19,9 %	15,2 %	5,5 %	2,2 %

Denna undersökning nyanserar således något gruppen ”distanserade” medlemmar. Den visar samtidigt på en svag minskning av den starka relationen till kyrkan och en svag ökning av gruppen utan relation till Svenska kyrkan, vilket är en förväntad utveckling. Det är fler kvinnor som har en stark relation (27 %) och fler män som har en svag eller som över huvud taget inte har någon relation till Svenska kyrkan. Undersökningen visar också att det finns passiva medlemmar som har en stark relation till Svenska kyrkan, vilket ger en aning om relationens komplexitet.

6.5. Inställningen till andra aktörer på välfärdsområdet

Huvudfrågan i enkäten rör svenska folkets inställning till andra aktörer än stat, kommun och landsting inom välfärdsområdet. Särskilt fokuserades inställningen till Svenska kyrkan, och till konfessionella aktörer över huvud taget. Av intresse är att jämföra hur attityden till de religiösa aktörerna förhåller sig till den allmänna attitydbilden. Följande fråga ställdes: *Nu mera är det inte bara kommun eller landsting som utför det som brukar kallas för välfärdstjänster (dvs. vård, skola och omsorg). Privata företag eller ideella organisationer kan också driva exempelvis vårdboenden eller skolor och få betalt för det av kommunen eller landstinget. Hur ställer du dig till att flera än kommun eller landsting utför välfärdstjänster?* Den frågan följdes upp av två frågor. Den första löd: *Hur ställer du dig till att religiösa organisationer utför välfärdstjänster?* Den andra frågan löd: *Hur ställer du dig till att Svenska kyrkan bildar en organisation som bedriver verksamhet inom vård, skola eller omsorg?*

Resultatet av dessa tre frågor redovisas i diagram 1 nedan.

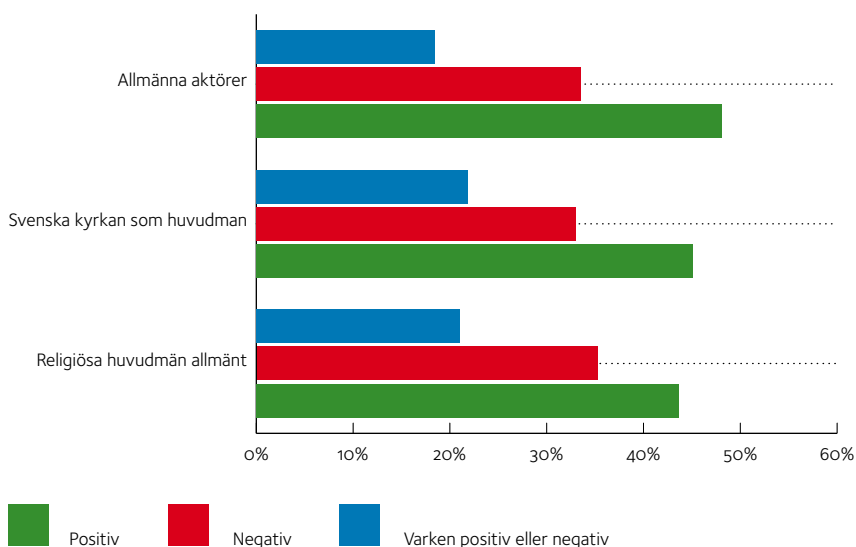


Diagram 1. Inställning till andra aktörer inom välfärdsområdet, i procent av svar.

Undersökningen bekräftar för det första att det finns en övervägande positiv inställning till andra eller privata aktörer inom välfärdsområdet.¹² Figuren visar att 48,1 % är positiva (skalsteg 5,6 och 7) till att andra än stat, kommun eller landsting utför tjänster inom välfärdsområdet och att endast

12. Ett liknande resultat redovisas av NOVUS undersökning (n= 1000) från 2012 beställd av FAMNA. Irena Busic, "Allmänheten om vård och omsorg", FAMNA rapport 2012.

33,5 % är direkt negativa (skalsteg 1, 2 och 3). Till detta kommer 18,4 % som varken är positiva eller negativa, de är helt enkelt osäkra på hur frågan skall besvaras (skalsteg 4). Män är något mer positiva än kvinnor. Det kan således slås fast att ungefär halva befolkningen bejakar tanken på alternativa aktörer inom välfärdsområdet.

För det andra visar det sig att en nästan lika stor andel av befolkningen bejakar tanken på att Svenska kyrkan skall kunna fungera som välfärdaktör på den fria marknaden, dvs. 45,1 %. Samtidigt är det fortfarande endast 33,0 % som är direkt negativa medan 21,9 % är både positiva och negativa eller osäkra. Undersökningen visar att en något mindre andel är mycket positiva (skalsteg 7) till att Svenska kyrkan fungerar som välfärdsaktör (11,3 % jämfört med 14,9 % för den allmänna marknaden). Denna nedgång har förts över till något högre siffror för en svagt positiv attityd (skalsteg 5) och till en både positiv och negativ (osäker) attityd. Trots denna försvagning av attityden är det anmärkningsvärt att 45 % av svenska befolkningen anser att Svenska kyrkan skall kunna fungera som aktör inom välfärdsområdet och att endast 33 % är negativa till den tanken.

För det tredje visar figuren att denna positiva attityd också gäller religiösa organisationer i bred mening i samhället. Nu är det 43,7 % som bejakar tanken på att religiösa organisationer skall kunna fungera som välfärdsaktörer på välfärdsområdet. Något fler (35,3 %) är negativa medan 21,0 % är både positiva och negativa (osäkra). Även om de svarande är något mer avvaktande gentemot övriga religiösa huvudmän är det anmärkningsvärt stora andelar av befolkningen som bejakar den religiösa sektorns närvaro inom ramen för den offentliga välfärden.

6.6. Inställningen bland dem med egen erfarenhet av alternativa utförare

För att se om den egna erfarenheten av den alternativa verksamheten har betydelse för attityden följdes dessa frågor upp av följande fråga: *Har du egen erfarenhet av vård, skola eller omsorg som har bedrivits av annan än kommun eller landsting?* Det visar sig då att 34,2 % har en sådan erfarenhet medan 57,1 % svarar Nej. Resten svarar Vet ej (8,8 %). Det är således en begränsad grupp i det svenska samhället som har denna erfarenhet. En sambandsanalys mellan den egna erfarenheten av alternativa utförare och attityden till alternativa utförare visar att det finns ett svagt positivt samband. Av de positiva har knappt 40 % erfarenhet av andra aktörer. Av de negativa har 30 % egen erfarenhet. Även om ett svagt samband finns är det trots allt lika intressant att se att attityden till alternativa utförare inom skola, vård och omsorg inte med nödvändighet följer den egna erfarenheten. Det är snarare en attityd som har att göra med djupare värderingar i samhället och som präglas av de samhällsförändringar som pågår.

6.7. Utbildningsnivåns påverkan

Däremot har inställningen till alternativa utförare en tydlig koppling till de svarandes utbildningsnivå. Ju längre utbildning, desto mer sannolikt är det att den svarande är positiv till alternativa utförare i välfärden. På motsvarande sätt finns det ett samband mellan kortare utbildning och en negativ hållning i frågan. Diagram 2 nedan visar på övervikten av positiva respektive negativa attityder som återfinns på de olika utbildningsnivåerna.

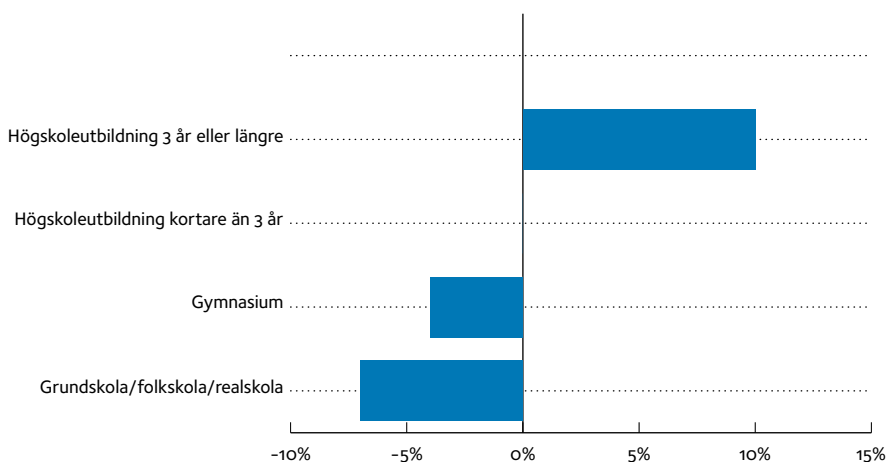


Diagram 2. Inställning till andra aktörer i välfärden i relation till utbildningsnivån. Värdet 0 motsvarar en total jämvikt mellan positiva och negativa attityder. Minusvärden innebär större andel negativa, plusvärden större andel positiva attityder.

6.8. Partisympati och inställning till alternativa utförare

Vidare kan det vara intressant att undersöka hur de politiska sympatierna kan relateras till attitydbilden. Diagram 3 nedan visar hur många av dem som är positiva respektive negativa till alternativa utförare som har angett att de skulle rösta på ett visst parti. Som väntat finner man att de personer som sympatiserar med de borgerliga partierna samtidigt är mer positiva till alternativa välfärdsutförare. Det gäller i synnerhet de som skulle rösta på Moderata samlingspartiet. De personer som i undersökningen röstar på Folkpartiet, Centerpartiet och Kristdemokraterna är också starkt positiva. De motsatta siffrorna återfinns bland dem som skulle rösta på Socialdemokraterna och (särskilt) på Vänsterpartiet. De ambivalenta som svarar både och, eller uppger osäkerhet, återfinns bland dem som röstar på Miljöpartiet, Sverigedemokraterna och på dem som svarat "Vet ej". De som svarat "vet ej" har sannolikt en osäker attityd i politiska frågor rent allmänt.

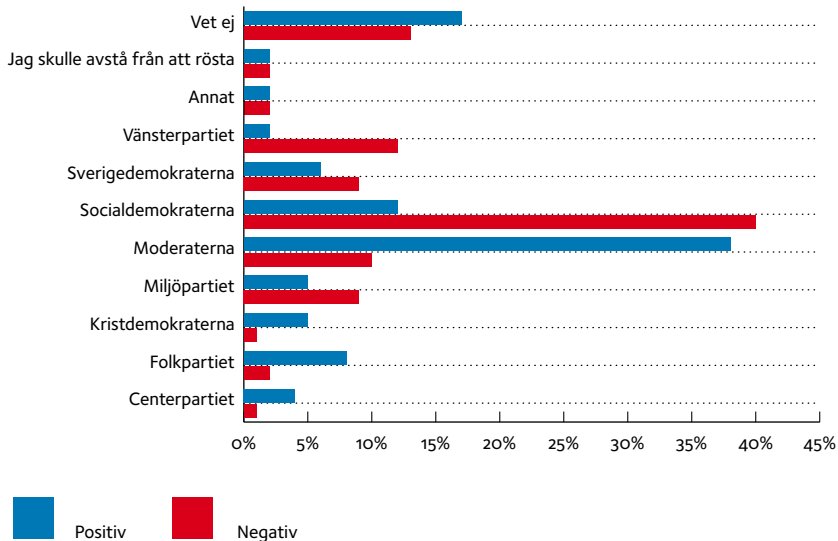


Diagram 3. Partisympatier och inställningen till alternativa utförare i välfärden.

Detta avsnitt redovisar huvudresultatet från undersökningen. Vid analysen är det viktigt att komma ihåg de reservationer som anfördes inledningsvis. Trots dessa reservationer är det helt klart att undersökningen bekräftar tidigare undersökningar om svenska folkets attityder till alternativa utförare inom välfärden. Det nya och anmärkningsvärda med denna undersökning är att i stort sett samma attitydbild gäller Svenska kyrkan som alternativ välfärdsaktör och att religiösa aktörer mer allmänt i stort sett tillskrivs samma möjligheter. Som följande avsnitt kommer att visa beror inställningen dock i hög grad på vilka uppgifter som befolkningen anser att Svenska kyrkan i första hand skall ansvara för.

6.9. Verksamheter som bedöms lämpliga för Svenska kyrkan som välfärdsaktör

Vad är det då de svarande tycker att en organisation inom Svenska kyrkan skall ägna sig åt inom ramen för sin välfärdsverksamhet? I diagram 4 redovisas resultatet på frågan: *Inom vilka av nedanstående alternativ tycker du att en organisation inom Svenska kyrkan skulle bedriva verksamhet?* Frågan delades upp, så att både de som uppfattade sig som negativa till Svenska kyrkan som alternativ välfärdsaktör och de som uppfattade sig som positiva fick besvara frågan särskilt. På detta sätt ville vi ge möjlighet för dem med negativa uppfattningar att också besvara frågan. De svarande fick själva bedöma om de uppfattade sig som tillhörande den negativa eller den positiva

gruppen. Det första och kanske mest intressanta resultatet är att denna självbedömning ledde till att 32,9 % eller 1004 svarande har karakteriserat sig som negativa till alternativa välfärdsaktörer, ett resultat som kommer nära det ovan redovisade resultatet (dvs. 33,5 %). De övriga har själv klassificerat sig som positiva, dvs. 67,1 % eller 2051 svarande.

Detta visar att det i gruppen osäkra finns en betydande grupp som kan tänka sig praktiska välfärdslösningar som Svenska kyrkan eller en annan alternativ utförare mycket väl kan få åta sig. Det bör också påpekas att en del av denna osäkra grupp inte har besvarat dessa båda frågor. Den totala svarsgruppen är 3 055 av totalt 3 111 som har svarat. Bortfallet begränsar sig dock till 56 personer och är inte överdrivet stort. Bortfallet kan möjligen bidra till att sänka siffrorna något. Men trots detta är svarsbilden så klar att den borde svara mot den svenska attitydbilden i sig. I det följande diagrammet redovisas det totala resultatet för hela undersökningen, dvs. från både de svarande som själva har kategoriserat sig som positiva och negativa. Det visar sig nämligen att resultaten följer varandra även om på olika nivåer. Detta är det genomsnittliga resultatet.

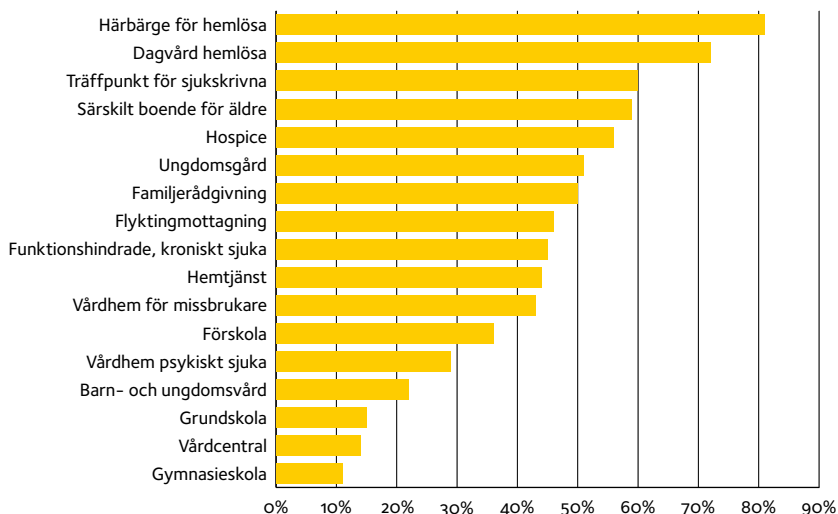


Diagram 4. Vilka verksamheter bedöms lämpliga för Svenska kyrkan som välfärdsaktör (totalt antal svar 3 055).

Inte helt överraskande är det verksamheter som riktar sig till vuxna personer som befinner sig utanför ett aktivt yrkesliv och som kan karakteriseras som särskilt hjälpbehövande som lyfts fram särskilt. Det är personer som samhället inte anses ha tillräckliga resurser att hjälpa eller som det inte riktas särskilda insatser mot.

Ett sådant område är helt klart härbärge för hemlösa, som drygt 80 procent anser att Svenska kyrkan borde satsa resurser på. Det är intressant

att både de positiva (86 %) och de negativa (69 %) ger denna verksamhet höga siffror. Tillsammans med övrig dagvård för hemlösa (kläder, mat, tvätt, dusch, läkarkontakter etc.) är detta ett samhällsproblem som prioriteras högst. En delvis liknande samhällsgrupp är de långtidsarbetslösa eller sjukskrivna, dvs. personer som befinner sig utanför arbetsmarknaden och är i behov av särskilt stöd. Sextio procent anser att det är viktigt att ordna träffpunkter för denna kategori. Det är fortfarande liknande bedömningar bland de positiva (70 %) och bland de negativa (40 %).

Frågan om särskilt boende för äldre, som 59 % anser att Svenska kyrkan gärna kan driva, är svårare att klassificera. Det är en verksamhet som riktar sig till de äldregrupper, som samhället har allt svårare att klara omvårdnaden av. Samtidigt är det en fråga som har varit mycket debatterad under senare år, med missförhållanden inom både privat och offentlig vård. Uppenbarligen anser en majoritet av svenska folket att en organisation inom Svenska kyrkan mycket väl kan bedriva en sådan äldrevård, eftersom den eventuellt skulle kunna råda bot på den kritik som riktas mot äldrevården. Att det är fler äldre svarande som bejakar detta faktum är inte överraskande. Skillnaden mellan de positiva (73 %) och de negativa (32 %) är dock större i denna fråga. Man kan föra nästa resultat som rör Hospice/palliativ vård för obotligt sjuka till samma sfär av svar. Det är fortfarande en majoritet av befolkningen, som anser att denna verksamhet mycket väl skulle kunna bedrivas av en organisation inom Svenska kyrkan (56 %). Av de positiva är det 65 % som bejakar detta, medan 33 % av de negativa också ser detta vårdområde som väsentligt. Vård av äldre, sjuka och döende patienter är alltså ett andra område som en majoritet anser att Svenska kyrkan kan engagera sig inom.

Därefter följer områden som ligger på en mellannivå och där Svenska kyrkan redan har ett visst engagemang. Det gäller barn- och ungdomsverksamhet, som kan utvecklas till driften av en ungdomsgård (51 %) samt också familjerådgivning (50 %). Det är fortfarande områden som tillhör fritiden eller privatlivet och där Svenska kyrkan av tradition har haft omfattande verksamhet. Bland de positiva är det fortfarande ca 60 % som bejakar dessa verksamheter medan drygt 30 % av de negativa gör detsamma. Med flyktingmottagning (46 %) avses sannolikt främst en omsorgs- och integrationsinriktad verksamhet för flyktingar (t.ex. genom språkkurser).

Tre vårdområden kommer därefter som drygt 40 % bejakar, dvs. vårdhem för missbrukare, särskilt boende för funktionshindrade eller kroniskt sjuka och hemtjänst/hemvård. Till detta kommer förskoleverksamhet och vårdhem för psykiskt sjuka, som endast 36 respektive 29 % bejakar. Att bedriva barn- och ungdomsvård och skolor i form av grundskola eller gymnasieskola är det inte många som anser att en organisation inom Svenska kyrkan skall ägna sig åt (endast ca 10 %). Det gäller också driften av en vårdcentral. Verksamheter som riktar sig till barn eller psykiskt sjuka ses

med tveksamhet. Vid sidan av dessa resultat har 4 % angivit att de inte anser att kyrkan skall bedriva någon välfärdsverksamhet över huvud taget.

De svarande fick också med egna ord ange skäl för sin ståndpunkt. En person som egentligen är negativ till att kyrkan går in som välfärdsaktör skriver: ”1. *Det är sorgligt att vår välfärd är nedmonterad i den grad att vi behöver välgörenhet för hemlösa. Men det är givetvis bra att Svenska Kyrkan och andra icke-fundamentalistiskt religiösa grupper sköter en sådan välgörenhet när den behövs. Jag har vuxit upp i Jönköping, där sköttes en hel del av den verksamheten av Pingstkyrkan (=fundamentalister). Inte bra alternativ.*

2. *Det kan vara rimligt att äldre ska få välja att bo i en kristen omgivning om de varit troende hela livet. Däremot är det inte acceptabelt med den segregation och eventuella indoktrinering som det innebär att religiösa samfund driver skolor eller andra institutioner för barn och ungdomar.”*

Det finns sannolikt flera skäl till att enigheten kring att verksamheten som riktas till hemlösa, äldre och långtidsarbetslösa/långtidssjukskrivna anses passa bäst för en välfärdsorganisation inom Svenska kyrkan. Bakgrunden kan vara minnesbilder av det historiska diakonala arbetet med samhällets medellösa (välgörenheten). Internationellt jämförande välfärdsstudier som har utförts (Bäckström-Davie 2010)¹³ vid Centrum för forskning om religion och samhälle (CRS) visar dessutom att en majoritet av befolkningarna i de nordiska länderna (inklusive Sverige) anser att den offentliga sektorn ska ansvara för välfärden, medan det civila samhällets organisationer kan fungera kompletterande och täcka upp i skarvarna. Forskningen visar dock framför allt att välfärdsstatens verksamhet uppfattas som en del av det sekulära samhällets omsorg om människan från vaggan till graven och att religiösa aktörer därför ses med misstro, eftersom de hotar denna sekulära homogenitet. Detta gäller särskilt rädslan för att verksamheten ska rymma religiös påverkan, och då är man i synnerhet rädd för att barn ska utsättas för denna påverkan.

13. Denna Europa-studie visar att åtta länder bejakar statens ansvarsroll, oavsett välfärdsregim, samtidigt som alla länder efterfrågar stöd från det civila samhällets organisationer liksom från individuella nätverksrelationer. Dessa komplicerade förhållanden faller dock utanför ramen för denna avrapportering.

En person skriver: ”*Alla verksamheter som berör vuxna människor ser jag som möjliga områden som svenska kyrkan kan verka inom. Däremot ska kyrkan INTE bedriva verksamheter som berör barn t.ex. förskola, grundskola och gymnasieskola. Dessa verksamheter SKA vara helt frikopplade från politiska och/eller religiösa organisationer. En vuxen har ett fritt val att välja utgående från sina egna uppfattningar. Barn kan inte detta!*”

Detta resultat överensstämmer med tidigare studier av de verksamhetsområden som Svenska kyrkan borde prioritera. I den tidigare refererade befolkningsundersökningen svarade 90 % att det är viktigt att kyrkan satsar resurser på att hjälpa sjuka och gamla, samt 83 % ansåg att det är viktigt att kyrkan organiserar hjälpinsatser vid missväxt och naturkatastrofer (Bäckström 2004, s 63). I den svenska medlemsstudien 2010 fick de svarande prioritera tre verksamhetsområden. Förutom de kyrkliga handlingarna var de viktigaste (i fallande ordning): hjälp till utsatta människor i Sverige, arbete med barn och unga, skapa gemenskap för den som känner sig ensam, arbete med äldre människor samt att vårda kyrkobyggnader.¹⁴ Även präster och diakoner gör en liknande bedömning, även om präster alltid för in gudstjänstförnyelse, som ett de viktigaste verksamhetsområdena att prioritera (Bäckström 2001). Jämför man dessa resultat med resultatet från denna undersökning kan man konstatera, att det finns stor uppslutning bakom tanken att Svenska kyrkan skall prioritera arbete bland äldre (och döende), socialt utsatta grupper och ensamma genom arbetslöshet eller sjukskrivning.¹⁵ Verksamhet bland barn och unga värderas också högt, som vi skall se. Studien visar, att det främst är inom dessa områden som en organisation inom Svenska kyrkan främst bör inrikta sin verksamhet.

14. Bromander, 2010. I frågan ingick inte de kyrkliga handlingarna som ett alternativ, då de ansågs självskrivna.

15. I kommentarerna till denna studie finns dock en viss reservation för vårdhem för psykiskt sjuka (som ju hör till gruppen utsatta), eftersom de kan tänkas vara mer lättöverkade.

6.10. Förtroendet för Svenska kyrkan som huvudman inom välfärdssektorn

För att få en bättre inblick i hur svenska folket tänker kring Svenska kyrkan som huvudman för olika verksamheter inom välfärdsområdet ställdes några ytterligare frågor. Den första var en direkt uppföljande fråga till den i det förra avsnittet redovisade. Frågan löd: *Är det någon av följande organisationer som du för egen del absolut inte skulle vilja ha som välfärdsutförare inom vård, skola och omsorg?* Frågan kunde bara besvaras med ja, och flera alternativ kunde kryssas för. Resultatet redovisas i följande tabell (tabell 6).

Tabell 6. Organisationer eller företag man inte vill ha som utförare för egen del

Organisation eller företag	Andel som inte önskar dessa för egen del
Muslimska organisationer	58,3 %
Pingstkyrkan	45,3 %
Carema AB	40,2%
Attendo AB	35,0 %
Stiftelsen Vidarkliniken	26,4 %
Kan tänka mig samtliga	25,4 %
Ersta diakoni	21,7 %
Frälsningsarmén	21,4 %
Svenska kyrkan	13,1 %
Stadsmissionen	12,2 %
Röda korset	11,0 %
Kommunen	1,6 %

I den här undersökningen har avsiktligt andra religiösa aktörer och kommersiella aktörer förts in som jämförelse till Svenska kyrkan. Det visar sig att muslimska organisationer samt Pingströrelsen förs upp som organisationer som de svarande är tveksamma till. Detta resultat är inte oväntat eftersom svenskar i gemen har en avvaktande inställning till organisationer som företräder en aktiv eller ”främmande” religiositet. Sannolikt speglar dessa resultat rädslan för att verksamheten skulle ha för starka religiösa inslag och att den därmed skulle innebära försök till påverkan. När det gäller rädslan för islam skriver religionshistorikern Mattias Gardell att ”den nutida islamofobin inte längre primärt (utgår) från bilden av islam som ett hot mot den sanna kristenheten utan som ett hot mot det sekulariserade svenska samhället”.¹⁶ En liknande skepsis skulle kunna riktas mot kristna grupper som uppfattas som starkt religiösa.

16. Gardell, Islamofobi (2010), s. 84.

I de kommentarer som de svarande har kunnat lämna kan man se att några av dem uttrycker förtroende för Svenska kyrkan som huvudman även om de anser att välfärdshuvudmän ska vara neutrala. Risken är annars att andra religiösa organisationer, som de inte har förtroende för, kan etablera sig. En person skriver t. ex.: ”Jag tror i och för sig att Svenska kyrkan skulle kunna hålla skola på en vettig nivå, men det finns många andra samfund och rena sekter (t.ex. livets ord, koranskolor) som gör att jag anser att skolan skall ha en neutral huvudman.”

Till sist skall konstateras att debatten om Carema AB och Attendo AB har fått tydliga avspeglingar också i denna undersökning. Det är 35–40 % som absolut inte vill se dessa organisationer som välfärdsutförare. Den uppfattningen är redan välkänd genom andra undersökningar. Svenska kyrkan, Stadsmissionen och Röda korset får de lägsta siffrorna, vilket betyder att förtroendet för dessa organisationer är stort. Att kommunen absolut inte skulle utföra välfärdstjänster faller på sin egen orimlighet. Det kan till sist konstateras att 25 % är positiva till alla former av alternativ välfärdsverksamhet.

Den andra frågan som undersöker förtroendet för Svenska kyrkan löd: *I hur hög grad instämmer du i följande påståenden?* Därefter räknades ett antal påstående upp, som de svarande kunde bejaka eller förkasta på en sjugradig skala. Resultatet redovisas i följande tabell. I tabellen har resultat för skalstegen 1,2 och 3 förts samman till en negativ uppfattning (håller inte med) medan skalstegen 5, 6 och 7 avser en positiv uppfattning (håller med).

Tabell 7. *Inställningar till Svenska kyrkan (totalt antal svar: 3071)*

	Medel- värde	Håller med	Både och	Håller inte med
Jag anser att Svenska kyrkan står för medmännisklighet	5,1	68	16,5	15,5
Jag tror att en organisation inom Svenska kyrkan kan driva välfärdsverksamhet utan vinstintresse	4,5	54,4	18,2	27,5
Jag tror att en organisation inom Svenska kyrkan kan driva välfärdsverksamhet på ett professionellt sätt	4,5	53,1	19,9	26,9
Det är positivt om en organisation inom Svenska kyrkan engagerar frivilliga i verksamhet inom vård, skola eller omsorg	4,4	50,2	21,3	28,6
Det är positivt om en organisation som utför välfärdstjänster utgår från en kristen värdegrund i sin verksamhet	3,8	33,7	22,1	44,2
För mig är det ingen skillnad mellan om Carema eller en organisation inom Svenska kyrkan utför välfärdstjänster	3,3	26,4	18,2	55,4

Tabellen visar på hög tilltro till Svenska kyrkan som välfärdsaktör. De svarande tror inte att Svenska kyrkan skulle driva verksamheten för att tjäna pengar. De har en positiv syn på Svenska kyrkans grundvärderingar, på så vis att de anser att kyrkan står för medmännisklighet. I huvudsak litar de också på att kyrkan skulle driva välfärdsverksamhet på ett professionellt sätt. Däremot uppträder den traditionella tveksamheten till att Svenska kyrkan profilerar sin kristna värdegrund. Det är en minoritet som bejakar det påståendet. Den i förra tabellen redovisade tveksamheten till vinstdrivande välfärdsverksamheter kommer fram också i den här tabellen. Ideella organisationer av typ Svenska kyrkan verkar helt klart vara att föredra framför vinstdrivande företag av typ Carema.

Förtroendet för Svenska kyrkans verksamheter undersöktes till sist genom att jämföra förtroendet för kyrkans barn- och ungdomsverksamhet liksom för kyrkans sociala verksamhet med både kommunala verksamheter och andra ideella verksamheter. Denna undersökning avser tilliten till offentliga och ideella organisationer.

Tabell 8. Förtroende för olika verksamheter.

Mycket lågt förtroende (1) till mycket högt förtroende (7)	Medel- värde	Stort	Medel- stort (%)	Lågt
		förtroende (%)		förtroende (%)
Idrottsföreningar	5,2	76	19	9
Kommunal barnomsorg	4,9	64	36	13
Offentlig hälso- och sjukvård	4,8	63	37	15
Stadsmissionen	4,7	59	24	17
Svenska kyrkans barn- och ungdomsverksamhet	4,7	60	22	18
Svenska kyrkans sociala arbete	4,6	56	25	19
Röda korsets sociala arbete	4,4	49	29	23
Kommunal äldreomsorg	4,3	45	29	26
Socialtjänstens individ och familjeomsorg	4,2	39	33	28

Undersökningen visar på idrottsrörelsens starka plats i svenskt medvetande. Det höga värdet motsvarar det höga medlemstalet och engagemanget inom idrottsrörelsen som visar att 34 % av befolkningen är antingen aktiva eller passiva medlemmar av en idrotts- eller friluftsförbund. Den kommunala barnomsorgen liksom landstingets offentliga sjuk- och hälsovård har en övervägande majoritet förtroende för, medan den kommunala äldreomsorgen och särskilt socialtjänstens individ- och familjeomsorg får lägre siffror. Det intressanta är att Stadsmissionen och Svenska kyrkans barn- och ungdomsverksamhet, men också kyrkans sociala arbete, får höga värden: 56–60 % har stort förtroende för verksamheterna. Detta är inte överraskande resultat utan motsvarar de siffror som kommit fram i tidigare under-

sökningar.¹⁷ Det nya är jämförelsen med den offentliga sociala omsorgen och äldreomsorgen. Det kan dock påpekas att det höga förtroendet för kyrkans verksamhet bland barn och unga gäller så länge som verksamheten är frivillig och tillhör fritiden.

Sammantaget visar alltså svaren på en stor tilltro till Svenska kyrkan. Man kan fråga sig hur detta kommer sig, med tanke på den stora skepsisen mot religiös påverkan som har redovisats tidigare, och med tanke på att en minoritet har en stark relation till kyrkan. En studie om religionens plats i den offentliga samhällssfären kan ge en inblick i allmänhetens komplexa relation till Svenska kyrkan. Där ingick en fråga om hur stort förtroende svenska folket har för olika institutioner. Även om ingen institution fick höga värden för något av alternativen som gavs, så återfanns ett kluster som särskiljde sig genom att förtroendet för dem var högre än för de andra områdena i samhället. Klustret sammanfattades av områdena svenska politiker, kungahuset och Svenska kyrkan.¹⁸ Svenska kyrkan associeras i denna studie med ett samhällsbärande skikt som i högre grad än övriga organisationer bidrar till kontinuitet och trygghet. Dessa tendenser har också den tidigare befolkningsstudien liksom medlemsstudien 2010 visat på. Detta visar på den nordiska religionsformens specifika drag, vilket kan härledas till den roll som de nordiska folkkyrkorna har haft genom historien.¹⁹

Till sist skall resultaten göras mer levande genom att svarspersonerna själva får komma till tals. För att få en uppfattning om hur de svarande tänker fick både de som uppger sig vara positiva till alternativa välfärdslösningar och de som har uppgett sig vara negativa till dessa lösningar kommentera sina svar.

Sammanlagt lämnades drygt 700 textsvar. Bland dem kan man utkristallisera några teman som är vanligare än andra. Ett tema rör oron för vinstuttag inom välfärden och nedmonteringen av välfärdssamhället. Där finns en tydlig önskan om att framtida välfärdsaktörer skall sätta människan snarare än vinsten i centrum. Många svarande hoppas att en idéburen organisation skall ha andra anledningar till att driva verksamheten än att tjäna pengar, och tänker därför att Svenska kyrkan skulle kunna vara ett alternativ. Ett annat tema visar att det finns en ambivalens mellan å ena sidan en förhopp-

17. I en befolkningsundersökning i Gävle 2005 inom ramen för det Europeiska välfärdsprojektet, WREP, var förtroendet för äldreomsorgen och för socialtjänstens individ och familjeomsorg det lägsta med 18 %, medan 41 % hade förtroende för Svenska kyrkans verksamhet bland barn och unga och 32 % för Svenska kyrkans sociala arbete. Idrottsföreningarnas verksamhet bland barn och unga hade 60 % förtroende för. Frågan hade endast en femgradig skala. Förtroende motsvarar skalsteg 4 och 5.

18. ”I skärningsfältet mellan religion och politik”, *Nyckeln till Svenska kyrkan 2011*, s. 64. De andra institutionerna var (i fallande förtroendeskala): fackförbund, storföretag, media, andra kristna samfund samt religiösa samfund/grupper som inte är kristna.

19. Se Bäckström 2004, s 158, Bromander 2010, *Nyckeln till Svenska kyrkan 2011*, s 79.

ning om att den kristna värdegrunden skall innebära ett större mått av medmänsklighet, och å andra sidan en rädsla för att verksamheten skall leda till religiös påverkan. Följande svar uttrycker dessa teman: *”Jag tycker att Svenska kyrkan (trots att jag har gått ur den eftersom jag inte är kristen eller på annat sätt religiös) har en fördel framför vinstdrivande företag då det gäller att driva välfärdsverksamhet eftersom jag föreställer mig att Svenska kyrkan skulle utföra sådan verksamhet av solidaritet och humanitäralideologiska skäl. Därför skulle jag, trots att jag inte delar den kristna världssynen, ha ett större förtroende för Svenska kyrkan än för andra privata vårdorganisationer. Detta förutsätter dock att den humanitära verksamheten inte används för att rekrytera medlemmar eller proselytisera (svenskt ord?) bland dem som mottager vården etc. Därför tycker jag inte att religion ska utgöra basen för ett utbildningssystem, dvs. olika skolor, eftersom utbildning ska lära människor att ifrågasätta och tänka själva.”*

Många svarande, särskilt bland dem som varit övervägande negativa i sina svar kring Svenska kyrkan som välfärdsaktör, visar en frustration inför ett sviktande välfärdssamhälle. Man kan utifrån detta antingen uppskatta att kyrkan går in som en buffert, vilket vissa gör, eller reagera med ilska över att andra aktörer skulle gå in i områden som man anser att det offentliga bör ta ansvar för.

”Det är ett oerhört fattigdomsbevis att samhället inte gör sin plikt och sköter om vård, skola och omsorg”, skriver en person. En annan skriver, lite uppgivet: ”Eftersom nedtrappningen av välfärden i vårt samhälle bara fortsätter, tror jag att i första hand ideella organisationer utan vinstintresse är det bästa komplement vi kan få idag.”

Ett vanligt tema i kommentarerna är att företaget har skott sig på allmänna skattemedel och har skurit ned på kvaliteten för att själva kunna ta ut en högre vinst. Ett citat som kommer från en person som var övervägande positiv till att en organisation inom Svenska kyrkan gick in som välfärdsaktör kan belysa oron för vinstintresset: *”Sv kyrkan har underförstått förhoppningsvis en bättre grundmoral att agera ansvarsfullt seriöst framför ett i första hand vinstintresse.”*

Det finns en utbredd uppfattning, såväl bland positiva som negativa till alternativa välfärdsaktörer, om att kyrkans värdegrund skulle kunna tillföra något mer till verksamheten, och vara en sorts garant för att det inte är vinsten som är det viktigaste. *”Om kristna värderingar får vara rättesnöre och inte vinstintresse tror jag att det läggs till en dimension som oftast fattas i dagens samhälle. Kärlekens budskap, att ge utan att vänta sig något tillbaka förutom glädjen att göra något för någon annan.”* Det finns alltså ett stort förtroende för Svenska kyrkan, och för kyrkans motiv till att bilda en särskild organisation som skall fungera som aktör inom välfärdssektorn.

Däremot är många svarande skeptiska till konfessionella aktörer i skolan. Diagram 4 visade att gymnasieskola och grundskola (tätt följt av vårdcen-

tral) är de verksamheter som de svarande minst av allt ansåg att kyrkan skall vara huvudman för. Oron för religiös påverkan är också det vanligaste temat bland kommentarerna, och det rör framförallt skolan. En person skriver till exempel: *”Jag vill ha den svenska skolan så neutral det går. Däremot vore det mer okej med förskola som föräldrar väljer eller omsorg som de äldre väljer åt sig själva. Är man aktiv kristen förstår jag om man vill bo på ett kristet hem när man blir äldre eller att man vill välja den förskolan till sina små barn. Däremot tycker jag att samhället ska ta ansvar för missbrukare, psykiskt sjuka, nyanlända svenskar och äldre barn och ungdomar. De måste få en möjlighet att välja egen inriktning i livet och hitta sin identitet.”*

Ett betydligt mindre framträdande tema rör vad som skulle utgöra Svenska kyrkans målgrupp, om denna typ av välfärdsverksamhet skulle utvecklas. Några svarande anser att kyrkans välfärdsarbete borde riktas till dem som är kristna. Det speglar en föreställning om att verksamheten i sig skulle vara konfessionell. För en del svarande innebär det också att man tänker att personalen kommer att anställas snarare för sin tros skull, än för sin kompetens. Som den här personen skriver: *”Viktigast för mig är, att den kompetens som behövs finns på ovan nämnda verksamheter. Man ska ha en behörig lärare/sjuksköterska när tjänsten så kräver. Det viktigaste i rekryteringsarbetet är inte att leta efter en så gudfruktig människa man kan hitta, utan att ha kompetens. Kompetens kostar. Det verkar som om de privata försöker undgå den kostnaden genom att ”handplocka” personal. Det blir mycket dåliga följder av det. Näst viktigast är att vinstintresset inte är den drivande faktorn. Jag tycker också att verksamheten ska vara till för svenska kyrkans medlemmar primärt.”*

6.11. Sammanfattning

Syftet med den här studien har varit att få en uppfattning om svenska folkets inställning till andra ideella eller kommersiella aktörer än stat, kommun och landsting inom välfärdsområdet. Ett särskilt fokus har legat på intresset för Svenska kyrkan, och för konfessionella aktörer över huvud taget, som välfärdsaktör.

Dessa attityder har undersökts genom att en webbenkät har skickats ut till en slumpmässigt rekryterad webbpanel, som har tillhandahållits av företaget Norstat. Urvalet har kvoterats efter kön, ålder och region för att utgöra en representativ del av Sveriges befolkning mellan 18 och 80 år. Totalt har 3 111 svar inkommit. Genomgången visar att den regionala fördelningen är god, medan något fler äldre och politiskt intresserade personer har svarat. Trots detta har materialet god kvalitet och visar vilken attitydbild som råder inom den svenska befolkningen i dessa frågor.

Undersökningen har gett fyra huvudresultat. Den visar

- att det finns en övervägande positiv inställning till andra eller privata aktörer inom välfärdsområdet,
- att 45 % av svenska befolkningen anser att Svenska kyrkan skall kunna fungera som aktör inom välfärdsområdet, och att endast 33 % är negativa till den tanken,
- att denna positiva attityd intressant nog gäller också religiösa organisationer i bred mening i samhället (43 %),
- att en organisation inom Svenska kyrkan i första hand bör satsa på verksamheter som riktar sig till vuxna personer, som befinner sig utanför ett aktivt yrkesliv, och som kan karakteriseras som särskilt hjälpbehövande.

De målgrupper som lyfts fram är hemlösa, arbetslösa, sjukskrivna, äldre och döende personer (palliativ vård). Undersökningen visar på ett grundläggande förtroende för Svenska kyrkan som välfärdsaktör. De svarande menar att den existentiella omsorgstanken är det särskilda bidrag som kyrkan kan lämna i relation till dessa grupper.

Däremot är det färre som anser att en organisation inom Svenska kyrkan skall ägna sig åt att driva vårdhem och skolor, institutioner som kräver stora resurser och som inte bara bygger på omsorgstanken utan innebär ett aktivt omhändertagande som kan leda till evangelisation. Arbete med barn och unga uppskattas så länge detta är frivilligt och tillhör fritiden.

Den positiva attityden till Svenska kyrkan som välfärdsaktör grundar sig på tanken om medmänsklighet. De svarande tror inte att vinstintresset driver en kyrklig eller ideell verksamhet och jämförelser kan därför inte göras med företag av typ Carema. Av de fria svaren framgår en önskan om att framtida välfärdsaktörer skall sätta människan snarare än vinsten i centrum. I huvudsak litar de svarande på att kyrkan skall driva välfärdsverksamheten på ett professionellt sätt.

Studien visar på de underliggande strömmar av kulturell identitet, liksom av en känsla av tillhörighet och sammanhang, som gör att Svenska kyrkan associeras med ett traditionsorienterat men samhällsbärande skikt. Detta har inte att göra med hur stark relationen till Svenska kyrkan är utan med den omsorgsdimension som de religiösa eller snarare existentiella värdena representerar. Däremot bör verksamheten inte profileras starkt religiöst. Detta utgör förtroendets begränsningar.

Anm. Den vetenskapliga rapporten om kyrkan och välfärden har tryckts upp i Religion & Samhälle-serien och finns tillgänglig vid Centrum för forskning om religion och samhälle (CRS), Uppsala universitet.

7. Svenska kyrkan ur ett ekonomiskt perspektiv – en översiktlig bild

Gunnar Nygren

Svenska kyrkan som helhet har på papperet betydande ekonomiska tillgångar men möjligheten att styra användningen är på flera sätt begränsad. Nedan redovisas översiktligt tillgångar, skulder och ekonomiskt resultat för Svenska kyrkans olika delar. Dessutom redogörs kort för de villkor som kringgärdar användningen av dessa resurser.

7.1. Församlingar och samfälligheter

Församlingarnas verksamhet finansieras i huvudsak genom kyrko- och begravningsavgifter. (Se sifferdata nedan.) Kyrkoavgiftssatserna har sedan år 2000 höjts i mycket långsam takt och i stort sett inte alls i storstadsområden. Kostnaderna fördelas på församlingsverksamhet, 43 %, begravningsverksamhet, 21 %, fastighetsförvaltning, 21 %, gemensam administration, 13 %, samt serviceverksamhet 2 %. Fördelningen har varit relativt stabil över åren, dock finns en svag tendens att kostnaderna för fastighetsförvaltning stiger ekonomiskt goda år – och omvänt.

Intäkten från kyrkoavgiften har stigit alla år sedan 2000, undantagandes år 2011 och 2012 då sysselsättningsnedgången 2009 slog igenom. Den ekonomiska effekten av färre medlemmar kan uppskattas till närmare 2 % per år, vilket medför ett årligt tryck på besparingar eller nya intäkter. Att intäkten, trots detta, har ökat beror på att medlemmarnas beskattningsbara inkomster ökat och mer än uppvägt effekten av medlemsminskningen.

Besparingsbehovet är mycket ojämnt fördelat mellan församlingarna. I expansiva områden motverkas medlemsutträden av inflyttning. I gles- och landsbygd är utträdestalen ofta lägre men i stället finns där en medlemsminskning på grund av utflyttning. Landsbygdsenheterna har därtill ofta ett stort antal kyrkobyggnader som kräver underhåll.

Balansräkningen för församlingar och samfälligheter ser på papperet stark ut med 32 miljarder i tillgångar och små skulder. Hälften av tillgångarna består dock av fastigheter, till stor del kyrkor och församlingshem. I den mån församlingen överhuvudtaget kan eller vill avyttra dem så har de oftast ett begränsat marknadsvärde. Drift och underhåll av dessa tillgångar är en väsentlig kostnadspost i församlingarnas ekonomi. Bland de materiella anläggningstillgångarna finns även, främst i storstäderna, en del hyresfastigheter. Någon samlad bild av omfattningen finns dock inte. Prästgårdarna har blivit allt färre sedan åtskilliga sålts av.

Om man försiktigtvis värderar fastigheterna till 0 får man ett eget kapital om cirka 11 miljarder. Beloppet skall ställas i relation till organisationens

storlek, 6,5 miljoner tillhöriga och över 3 300 kyrkor. 10 miljarder motsvarar endast drygt 3 miljoner kronor per kyrkobyggnad, en måttlig summa mot bakgrund av kostnaderna för underhåll av antikvariska byggnader.

Det på detta sätt ”rensade” egna kapitalet är dessutom mycket ojämnt fördelat, där det framför allt är församlingar i större städer som har reserver av någon storlek, både i absoluta tal och i relation till antalet kyrkobyggnader. En tredjedel av detta kapital finns hos 40 av 777 enheter.

När en församling ackumulerar kapital är det oftast en förberedelse för planerade större renoveringsarbeten och därmed inte ett tillgängligt riskkapital.

Varje församling/samfällighet är självständig och beslutar själv över hur tillgängliga resurser används.

Sifferdata (miljarder kronor 2012)

<u>Resultaträkning</u>		<u>Balansräkning</u>	
Intäkter		Tillgångar	
Kyrko- o begravningsavgift	15,1	Materiella anläggningstillgångar	15,2
Ekonomisk utjämning	-0,8	Finansiella anläggningstillgångar	6,0
Utdelning fr prästlönetillgångar	0,3	Övriga kortfristiga tillgångar	1,1
Övriga intäkter	3,1	Bank o kortfristiga placeringar	9,4
S:a intäkter	17,7	S:a tillgångar	31,7
Kostnader		Eget kapital o skulder	
Personal	10,0	Eget kapital	25,7
Avskrivningar	1,0	Ändamålsbestämda medel	1,0
Övriga kostnader	6,3	Avsättningar	0,1
S:a kostnader	17,3	Långfristiga skulder	1,9
		Kortfristiga skulder	3,0
Finansiella poster m.m.	0,5	S:a eget kapital o skulder	31,7
Årets resultat	0,9		

Årets resultat, sammantaget för samtliga församlingar och samfälligheter, har sedan år 2000, med ett par undantag, legat runt 1 miljard. Genom att investeringarna varit måttliga har detta årliga ”sparande” har ökat de finansiella tillgångarna kraftigt sedan millennieskiftet.

7.2. Stiften

Stiftens uppgift är att främja och ha tillsyn över församlingslivet (KO 6 kap 1§). De finansieras genom stiftsavgifter (som är en del av kyrkoavgiften) men också till stor del av bidrag från nationell nivå och utdelning från prästlönetillgångarna. Med något undantag är deras kapitaltillgångar små och bestäms av behov av driftkapital. I det stift där reserverna är mer betydande finns en flerårig plan för användning av medlen för stöd till församlingarna. Stiftens fasta tillgångar består mestadels av stiftsgårdarnas fastigheter.

Sifferdata (miljarder kronor 2012)

Resultaträkning		Balansräkning	
Intäkter		Tillgångar	
Stiftsavgifter	0,5	Materiella anläggningstillgångar	0,2
Erhållen ekon. utjämning	0,5	Finansiella anläggningstillgångar	0,4
Övriga intäkter	0,2	Övriga tillgångar	0,1
S:a intäkter	1,2	Bank o korta placeringar	0,6
		S:a tillgångar	1,3
Kostnader	-1,2		
Finansiella poster mm	0,1	Skulder o eget kapital	
Årets resultat	0,0	Eget kapital	1,0
		Kortfristiga skulder	0,3
		S:a eget kapital o skulder	1,3

7.3. Nationell nivå

Nationell nivå har ett antal i kyrkoordningen givna uppdrag, exempelvis att stödja stiftens arbete, svara för officiella relationer till andra kyrkor, ansvara för kyrkans arbete bland svenskar i utlandet m.m. (KO 10 kap. 3§) Denna verksamhet finansieras i huvudsak genom den allmänna utjämningsavgiften (0,07 %) men också genom kollekt, gåvor, bidrag m.m. Kapitalbehovet för investeringar är tämligen litet, fränsett att utlandskyrkan ibland kan behöva finansiera någon ny fastighet. Trots det har nationell nivå ett mycket stort eget kapital. Det beror på att bland nationell nivå's uppgifter ingår att förvalta ett för kyrkan gemensamt kapital, vilket till största delen har sitt ursprung i den statliga kyrkofonden.

2008 fastställde kyrkomötet ett mål för den nationella nivå's eget kapital. Målet är indexreglerat och uppgick vid utgången av 2012 till 4,2 miljarder kronor. Faktiskt eget kapital uppgick till 5,4 miljarder kronor. Kapitalen är till största delen placerat i värdepapper och förvaltningen styrs av

ett kapitalförvaltningsråd. Svängningar på aktiemarknaden har stor inverkan på kapitalets storlek på kort sikt. I kyrkomötets beslut anges därför att faktiskt kapital kan tillåtas variera $\pm 25\%$ i förhållande till målnivån. Om faktiskt kapital är mer än 125% av målnivån skall kyrkostyrelsen lämna förslag till kyrkomötet om hur överskjutande belopp skall användas. Beslut om användning av kapitalet fattas av kyrkomötet.

I kyrkostyrelsens mål och rambudgetskrivelse (KsSkr 2008:01) anförs som underlag för beslutet om målnivån att den byggs upp av tre behov:

1. Buffertkapital för större ekonomiska påfrestningar för hela kyrkan, 2 miljarder kronor. Kapitalet på den nationella nivån är hela Svenska kyrkans reservkapital som skall kunna tas i anspråk i speciella situationer. Det behöver hållas samlat för att snabbt vara gripbart om behov uppstår...
2. Kapital för finansiering av framtida åtaganden, 1,8 miljarder kronor. Med hänsyn till förändringar både i omvärlden och inom Svenska kyrkan, kan den nationella nivåns ansvar och framtida uppgifter komma att förändras över tiden... Kapitalet ska i dessa fall inte förbrukas utan genom sin avkastning möjliggöra finansiering...
3. Finansiering av den nationella nivåns eget investeringsbehov, 200 miljoner kronor...

I skrivelsen understryks att kapitalbehovet styrs av vilka uppgifter nationell nivå ges i framtiden och pekar på andra scenarier som kan påverka kapitalbehovet, som strukturella förändringar i samhället med åtföljande påfrestningar på utjämningsystemet.

I kyrkoordningen (KO 51 kap. 2 §) stipuleras att den nationella nivåns medel skall förvaltas så att dess kapital ”bevaras till sin reella (värdesäkrade) nivå mätt över rullande tioårsperioder. Kapitalet ska förvaltas så effektivt som möjligt. Det ska vara placerat på ett sådant sätt att riskerna sprids och att bästa möjliga uthålliga totalavkastning uppnås. Kapitalet skall därtill förvaltas på ett etiskt försvarbart sätt ...” Till det kan sägas att uppgiften som buffertkapital innebär att det till stor del behöver vara relativt snabbt realiserbart.

Sifferdata (miljarder kronor 2012)

Resultaträkning		Balansräkning	
Intäkter		Tillgångar	
Allmän utjämningsavgift	0,8	Anläggningstillgångar	0,1
Utgjämningsavgifter, övriga	0,8	Finansiella anläggningstillgångar	5,3
Kollekter o gåvor	0,2	Kortfristiga fordringar	0,1
Erhållna bidrag	0,6	Bank o kortfristiga placeringar	3,7
Resultat av kapitalförvaltning	0,4	S:a tillgångar	9,2
Övriga intäkter	0,0		
S:a intäkter	2,8	Eget kapital o skulder	
		Eget kapital	5,4
Kostnader		Destinerade medel	0,2
Utgjämningsbidrag	-1,0	Avsättningar	0,3
Lämnade bidrag	-1,0	Kortfristiga skulder	3,3
Övriga kostnader	-0,3	S:a eget kapital o skulder	9,2
Personalkostnader	-0,3		
S:a kostnader	-2,6		
Övriga resultatposter	+0,1		
Årets resultat	+0,3		

Nationell nivåns årsresultat varierar kraftigt från år till år genom att de finansiella tillgångarna marknadsvärderas i boksluten. Resultatet påverkas därmed kraftigt av upp- och nedgång på aktiemarknaden. De överskott från övrig drift, dvs. exklusive kapitalförvaltningen, som uppstod under de första åren efter relationsförändringen har upphört och kostnader och intäkter balanserar varandra, med en tendens till underskott vissa år.

7.4. Prästlönetillgångarna

Prästlönetillgångarna består av donationer givna till kyrkan, ofta så långt tillbaka i tiden som under medeltiden. De ägs inte av kyrkan utan brukar beskrivas som självägande stiftelseliknande förmögenheter. Genom Lagen (1998:1591) om Svenska kyrkan är Svenska kyrkan förvaltare av tillgångarna och har rätt att tillgodogöra sig avkastningen. Kyrkomötet har delegerat förvaltningsansvaret till de tretton stiftet. I kyrkoordningen regleras hur avkastningen skall delas mellan stiftet och de församlingar som ursprungligen fick donationerna.

Prästlönetillgångarnas ändamål anges i 9 § i lagen om Svenska kyrkan. Ändamålet är att bidra till de ekonomiska förutsättningarna för Svenska kyrkans förkunnelse. Vidare stadgas att endast avkastningen får användas för ändamålet och att förmögenheten skall vara ”placerad på ett godtagbart sätt”. I regeringens proposition (1997/98:116) sägs om placeringar att stiftelselagens allmänna bestämmelse om placerig av en stiftelses förmögenhet skall utgöra norm för prästlönetillgångarnas placering.

I Kyrkoordningen (46 kap. 3 §) anges att tillgångarna ”ska förvaltas så effektivt som möjligt och på ett sådant sätt att de ger bästa möjliga uthålliga totalavkastning”. De ska vidare ”förvaltas på ett etiskt försvarbart sätt i enlighet med kyrkans grundläggande värderingar”. Vid 2009 års Kyrkomöte tillfogades bestämmelser i KO 46 kap. 3 § och 5 § om att kyrkostyrelsen har tillsyn över förvaltningen och har möjlighet att utfärda närmare bestämmelser om densamma.

Tillgångarna består av skogsfastigheter, jordbruksfastigheter samt noterade värdepapper. Därutöver finns mindre belopp i andra typer av tillgångar, som vindkraftverk. Karaktären av stiftelseliknande tillgång innebär att placeringarna har getts låg riskprofil. Prästlönetillgångarna är därmed inte ett riskkapital där möjlighet till hög avkastning tillåts kompensera risken att helt eller delvis förlora kapitalet. Prästlönetillgångarna utgör ett slutet system – ett tillgångsslag (t.ex. skog) kan växlas mot ett annat (t.ex. värdepapper) men kapitalet får inte förbrukas. Tillgångarna är obelånade – tillgångar köpta med lånade pengar är inte prästlönetillgångar.

För närvarande pågår förhandlingar med staten om att förändra prästlönetillgångarnas rättsliga karaktär så att de överlåts på Svenska kyrkan med äganderätt.

Sifferdata (miljarder kronor 2012)

Resultaträkning		Balansräkning	
Intäkter	1,0	Tillgångar	
Kostnader	-0,5	Fastigheter	7,9
Årets resultat	0,5	Fond	2,4
		Övriga tillgångar	1,3
		S:a tillgångar	11,6
		Eget kapital o skulder	
		Eget kapital	11,2
		Avsättningar	0,1
		Obeskattade reserver	0,1
		Skulder	0,2
		S:a eget kapital o skulder	11,6

Tillgångarna i balansräkningen är angivna i bokförda värden. Marknadsvärde för fastigheterna kan skattas till minst 23 miljarder kronor (här värderade som 1,33 gånger taxeringsvärdet). Dessutom finns ett visst ej bokfört övervärde i fondtillgångarna.

Årets överskott skall som huvudregel utdelas men de tretton förvaltarna har vissa begränsade möjligheter att spara medel för att jämna ut utdelningen mellan åren.

8. Kvalitet och att leda för kvalitet

Margareta Palmberg

Kvalitet i produkter och tjänster har rönt ett växande intresse sedan mitten av 1900-talet. Idag är diskussionen om kvalitet, framförallt vad det gäller tjänster inom välfärdssektorn, mer intensiv än någonsin. Detta beror på en mängd faktorer. Genom den teknologiska utvecklingen har möjligheterna att standardisera och skapa transparenta processer ökat i arbetslivet. Kunskapsutveckling och tillgänglighet till information av olika slag, inte minst genom internet, har gjort många pålästa och tydliga i sina krav som konsumenter av olika välfärdstjänster.

Utvecklingen av demografin spelar en stor roll, vi lever allt längre och många äldre har tillgång till mer resurser än tidigare, både när det gäller kunskap och ekonomiska medel. De blir också allt mer krävande som konsumenter av välfärdstjänster. Samtidigt har staten och många kommuner och landsting förändrat sina styrmodeller och ökat sina ambitioner när det gäller tillgänglighet, valfrihet och kvalitet.

Den senaste tiden har dessutom kvalitetsbegreppet kopplats till både diskussionen om valfrihet och vinstfrågan när de gäller välfärdstjänster. Såväl de som förespråkar valfrihet som de som förespråkar vinstbegränsningar uttrycker att ”kvalitet” är det viktigaste och det som måste värnas. Det råder dock egentligen inte någon konsensus om vad begreppet egentligen innehåller och hur det kan värderas eller följas upp.

8.1. Kort historik – utvecklingen av kvalitetsbegreppet

Kvalitet i industri och i produktion av varor utvecklades kraftfullt efter andra världskriget. Centrum för denna utveckling hittar vi i Japan som efter kriget engagerade amerikanska ingenjörer som Walter Shewhart, Edwards Deming och Joseph Juran för att bygga upp sin industri. Man ville nå världsklass. Man fokuserade och utvecklade strategier och metoder för planering och organisation. Ledningens ansvar för kvalitet och behovet av kvalitetsförbättringar poängterades, alltid med fokus på ”kunden”, det vill säga den man är till för. Man skapade begreppet ”Total Quality Management”(TQM). Den förhärskande synen på ”efterkontroll” som kvalitetsmetod ifrågasattes, till förmån för ett arbetssätt som är *kundorienterat*, och *proaktivt*. Man testade förändringar i liten skala med det så kallade PDSA-hjulet för att hitta förbättringar för att nå bättre resultat. Man införde ett *processororientat* synsätt. Det är kedjan av insatser och händelser som skapar resultat, inte enskilda delar och enskilda personer. Man ville bygga in *kvalitetstänkandet i själva arbetssättet* och därmed få förmåga till ständiga förbättringar. Inte förrän på 1980-talet fick dessa idéer fäste i industrin i västvärlden. Idag är de allmänt accepterade. Det är på dessa fundament som t.ex. Utmärkelsen

Svensk kvalitet bygger på. Lean och Six Sigma är nyare metoder utvecklade på samma grund.

I slutet av 1980-talet började en non-profit organisation, Institute for Health Care Improvement (IHI) i Boston, USA, testa industrins TQM-metoder för att pröva om de också kunde fungera inom hälso- och sjukvårdssektorn. Hälso- och sjukvården i USA hade under lång tid arbetat med stor och tunga ackrediteringssystem, där man kontrollerade om vissa standarder efterlevdes eller ej. Det var en sorts efterkontroll som var individ- och professionsinriktad men inte process- och kundinriktad. IHI:s arbete visade att TQM var ett användbart koncept. Idag, ca 25 år senare, har man nått konsensus i USA att detta synsätt är det mest framgångsrika.

Dåvarande Landstingförbundet tog ett stort antal initiativ för att utveckla kvalitetstänkandet i svensk sjukvård. Man skapade QUL-utmärkelsen som bygger på Utmärkelsen Svensk Kvalitet. Denna är också underlaget till Kyrkans Q. Frågan om kundbegreppet har diskuterats intensivt i olika perioder, men idag ser man ”kunden” som ett bra gemensamt ord för dem man finns till för.

Landstingsförbundet startade tillsammans med Socialstyrelsen ett arbete för att använda de s.k. kvalitetsregistren som underlag för kvalitetsförbättringar. Kvalitetsregistren hade utvecklats genom läkarnas specialitetsföreningar för forskningsändamål. Nu förstod man att i registren fanns kunskap som kunde användas för att förbättra vården. Numera används ett stort antal kvalitetsregister för uppföljning av vård och omsorg. Den stora satsning som regeringen och SKL (Sveriges Kommuner och Landsting) kommit överens om för att förbättra vården för äldre, ”Bättre Liv för Sjuka Äldre”, bygger på kvalitetsregisterinformation.

Utvecklingen av kvalitetsbegreppet inom vård- och omsorg inom den kommunala sektorn har kommit senare och tagit fart först under senare år. Idag finns samsyn om kvalitetsfrågor mellan hälso- och sjukvårdssektorn och vård- och omsorgssektorn. Men inom vård- omsorgssektorn saknas mycket av den forskning och systematiska kunskap, som är en viktig komponent i ett systematiskt förbättringsarbete. Som ett uttryck för denna samsyn är Socialstyrelsens föreskrift om allmänna råd om kvalitetsarbete (SOSFS 2011:9) gemensam för båda sektorerna.

Sammanfattningsvis kan nedanstående bild åskådliggöra utvecklingen av kvalitetsbegreppet under andra halvan av 1900-talet.

1 – Kvalitetsbegreppet har utvecklats under 1900-talet



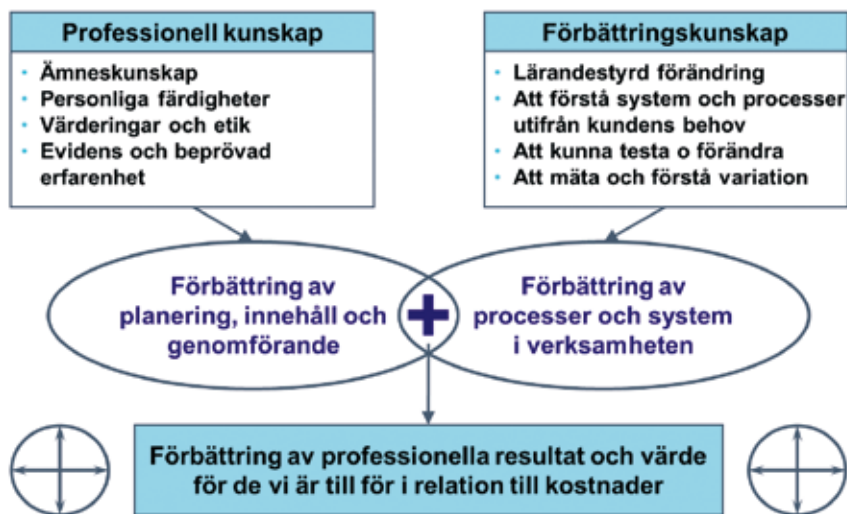
8.2. Förbättringskunskap

1993 skrev professor Paul Batalden och Patricia Stoltz en vetenskaplig artikel¹ som blivit ett fundament för den fortsatta kunskapsutvecklingen. I artikeln utvecklar de förståelsen för att det behövs både utveckling av det professionella kunskapsområdet, som t.ex. geriatrik, omvårdnad, socialt arbete, diakonivetenskap, och av kunskapen om "improvement knowledge" eller "förbättringskunskap". Begreppet har sedan dess utvecklats och formulerats allt tydligare och håller idag på att formas till ett eget vetenskapligt område. Vårdalstiftelsen genom Vinnvård har utlyst ett antal forskartjänster för att utveckla det akademiska området "Förbättringskunskap".

Modellen nedan beskriver att det är genom att kombinera professionell kunskap med förbättringskunskap, som man kan uppnå både förbättringar i tjänsten som av processerna. Man kombinerar teori och praktik. Därmed kan man få en ständig förbättring av såväl professionella resultat och som bättre resultat för dem man finns till för (patienterna, kunderna).

1. Batalden, P. & Stoltz, P. (1993). "A framework for the continual improvement of health care: building and applying professional and improvement knowledge to test changes in daily work". *The Joint Commission Journal on quality improvement*, 19(10), 424-47.

2 – Förutsättningar för utveckling av en kunskapsbaserad praktik – att koppla teori till praktik, utvecklad utifrån Batalden & Stoltz



8.3. Förbättringsmodell (PDSA-hjulet)

En annan modell som är fundamental och som används flitigt i välfärdssektorn i Sverige idag är PDSA-hjulet (Plan, Do, Study, Act). Det är en modell för att systematiskt tänka och testa i liten skala, för att ta reda på vilka kombinationer av insatser som kan förbättra verksamhetens resultat. Ursprungligen var det Walter Shewhart, en av kvalitetsrörelsens grundare, som uppfann denna modell.

Både PDSA-hjulet och statistisk process styrning (SPC), som också har Shewhart som upphovsman, låg till grund för det framgångsrika TQM-arbetet i Japan på 1950 – 60-talet. Under senare år har Tom Nolan och hans kollegor utvecklat arbetssätt för moderna förhållanden. Den modell som används idag, "Nolands modell" kan tydliggöras med figuren nedan ².

2. Langley, G.L., Nolan, K.M., Nolan, T.W., Norman, C.L., & Provost, L.P, (2009). The Improvement Guide: A Practical Approach to Enhancing Organizational Performance (2nd Edition). San Francisco: Jossey Bass.

3 – Nolands modell för att driva förändring



8.4. Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd (SOSFS 2011:9) om ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete

Socialstyrelsen nya föreskrift trädde i kraft den 1 januari 2012. Föreskrifterna är gemensamma för hälso- och sjukvård, tandvård, socialtjänst och verksamheter enligt LSS (lag om stöd och service till vissa funktionshindrade). Föreskriften säger att alla verksamhet inom dessa områden måste ha ett ledningssystem för kvalitet (bilaga 7).

Med kvalitet menar Socialstyrelsen:

”Med kvalitet avses att en verksamhet uppfyller de krav och mål som gäller enligt lagar och andra föreskrifter för verksamheten samt beslut som har meddelats med stöd av sådana föreskrifter.”

Ledningssystemet ska användas för att:

- systematiskt och fortlöpande utveckla och säkra verksamhetens kvalitet,
- planera, leda, kontrollera, följa upp, utvärdera och förbättra verksamheten, ledningssystemet är verktyget för att uppnå kvalitet,
- verksamheten ska uppnå kvalitet med hjälp av processer och rutiner samt ett systematiskt förbättringsarbete. Det systematiska förbättringsarbetet ska bestå av riskanalys, egenkontroll och hantering av avvikelser,
- vårdgivare ska säkerställa att verksamhetens personal arbetar i enlighet med processer och rutiner som ingår i ledningssystemet och säkerställa att hög säkerhet upprätthålls,
- arbetet med att systematiskt och fortlöpande utveckla och säkra verksamhetens kvalitet ska dokumenteras i en sammanhållen kvalitetsberättelse.

8.5. Modell för att identifiera kvalitet och kvalitetsfaktorer inom den egna verksamheten

Jag vill visa en modell som förklarar kvalitetsbegreppet ur tre aspekter. Basbegreppet är ”**teknisk kvalitet**”. Bygger man ett hus eller en väg är det självklart att det finns tekniska kvalitetsnormer som hållfasthet mm. Men också inom hälso- och sjukvård och vård och omsorg finns det allt fler områden där den tekniska kvaliteten är definierad och t.o.m. standardiserad. Inom äldreområdet finns kvalitetsregister med tydliga målnivåer och tydliga angivelser vad som förväntas finnas på plats hos dem som levererar äldreomsorg. Man ska få rätt medicin på de tider som är ordinerade. Inom den sociala sektorn är det fortfarande ovanligt att den tekniska kvaliteten är definierad av uppdragsgivaren. Den tekniska kvaliteten är viktig men inte tillräcklig.

Det andra begreppet ”**organisatorisk kvalitet**” är organisationens grundläggande värderingar. Det vill säga hur man skapar värde och effektivitet i olika aspekter. Men organisatorisk kvalitet avses också resursförbrukning, arbetsvillkor och miljöfrågor osv. Kort sagt, vilken identitet har organisationen. Detta kvalitetsområde bör väldigt tydligt spegla de värden som man vill att omvärlden ska uppfatta att man som organisation har.

Den tredje aspekten är ”**kundkvaliteten**”; dvs. hur den/de som man finns till för uppfattar tjänsten och i vilken omfattning tjänsten löser de problem/önskemål som kunden har. Även inom detta område är det viktigt att ha tillvägagångssätt för hur man samlar in, tar hand om och återför information till sin organisation.

4 – Modell för att identifiera kvalitet och kvalitetsfaktorer i den egna verksamheten ©



8.6. Utvecklingstrender inom kvalitet och styrning och ledning i hälso- och sjukvård

Under 1960- 1970- talen expanderade offentlig sektor utifrån en stark tilltro till sektorns möjlighet att skapa resultat. Denna expansion ledde dock också till att komplexa, svåröverskådliga och svårstyrda verksamhet byggdes upp under en förhållandevis kort period. Under de senaste decennierna har trenden varit ömsom decentralisering för att ge utrymme för mångfald och flexibilitet och ömsom centralisering för att uppnå ”rationella stordriftsfördelar”, där helhet och samordning varit ledorden.

Hälso- och sjukvården består av många åtskilda yrkesgrupper. Yrkesgrupperna har historiskt sett varit vårdens byggnadsblock. Fördelningen av arbetsuppgifter regleras av lagar, regler och traditioner. Det finns en *professionell logik med* en snabbt ökande specialisering och komplexitet i kunskapsbas och arbetsfördelning.

Sjukvården har många likheter med kyrkans arbete med ledning och kvalitet. Det finns traditioner och ”professionslogiker” som liknar hälso- och sjukvårdens på flera sätt. Detta blir uppenbart i t.ex. Stig Lindes avhandling *”Församlingen i granskningssambället”*, Lunds universitet 2010.

Av tradition har det ansetts vara så att kompetens inte kan styras eller värderas av någon annan än den som har samma utbildning och tillgång till samma kunskapsutveckling. En professionell yrkesutövare kännetecknas av autonomi och ansvar och har ingen egentlig önskan om styrning utifrån.

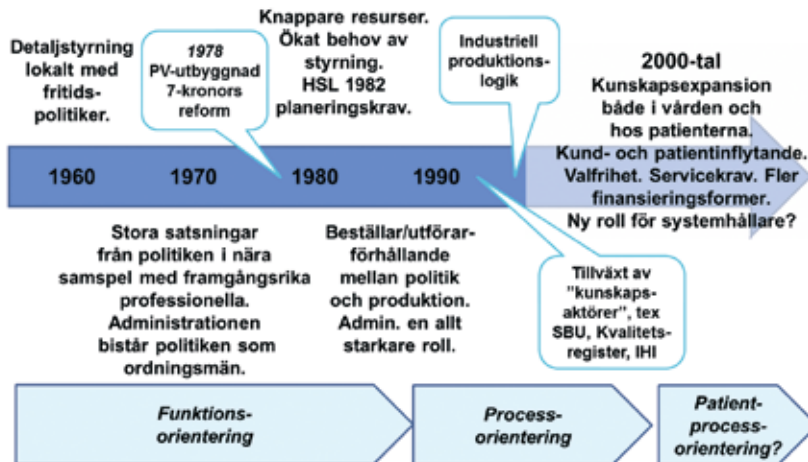
En organisation som drivs av professionella grupper, som hälso- och sjukvården gjort under en lång period, har vanligen inte så tydliga gränser mot andra organisationer. Istället har man tydligt uttalade krav på lojalitet inom den egna professionen samt ofta klara och svårföränderliga gränser till andra yrkesgrupper. Detta begränsar en lednings möjligheter att leda, fördela och ompröva arbetssätt och arbetsformer.

Den *administrativa sfären* har historiskt sett inte haft så stort inflytande på styrningen av vården. Politiken har alltid haft ett tungt inflytande på resursfördelningen i hälso- och sjukvården, men rollen var ganska okontroversiell så länge det fanns nya resurser att fördela.

Att vara chef i vården idag innebär att arbeta i en komplex miljö, präglad av olika historiska ideal om hur en effektiv och kvalitativ verksamhet kan bedrivas. Det finns starka traditioner som vilar på normer och krav från olika intressen, som ofta är i konflikt med varandra, samtidigt som ambitionen från många aktörer att vara med och styra och leda är hög.

Nedan beskriver figuren schematiskt hur olika synsätt präglat styrningen över tid.

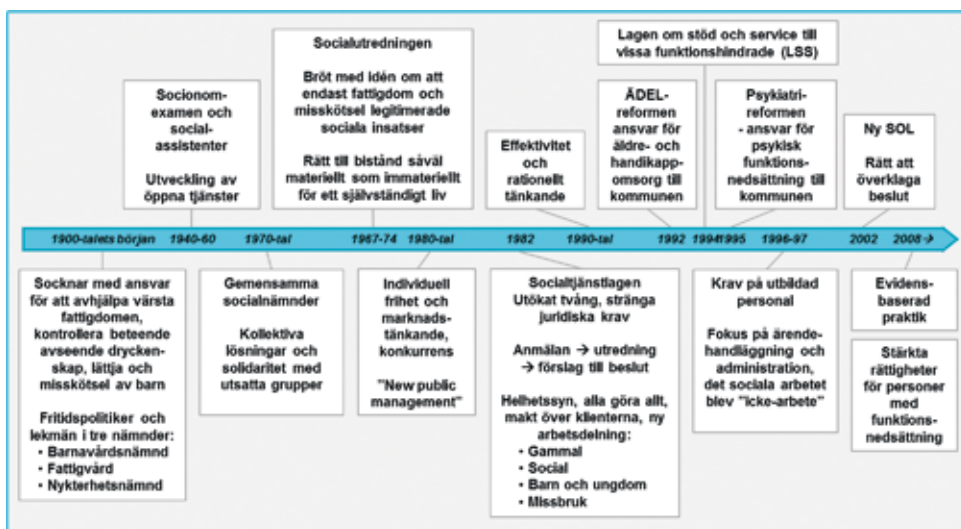
5 – Utvecklingstrender inom styrning och ledning av svensk hälso- och sjukvård



8.7. Utvecklingstrender inom socialtjänst och äldreomsorg

Inom socialtjänsten råder en annan dynamik mellan områdena profession, administration och politik. Den professionella logiken inom äldreomsorg/socialtjänst är mycket svagare än inom hälso- och sjukvården. Detta beskriver Ruth Wächter i *Vardagsbegrepp i Socialt Arbete – Ideologi Teori och Praktik* som ett stort problem. Hon hävdar att ”ärendehanteringsformeln” styr på ett sätt som gör att det professionella sociala arbetet får stryka på foten. Det betyder att den administrativa logiken är mycket starkare än den professionella. Det gör att socialarbetaren oftare prioriterar att se sitt arbete mer som administrativt än som interaktivt. Det akademiska ämnet socialt arbete är också mycket ungt, och man har i mycket begränsad omfattning forskat om vilken typ av insatser som ger olika typer av resultat. Detta leder till att det vetenskapliga underlaget, som en del av evidensbaserad praktik (EBP), ännu är mycket svagt.

6 – En överblick över utvecklingen av socialtjänsten i Sverige



8.8. Behov av samsyn mellan hälso- och sjukvård och vård och omsorg i gemensamma ansvarsområden

Det finns alltså fundamentala skillnader i synen på roller samt styrning och ledning mellan sjukvården och socialtjänsten. Staten förväntar sig ett utvecklat samarbete mellan kommuner och landsting.

Synsätt som utvecklats inom hälso- och sjukvården, starkt påverkade av dess starka professionella grupper, förväntas nu komma till nytta i utvecklingen av äldreomsorgen. Exempel är kvalitetsregisterutvecklingen inom

äldreområdet samt kraven på kommunerna att utveckla EBP inom socialtjänsten. Det blir ibland verkliga kulturkrockar.

Modellen i figuren beskriver huvudkomponenterna i EBP. Alla tre områdena behöver utvecklas vidare och kräver mer kunskap.

7 – En evidensbaserad praktik består av tre komponenter



8.9. Kvalitetsregister – basen i den tekniska kvaliteten

Sedan slutet av 1990-talet har det skett en dynamisk utveckling av de medicinska kvalitetsregistren. Inom satsningen "Bättre Liv för Sjuka Äldre" som regeringen och SKL slutit överenskommelse om för att skapa en mer sammanhållen vård och omsorg om de mest sjuka äldre under perioden 2010–2014 spelar kvalitetsregistren en avgörande roll.

Genom att man definierat områden inom vilket kraftfulla förbättringar behöver ske i äldrevården och skapa kvalitetsregister som fångar accepterade parametrar för att mäta resultat av insatser, får man en tydlig bild av vad som är "teknisk kvalitet" för denna vård. Dessutom är resultaten kopplade till ekonomisk ersättning.

De fyra register som valts ut och utvecklats är följande:

- Svenska palliativregistret för vård i livets slutskede,
- Senior Alert för preventiva arbetsätt för att förebygga fall, undernäring, trycksår och ohälsa i munnen,
- Svenska Demensregistret för att säkerställa att primärvården gör demensutredningar och föreslår insatser,
- Svenska register för Beteendemässiga och Psykiska Symptom vid Demens används i den kommunala omsorgen för att få fram standardiserade arbetsätt på vetenskaplig grund.

8.10. Ackrediteringssystem

I diskussionerna om vinst och valfrihet är det många som hävdar att staten bör gå in tydligare och förändra sin kvalitetskontroll och införa ackrediteringssystem inom vården. Men i dagsläget är det klart att staten inte har några planer på att införa så kallade ackrediteringssystem. Man vill fortsätta och pröva den inslagna vägen med styrning genom kvalitetsregister och ersättning via resultat, som en modell för att säkerställa önskvärd riktning.

Här kan tilläggas att ackrediteringssystem är dyra att införa och underhålla.

8.11. Hur kan man leda mot kvalitet i komplexa system?

I den tillgängliga forskningen omkring kvalitet och ledarskap i hälso- och sjukvård konstaterar man ofta att systemet är oerhört ”komplext”. Det tas ofta som en intäkt på att det är svårstyrt och svårt att utveckla och förändra. Det är mer ovanligt att man analyserar och för fram idéer om vad det innebär i kunskapssyn. Man snarare beskriver komplexiteten som ett hinder och skäl till varför man inte lyckas åstadkomma det man vill och behöver.

På senare år har ny forskning, både inom svensk och inom internationell forskning, tagit fasta på kunskapen kring ”komplexa adaptiva system”, som har betydelse för hur man leder komplexa organisationer. Det har troligen även relevans för en organisation som Svenska kyrkan, där man inte kan styra verksamheter genom ett hierarkiskt angreppssätt utan behöver andra angreppssätt för att hålla ihop.

Hösten 2001 hade *British Medical Journal* en artikelserie³ där man belyste dagens problematik inom hälso- och sjukvård såsom klinisk praktik, organisation, ledning, forskning, utbildning och professionell utveckling med hjälp av den kunskapssyn som erbjuds inom komplexitetsforskningen. Den svenska forskaren Klara Palmberg Broryd har i sin avhandling *Beyond Process Management*⁴ utvecklat ett synsätt hur man kan leda och utveckla i komplexa system.

I både artikelserien och avhandlingen finns det samsyn på grundläggande begrepp och i båda erbjuds ett antal angreppssätt som kan vara till stor nytta för den fortsatta utvecklingen av välfärdstjänster inom Svenska kyrkan.

3. Artikelserie i *British Medical Journal*, 15 september – 6 oktober 2001, Vol 323. Complexity Science. Paul Plsek, Trisha Greenhalgh.

4. Palmberg, K. (2009a). “Beyond Process Management. Exploring Organizational Applications and Complex Adaptive Systems”, PhD-thesis, Quality Management, Luleå University of Technology.

8.12. Komplexitet och helhet istället för delar och detaljer

Trots att så mycket har förändrats i vårt samhälle, så styr vi fortfarande våra organisationer baserat på idéerna från männen som utvecklade byråkratin (Weber, 1864–1920), administrationen (Fayol, 1841–1925) och scientific management (Taylor, 1856–1915). Den dominerande bilden för hur vi ser på våra organisationer är fortfarande den hierarkiska strukturen.

Newtons syn på universum som en ”klocka”, där problem kan brytas ner i små delar, analyseras och lösas med rationell deduktion, har kraftfullt influerat hur vi tänker. Men denna maskinmetafor sviker oss idag, när vi upplever att delar inte är konstanta, inte oberoende och inte heller är förutsägbara. Man hävdar att den nya vetenskapen om komplexa adaptiva system erbjuder nya metaforer som hjälper oss att hantera denna verklighet bättre.

8.13. Vad är ett komplext adaptivt system?

Ett komplext adaptivt system kan definieras som ett antal sinsemellan beroende aktörer som skapar en helhet som har möjlighet att utvecklas och anpassa sig utifrån förändrade förutsättningar genom självorganisering, det vill säga utan att någon ledare berättar exakt hur det ska gå till. Aktörerna kan både vara enskilda personer eller hela organisationer.

Hur kan man leda och utveckla ett komplext system (en organisation) även om man inte är chef i den traditionella rollen? Ja, forskarna beskriver följande tillvägagångssätt:

- använd tydliga **visioner** och kommunicera bilder av vad du vill att verksamheten (systemet) ska åstadkomma och i vilken riktning du vill att utvecklingen ska ske,
- fundera över några **enkla regler** som kan skapa ett önskvärt beteende i ditt system, så få som möjligt (ungefär 3–5 stycken),
- hitta **attraktorer** för att skapa en önskvärd utveckling – något som gör det enklare, roligare, billigare eller snabbare att göra på det nya än det gamla sättet,
- håll utkik efter dina ”**chokladklumpar**”, det vill säga de verksamheter som fungerar som man önskar och utgör förebilder, synliggör dem för andra, uppmuntra dem i sitt arbete och koppla ihop välfungerande verksamheter med varandra,
- driv förändring genom **experiment och reflektion**,
- se till att ni har **återkopplingsystem** (feedback) som kan visa om testerna leder utveckling i önskvärd riktning,
- skapa **mångfald och spänning** som skapar dynamik utan att framkalla allt för mycket stress hos medarbetarna.

RADAR

RADAR kommer från den europeiska kvalitetsutmärkelsen EFQM och beskriver hur framgångsrika organisationer arbetar, där man:

- sätter upp vilka mål, vilket värde och vilka resultat man vill uppnå (**R**),
- tar fram angreppssätt (**A**),
- bestämmer hur dessa ska tillämpas (**D**),
- för att sedan följa upp (**A**),
- förfina sitt system (**R**).

Erfarenheterna visar att i komplexa organisationer där man inte kan styra aktörerna som i en klassisk hierarkisk linjeorganisation, bör systemledningen (de som ansvarar för systemet) istället inrikta sina krafter på ”RAR”, dvs:

- sätta upp mål och resultatkrav (**R**),
- följa upp dessa (**A**),
- förfina målen när resultaten visar vad som behöver förfinas (**R**).

8 – När man leder i komplexitet bör man använda RAR istället för RADAR



Däremot bör valet av angreppssätt (**A**) och hur de tillämpas (**D**) lämnas till aktörerna i systemet att bestämma. De olika aktörerna kan välja att göra på många olika sätt och ändå nå målen. Det är viktigt att det i komplexa system lämnas stor frihet för detta.

8.14. Slutsatser - hur kan man tänka utifrån detta kunskapsunderlag?

I utredningen står det att en utförarorganisation inom Svenska kyrkan ska
– *uppvisa höga krav på kvalitet, verksamhetsutveckling och säkra kvalitetsrutiner samt transparens, hög professionalitet och syfta till positiv konkurrens och utmaning för andra utförare på samhällsarenan.*

Hälsa- och sjukvård och vård och omsorg utgör komplexa multiprofessionella miljöer, där traditionella styr- och ledningsformer visar sig otillräckliga idag. Traditionen från ”Newton och Taylor” där vi sett organisationen som en maskin, där kunskapssynen vilat på fundament som reduktionism, analys och mekanism, behöver kompletteras och kanske ibland helt ersätts av nya metaforer och nya fundament. Tankarna omkring komplexa adaptiva system, där resultaten skapas genom samspel mellan delarna och där experimenterande och lärande i team står i centrum, kan vara ett av dessa alternativa synsätt.

Dessutom sett i ljuset av den diskurs som finns i det svenska samhället idag om behovet av att identifiera god kvalitet i välfärdstjänster och med hänsyn till den moderna kunskapen om ledning i komplexitet, så är vår bedömning att det är av avgörande betydelse att Svenska kyrkan i det fortsatta arbetet formulerar sig moget och tydligt om vilka kvalitetsfaktorer, som utifrån de värden man vill skapa, ska finnas på plats i kyrkans verksamheter. Förslagsvis är modellen användbar:

9 – Vad betyder varje nivå för kyrkan?



Man kan anta att kraven på den ”tekniska kvaliteten” på tjänsterna allt oftare finns angivna från staten eller från landsting och kommuner i form av nivåer i kvalitetsregister. Här gäller det för Svenska kyrkan att fundera

hur man i sina utförarorganisationer ska säkerställa att man har kompetens, system o.s.v. för att uppfylla tekniska kvalitetskrav.

När det gäller den ”organisatoriska kvaliteten” är det ett område som ska genomsyras av de grundläggande värden som Svenska kyrkan utmärks av. Det är viktigt att formulera sig tydligt runt de viktigaste kvalitetsfaktorerna för detta område, exempelvis vilka strategier för utveckling och kompetens man väljer, vilka arbetsätt för effektivitet man inför.

Kundkvalitet behöver mätas och återföras till organisationen. Vilka är Svenska kyrkans kvalitetsfaktorer för kundkvalitet? När kvalitetsfaktorerna är bestämda, kan man som systemledning tillämpa principerna om att styra ett komplext system och leda genom ”RAR”:

- kvalitetsfaktorerna omvandlas till tydliga mål (R),
- uppföljningssystem inrättas för uppföljning av de olika faktorerna (A),
- till nästa mätomgång behöver systemledningen revidera sina mål utifrån de resultat man nått och de insikter man fått (R).

För att åstadkomma dessa fundament behövs det en arbetsprocess där många i ledande funktioner tar del av kunskapen om att leda i komplexitet, och deltar i arbetet med att ta fram lämpliga kvalitetsfaktorer. Därefter gäller det att lämna stor frihet till aktörerna om HUR-frågorna för att uppnå målen.

9. Utländska erfarenheter

Utredningsbetänkandet Arbetsformer i förändring (2009:2) innehåller en orientering om välfärdsfrågorna i Norge, Danmark, Finland, Skottland, England, Holland och Tyskland och kyrkornas engagemang och roll. I direktivet till utredningen framhålls att några av kyrkorna i dessa länder har erfarenheter som är värdefulla för utredningen och det därför vore lämpligt att studera dessa och resonera om deras användbarhet i Sverige.

För en allmän orientering om välfärdsfrågor och kyrkorna i de olika länderna hänvisas således till det tidigare utredningsbetänkandet. Genom studiebesök och intervjuer har vi försökt bilda oss en uppfattning om hur man organiserar välfärdsfrågor och då särskilt utförarfrågor i England, Norge, USA och Tyskland. Vi har också valt att ta med ett utvecklingsland, där Svenska kyrkan spelat en inte helt obetydlig roll.

9.1. Tanzania

Redovisningen grundar sig på samtal med handläggaren för utvecklingsbistånd Lennart Andréasson, Internationella avdelningen inom kyrkokansliet.

Den evangelisk lutherska kyrkan (ELCT) i Tanzania är en av landets stora kyrkor. Kyrkan har för närvarande 20 stift. Antalet kommer att utökas och beräknas vara ca 25 mot slutet av det här årtiondet. Stiftet är relativt självständiga med egna konstitutioner. Det är därför rimligt att kalla ELCT en federation. Kyrkorna står för ca 45 procent av sjukvården i Tanzania och ELCT är därmed en stor sjukvårdshuvudman.

Parallellt med kyrkans ledning finns en ledningsstruktur som kallas ”Common Work” eller ELCT-CW och som utgör ledningen för hälso- och sjukvården.

I varje stift finns en Medical Board för ledningen av sjuk- och hälsoarbetet inom stiftet. De flesta ledamöter sitter där i kraft av sin profession. Av tradition har biskopen varit ordförande. Det är dock en ordning som man anser fungera mindre bra, eftersom biskoparna är ordförande i många olika stiftsorgan och det är därför något man vill förändra. Ledamöterna i Medical Board utses av stiftsstyrelsen. Inom Medical Board drivs bl.a. arbete som rör kvalitetssäkring, kompetensförsörjning och medicinförsörjning. Det verkställande arbetet leds av en Medical Secretary.

Varje stift har minst ett sjukhus, somliga har två. Vissa sjukhus har lokala vårdcentraler, men inte alla. En vårdcentral har också en Medical Board. I några fall har det hänt att en stor vårdcentral har omvandlats till sjukhus. I de allra flesta fall är det fråga om allmänna sjukhus, men Kilimanjaro Christian Medical Centre (KCMC) är ett specialistsjukhus.

Församlingarna har inte någon roll i hälso- och sjukvårdsarbetet, inte heller när det gäller en vårdscenarier som ligger inom församlingen. Det är alltså stiftet som driver sjukhus och vårdcentraler.

Tillsyn av verksamheten utövas genom kyrkans egna organ. Men staten har också genom Ministry of Health ett tillsynsansvar som utövas på nationell, regional och lokal nivå. Det går inte att starta ett sjukhus utan att först ha fått tillstånd av Ministry of Health.

I varje distrikt (kommun) finns ett District Medical Council som fördelar statliga verksamhetsbidrag. Dessa är inte tillräckliga för att driva verksamheten, utan det har krävts – och krävs – att patienterna betalar avgift samtidigt som biståndspengar kommer från utländska organisationer. Inget sjukhus kan drivas uteslutande på patientavgifter.

9.2. Engelska kyrkan (Church of England)

Engelska kyrkan är stor inom skolans område. Anglikanska kyrkan är huvudman för nästan 5000 skolor med ca 1 miljon elever, främst inom motsvarigheten till våra låg- och mellanstadier. Engelska kyrkan har trots sekulariseringen kunnat behålla sitt inflytande inom skolområdet.

Inom ärkebiskopens kansli finns en avdelning (*division*) för Education, med tre huvuduppgifter. *Lifelong Learning*, dvs. att stimulera och utveckla kyrkans närvaro inom den högre utbildningen, inkluderande uppgiften att bevaka kyrkans interna behov av högre utbildning för präster m.fl. Den andra uppgiften är *School Strategy*. Det här området sker i nära samarbete med nationella myndigheter, så att kyrkans skolverksamhet kan växa inom ramen för samhällets regler. "It is a "door opener", ensuring that dioceses are aware of opportunities and that government is aware of the Church as a constructive, development-minded partner". Den tredje avdelningen *Training and Development* har som uppgift att utveckla de frivilligas uppgifter och kompetenser i det kyrkliga arbetet (och de är betydligt fler och har uppgifter som vi i Svenska kyrkan har anställda för).

Avdelningen *School Strategy* bidrar med stöd och förbättringsaktiviteter, som inte bara är riktade mot de "egna" skolorna utan mot alla skolor. Ett viktigt område är nämligen också att utveckla religionsundervisningen och religionskunskap som ämne.

Den engelska kyrkan har inga nationellt reglerade medlemssystem. De lokala församlingarna bygger i stor utsträckning sin ekonomi på egna insamlade medel. En stor del av insamlade medel kan ges genom skattebefrielse eller avdragsgilla bidrag.

De kyrkliga skolorna är nära knutna till samhället/kommunerna och finansieras genom den statliga skolbudgeten. Skolorna är ålagda att ta emot ett visst antal elever från sitt närområde (ca 40 %), resten av platserna fungerar ungefär som våra friskoleplatser med kösystem. Varje skola är i princip

en självständig organisation med egen styrelse. I varje stift finns emellertid en styrelse/enhet för skolorna inom stiftet. Denna har inget operationellt ansvar för skolorna utan verkar parallellt med dem genom att:

- stödja skolorna i deras uppgift att erbjuda undervisning med hög pedagogisk kvalitet på kristen grund,
- att informera om de kyrkliga skolorna som ett alternativ,
- att uppmana församlingarna att stödja skolorna och uppmuntra dem att vara verksamma på skolorna,
- att hjälpa kristna i uppfostran till kristet liv.

Enligt uppgift är kyrkans skolor ”populära” och kyrkan motiverar sin roll som skolhuvudman som ett sätt att möta ungdomar i en alltmer sekulariserad miljö.

Andra välfärdstjänster förekommer knappt i kyrkans egen regi. Församlingar har diakonalt arbete ungefär som vi känner det, men nästan alltid med frivilliga som ansvariga. Verksamheterna finansieras med bidrag och kollekt. Omfattningen är ofta stor och sker utifrån lokalsamhällets behov. Däremot är antalet frivilligorganisationer och stiftelser (*charities*) betydande inom välfärdsområdet. Många av dessa har byggts upp av präster och aktiva lekmän. Det är inte ovanligt att en församling är med bland flera andra partners (i nätverk) och ansöker om projektfinsiering och bygger upp verksamhet inom t.ex. arbete med hemlösa som sedan drivs av en nyformad frivilligorganisation/stiftelse där församlingsprästen ingår i styrelsen.

Verksamheter som finansieras genom upphandlade kontrakt möter samma svårigheter som i Sverige med en allt större konkurrens av stora kommersiella företag.

Det kan vara värt att tillägga att det finns ytterligare en avdelning, division, inom kyrkokansliet, nämligen *Mission and Public Affairs*, vars uppgift är att inom sitt område bl.a. ge råd till ärkebiskopens kansli och till biskoparna i parlamentet i aktuella samhällsfrågor som har anknytning till kyrkan och att nätverka med stift och kyrkliga frivilligorganisationer inom dessa områden. Avdelningen bedriver också ett aktivt påverkansarbete i bl.a. välfärdsfrågor.

9.3. USA

I mer än 150 år har det inom de lutherska kyrkorna i USA funnits organisationer som kan sägas höra hemma under det samlande begreppet ”Social Ministry”, dvs. inom diakoniverksamhet. Tidigt handlade det om barnhem och behandlingshem för tuberkulos. Så småningom utvecklades sjukhus och verksamheter med fokus främst på barn och familj. De federala och delstatliga politiska nivåerna var mycket ovilliga att engagera sig i denna typ av

tjänster fram till 1960-talet. Därför skedde en spontan tillväxt av institutioner inom dessa områden på initiativ av kyrkor och andra organisationer, inledningsvis ofta med etnisk och språklig uppdelning. Huvudsakligen kom initiativen från enskilda församlingar.

Nu bedrivs mycket av detta arbete med federalt eller delstatligt ekonomiskt stöd. Ersättningsprinciperna har förändrats från ersättning knuten till åtgärd till en personrelaterad ersättning. Detta är ett sätt att motverka det man menar vara en överkonsumtion av åtgärder, inte minst inom sjukhusvården.

I början fanns informella grupper för samråd mellan institutionerna, men allt fler insåg att detta inte räckte till. Därför bildades för cirka 15 år sedan Lutheran Services in America (LSA), som ett gemensamt forum och nätverk. Bakom LSA står två kyrkor, dels Evangelical Lutheran Church of America (ELCA), dels Lutheran Church–Missouri Synod (LCMS). Trots de skillnader som finns mellan kyrkorna kan LSA ha bra arbetsrelationer med båda.

Styrelsen i LSA består av nio ledamöter utsedda av medlemsorganisationerna och nio ledamöter utsedda av kyrkorna (sex ledamöter från ELCA och tre från LCSM). ELCA utser en biskop och fyra ytterligare representanter. Dessutom sitter de exekutiva direktörerna för ELCA "Church in Society" och LCSM "World Relief and Human Care" i styrelsen.

Medlemskap i organisationen är frivilligt. Många mindre enheter har insett att det är svårt att ensamt klara sig och uppskattar det stöd som det gemensamma nätverket ger. Idag är ca 300 organisationer knutna till LSA. LSA är en not-for-profit organisation och verkar för att medlemsorganisationerna ska arbeta i bolagsform.

Medlemmarna uppmanas att betala medlemsavgift men också detta är frivilligt. Medlemsavgiften varierar med verksamheternas storlek men är generellt tämligen låg. Det är de båda kyrkorna som gör prövningen som medger om en ny aktör ska få bli medlem av LSA. Det är också de som är LSA:s finansärer.

LSA ser sig som en "connector" och arbetar strategiskt genom olika nätverk för att förbinda människor och organisationer som arbetar inom samma område. En hel del av nätverken är regionala och andra delstatliga. Dessutom arrangerar man ledarskapsfortbildningar som "Academy for CEO's" och "Leadership Academy".

Inom LSA råder principen att boenden ska vara öppna för alla, även för dem som inte är medlemmar i kyrkan. I den mån verksamheten bedrivs med hjälp av offentliga medel är det förbjudet att diskriminera, också när det gäller religion. Bedriver man verksamheten med egna medel är det tillåtet att ställa upp krav på medlemskap, men så sker inte. Det finns inte heller krav att de anställda ska tillhöra kyrkan.

LSA bedriver ett påverkansarbete på den federala nivån men bara i sådana frågor som direkt berör medlemmarna i deras verksamhet, som t.ex. skatte-

lagstiftning. Påverkansarbete i mer övergripande frågor som fattigdomsproblematik och hälso- och sjukvårdsfrågor sker genom kyrkorna själva.

9.4. Norge

Den norska kyrkan har fortfarande en stark koppling till den norska staten och lokalt till respektive kommun. Det är kommunerna som finansierar kostnaderna för kyrkor, kyrkogårdar, församlingsanställda. Övergripande och gemensamma kostnader finansieras över statsbudgeten. Dock pågår ett förändringsarbete när det gäller kyrkans förhållande till staten. Norska kyrkan kan, i vissa avseenden, ses som ett landskap av organisationer och stiftelser. De flesta av dessa är formellt självständiga men ses och beskrivs som ingående i Norska kyrkan. Den norska välfärdsmodellen är lik den svenska. Staten svarar emellertid för sjukhusvård och kommunerna för äldreomsorg. Som utförare finns både stat och kommun. Men det finns också privata aktörer och en rad organisationer och stiftelser med anknytning till norska kyrkan.

Vi beskriver här några exempel på organisationer som är självständiga men verkar inom norska kyrkans organisationslandskap och beskriver sig själva med nära anknytning ("tillhör Norska kyrkan").

Kirkens Bymisjon är ett nätverk av lokala diakonala stiftelser med verksamhet i 10 städer (totalt ca 1850 anställda och ca 3000 frivilliga). Bymisjon bedriver äldreomsorg, ungdomspsykiatri, missbruksvård mm. Försök att föra samman de lokala stiftelserna till en samlad (mer slagkraftig?) organisation har gjorts men misslyckats.

Stiftelsen Det norske Diakonhjem driver högskola och sjukhus i Oslo. Sjukhuset är ett aktiebolag som är helägt av stiftelsen. Sjukhuset är ett av fyra akutsjukhus i Oslo och har avtal med den statliga organisationen för vård i området, Helse Sør-Øst och är en likvärdig part av den offentliga hälso- och sjukvården. Sjukhuset har ca 130 000 boende i sitt upptagningsområde. Därtill har sjukhuset ansvar för ortopedisk kirurgi (höfter/lår) för cirka 330 000 invånare och har specialiststatus inom reumatologi för hela landet. Sjukhuset bedriver forskning inom sina specialistområden. Sjukhuset har ca 1 550 anställda.

I många kommuner har församlingen (*menigheten*) bildat stiftelser som driver sjukhem. I några fall drivs sjukhemmen direkt av församlingen. Det finns avtal med kommunerna men i många kommuner har man idag "fritt val av sjukhem", vilket innebär att konkurrensen ökat och att man inte har garantier för sina platser. De små men självständiga enheterna har svårigheter att leva upp till dagens krav på kvalitetssystem mm.

Den norska kyrkan har inga gemensamma riktlinjer för sitt arbete inom välfärdssektorn däremot finns det riktlinjer för församlingsdiakoni (*Plan for diakoni 2007*).

Den norska regeringen ingick 2012 ett ”Samarbeidsavtale om leveranser av helse- og sosialtjenester” med ett antal nationella organisationer som representerar frivilligsektorn i Norge. Avtalet ska utvärderas senast efter fyra år. I dagsläget är det oklart om det lett till mer konkreta åtgärder. Dokumentet beskrivs förhållandet mellan parterna och de ömsesidiga förväntningarna.

Vanligen har styrelserna för de diakonala stiftelserna/organisationerna företrädare från norska kyrkan i sina styrelser.

9.5. Tyskland

I Tyskland svarar organisationer med non-profitkaraktär för en mycket stor andel av utförandet inom välfärdssektorn. Det finns en lång tradition i Tyskland av oberoende utförare inom välfärdssektorn. Efter andra världskrigets slut förstärktes denna. Misstron till staten var stor och istället sågs de oberoende aktörerna som garanter för återuppbyggnaden av välfärdssamhället.

Finansieringen kommer från den tyska modellen med obligatoriska försäkringar/sjukkassor enligt den s.k. Bismarcksmodellen (sjukförsäkring, omsorgsförsäkring etc.) och av egen finansiering som avgifter, hyreskostnader m.m. Den tyska modellen är lik vår med ett generellt välfärdssystem som omfattar alla, men har en annorlunda uppbyggnad.

Som exempel på både likhet och olikhet kan man ta Ädelreformen, dvs. ansvaret för framförallt äldres omsorgsbehov utanför sjukhusystemet. I Sverige ligger ansvar för sjukvård och omsorg på kommuner och landsting. När Ädelreformen (1 januari 1992) genomfördes, var det en huvudmannaskapsförändring, dvs. ansvar flyttades från landstingen till kommunerna och innebar att kommunerna fick ett samlat ansvar för långvarig service, vård och omsorg för äldre och funktionshindrade. I Tyskland infördes 1 januari 1995 ”Sozial Pflegeversicherung”, dvs. en omsorgsförsäkring, som innebär att alla är försäkrade vid behov av vård och omsorg (villkoren kan skilja, se nedan). Tidigare var det som i Sverige, alltför många låg kvar på sjukhusen, för det fanns ingen reglering av villkor utanför sjukvårdssystemet.

Den tyska modellen kan sägas vara organiserad enligt subsidiaritetsprincipen, dvs. beslut fattas på olika nivåer alltefter komplexitet och tradition. Den enskilde kan i princip välja sin sjukförsäkring, välja läkare, sjukhus, äldreboendet etc. Men vanligen är valen inskränkta och beroende av yrkesgruppstillhörighet och familjesituation m.m. Men valen är också inskränkta av de olika försäkringarnas och lagstiftningens regler. Till detta kommer att de olika delstaterna har olika bestämmelser.

De stora utförarna inom non-profitsektorn är *Diakonie Deutschland* (tidigare *Diakonisches Werk*, se nedan), som är de evangeliska kyrkornas organisation, *Caritas*, katolska kyrkans organisation, *Röda Korset*, *Arbeiterwohlfahrt (AWO)*, arbetarrörelsens organisation, de *oberoende non-profit-*

organisationerna och *Judiska välfärdsorganisationen*. Dessa sex organisationer bildar en samarbetsorganisation på nationell nivå, *Bundesarbeitsgemeinschaft der freien Wohlfahrtspflege* (BAGFW) och arbetar gemensamt i samtal och påverkansarbete gentemot den tyska staten, finansiärer (sjukkassor, försäkringsbolag) och allmänheten. Det finns viss lagstiftning som reglerar dessa organisationers villkor (t.ex. inom arbetsrätten).

Totalt omfattar organisationerna ca 1 400 000 anställda och nästan 3 miljoner frivilliga. Enbart inom Diakonie Deutschland finns det cirka 450 000 anställda och 700 000 frivilliga. Under de senaste åren har rent kommersiella bolag etablerat sig, dock i relativt långsam takt inom äldreomsorg och social omsorg. Denna process har påverkats av att det funnits non-profitaktörer och en mognare marknad. De kommersiella aktörerna har i en del fall köpt sjukhus av non-profitaktörer.

Vi har genom studiebesök och intervjuer undersökt hur Diakonie Deutschland är uppbyggt och fungerar.

Den evangeliska kyrkan i Tyskland (EKD – *Evangelische Kirche in Deutschland*) är en sammanslutning av 20 olika regionala kyrkor (*Landeskirchen*) – evangeliska, reformerta och unierade kyrkor. Antalet kyrkor (*Landeskirchen*) har minskat på grund av sammanslagningar till följd av minskande antal medlemmar och behov av samgående.

Diakonie Deutschland (tidigare var namnet *Diakonisches Werk*, som fortfarande används på delstatsnivå) är de evangeliska kyrkornas gemensamma välfärdsorganisation på nationell nivå. I varje förbundsland eller motsvarande regional kyrka (*Landeskirche*) finns ett regionalt *Diakonisches Werk*, som *Diakonisches Werk Bayern*, *Diakonisches Werk Rheinland*, *Diakonisches Werk Mitteldeutschland*.

Diakonie Deutschland (förkortas här i texten med DW) är inte en utförarorganisation i sig utan endast en samarbetsstruktur, en medlemsorganisation. Inom DW finns ca 27 000 olika enheter. Verksamheterna spänner över ett brett fält såsom högspecialiserade sjukhus, äldreboenden, demensboenden, missbruksvård, förskolor och skolor. Den juridiska formen kan vara föreningar, stiftelser, aktiebolag. Det förekommer att en mindre diakoniförening driver ett dagis och man har de stora diakonala institutionerna som Diakoniewerk Betel och Diakonie Neuendettelsau med flera hundra olika enheter och många tusen anställda. De olika enheterna är medlemmar i sitt regionala *Diakonisches Werk*. Om någon har verksamhet i flera delstater är man vanligen medlem där huvudkontoret har sitt säte. I princip finns alltså ett *Diakonisches Werk* motsvarande varje regional kyrka.

Diakonie Deutschland är således uppbyggd efter en struktur som vi känner igen från våra folkrörelser med lokal, regional och nationell nivå. Beslutsstrukturen är demokratisk och transparent. Kyrkornas inflytande är reglerad, dels i gemensamma mål och övergripande principer men också genom närvaro i styrelser och genom ekonomiska bidrag. DW övertar inte

något ekonomiskt ansvar för medlemsorganisationerna. Varje organisation svarar själv för sin verksamhet. Men DW erbjuder stöd inom områden som ekonomi, juridik, arbetsrätt, kvalitetsarbetet, miljö, ledarskap etc. DW företräder sina organisationer gentemot fackliga organisationer, delstater och förbundsregering i gemensamma frågor. I Sverige kan man likna DW som en blandning av Famna (svensk branschorganisation för idéburna aktörer inom vård och social omsorg) och en arbetsgivarorganisation.

Varje organisation uppträder med sitt namn och sitt varumärke. Det är tydligt att för mindre enheter är det viktigt att visa att man är medlem i DW medan de större har egna starka varumärken och inte på samma sätt har behov av ”skylta” med sitt medlemskap i DW.

Varje enhet begär medlemskap i DW och betalar medlemsavgift som varierar med storlek och omsättning (med taknivå). Medlemsavgifterna är låga och kyrkorna bidrar med en stor andel av intäkterna. Därtill kommer delstatliga eller nationella ersättningar för projekt m.m. Alla verksamheter är öppna för alla oavsett religion, etnicitet etc. Tidigare har det funnits krav att de anställda ska vara medlemmar i kyrkan, men sådana bestämmelser gäller inte längre. I Sachsen-Anhalt (inom tidigare DDR) är medlemsantalet lågt, under 10 %, men DW Mitteldeutschland växer och ser sig som ett kyrkans vittnesbörd i en sekulariserad omvärld.

Inom de tyska kyrkorna får man inte bedriva diakonalt arbete i organiserad form utan att vara medlem i DW. Församlingsdiakoni i vår mening har en svagare ställning. Men precis som inom Svenska kyrkan växer verksamheter ofta från den lokala församlingens behov och engagemang och möjligheter. Man uppmuntrar dock övergång till egna organisationer, dvs. annan juridisk person än församlingens när verksamheterna växer.

Det finns kritik inom kyrkan mot DW – att den vuxit och ibland ter sig starkare än kyrkorna själva. Att den lokala församlingsanknytningen är tunn osv. DW arbetar med dessa frågor och på alla de nivåer vi haft samtal, poängterar man anknytningen till kyrkan och församlingen. Det måste finnas teologisk och diakonal kompetens i organisationen, menar man. Tillsammans med Caritas har Diakonie Deutschland arbetat fram gemensamma kvalitetsriktlinjer, vilka exemplifieras i kapitel 12.

9.6. EU

Det kan vara värt att notera Europeiska kommissionens engagemang för frågor som rör social ekonomi och idéburet företagande. Kommissionen har sammanfattat sitt ställningstagande i ett dokument med namnet ”*Initiativ för socialt företagande*” (Social Business Initiative), KOM(2011) 682 slutlig, som delgivits Europaparlamentet, Rådet, Ekonomiska och Sociala kommittén samt Regionkommittén. Kommissionen arbetar för att implementera och lyfta fram socialt företagande i medlemsländerna. Kommissionen poängterar att sektorn är större än vad man vanligen föreställer sig. ”Den sociala ekonomin sysselsätter mer än 11 miljoner arbetstagare i EU, vilket motsvarar 6 % av den totala sysselsättningen.” Kommissionen har inte för avsikt ”att närma sig denna mångskiftande sektor med en normativ definition som ska gälla för alla och utmynnar i en tvångströja av regler. Den föreslår en beskrivning som bygger på principer som är gemensamma för de flesta medlemsstater”.

EU-kommissionens definition lyder:

Ett socialt företag är en aktör inom den sociala ekonomin, vars främsta mål är att skapa sociala effekter snarare än att skapa vinst för sina ägare eller partner. Det är verksamt på en marknad och tillhandahåller varor och tjänster på grundval av företagarganda och på innovativa sätt, och använder främst överskottet på vinsten för sociala ändamål.

Med ”sociala företag” menar kommissionen alltså företag

- *för vilka det sociala eller samhällliga syftet av gemensamt intresse är motivet för den kommersiella verksamheten, vilket ofta tar sig uttryck i en hög grad av social innovation,*
- *vars vinster till större delen återinvesteras i förverkligandet av detta sociala syfte, och*
- *vars organisation eller ägandesystem återspeglar uppdraget och utgår från principer om demokrati, medbestämmande eller social rättvisa.*

Initiativet från EU syftar till att skapa bättre förutsättningar för utveckling och tillväxt av idéburet företagande. I initiativet behandlas både kännedomshöjande aktiviteter och frågor om upphandling, strukturfonder och kapitalförsörjning.

Ur svenskt perspektiv kan man notera att vi ofta använder begreppet socialt företagande enbart om ”de arbetsintegrerande sociala kooperativen”. De är också sociala företag men kommissionens definition är bredare och används när man inom EU talar om socialt företagande.

10. Svensk välfärdsarena – lägesbeskrivning fram till våren 2013

I det här kapitlet beskrivs den svenska välfärdsarenan och hur allmänna samhällsförändringar kommit att förändra välfärdssamhället och hur tanke-mönster från affärsvärlden trängt in i den offentliga sektorn. Möjliga avtals-former beskrivs. I kapitlet finns också ett resonemang kring tyngre och lätt-are välfärdsuppgifter, begrepp som härrör från betänkandet *Arbetsformer i förändring*.

10.1. Det omvandlade samhällskontraktet

I antologin *Civilsamhället i samhällskontraktet*, med Filip Wijkström som redaktör, beskrivs de många grundläggande förändringar som vårt samhälle har genomgått och genomgår. ”Många små processer som sammantagna innebär en fundamental och djupgående omförhandling av det svenska sam-hällskontraktet.” Med samhällskontrakt menas de grundläggande principer som skapar förutsägbarhet i ett samhälle. I samhällskontraktet inkluderas enskilda och familjen samt alla de organisationer som på olika sätt bildats för att representera samhällsmedlemmarna eller deras värderingar och intressen, ofta kallat civilsamhället.

Den svenska folkrörelsemodellen har varit grundläggande för vår sam-hällsutveckling under det förra seklet. Intresseorganisationer har påverkat hur arbetsmarknad och näringsliv ska styras. Medlemskapet garanterade inflytande. Folkrörelserna var kravställare på samhället. Näringslivets roll var given. Stora samhällsförändringar har ofta skett i samråd med folkrörelserna.

Idag kan medlemskap vara en kundrelation, t.ex. alla affärskedjornas klubbar, eller bara betyda support. ”Bli medlem och stöd...”. Näringslivet har blivit utförare av samhällets kärnverksamheter i kontrakt med kommu-ner och landsting. Och allt oftare möts folkrörelserna av förväntningarna att inte vara kravställare utan att ta på sig uppdrag eller driva verksam-heter. Transfereringarna går från bidrag till ersättningar. Samråd har bytts till särintresse.

Det civila samhället förändras. Ideella organisationer påverkar samhället på andra sätt än förut; samtidigt påverkas näringsverksamhet och företag av begrepp som CSR (Corporate Social Responsibility) och man inser att framgångsrikt företagande också inkluderar samhällsansvar.

Den svenska kyrkan har under denna tid omvandlats från myndighet till civilsamhällets största organisation. Det är därför inte konstigt att förvänt-ningarna på kyrkan som aktör på andra områden än de traditionella ökat.

10.2. Samhällsförändringarna från 1990-talet – brutna monopol

I slutet av 1980-talet påverkades den offentliga sektorn av tankemönster från affärsvärlden. Föredömet i ledarskap var aktiebolagets VD. Nya styrmodeller fascinerade och diskuterades. Politikerrollen omprövades. Begrepp som köp-sälj och beställa-utföra introducerades. Inte för att öka valfriheten eller mångfalden. Motiven var tankar om större effektivitet och möjliga rationaliseringar. Föreställningen om att det gick att utföra samhällstjänster ”smartare”. Begrepp och modeller hämtade från näringslivet infördes i statlig och kommunal förvaltning. Det här idésystemet brukar kallas New Public Management (NPM).

Lagen om offentlig upphandling kom 1992 och Sverige valde att inkludera vård- och omsorgstjänster i denna. Hälso- och sjukvårdslagen och socialtjänstlagen ändrades (1993) och privata aktörer kunde därefter driva verksamheter, som tidigare lagstiftning inte tillåtit. Husläkarreformen 1993 hade inte bara konkurrens och effektivitet som motiv utan nu kom också argumenten om valfrihet och möjligheterna till alternativ för medborgarna. Det var samma skäl som drev fram friskolorna 1992 och 1994 och som förändrade förutsättningarna för de kommunala skolorna.

Det är intressant att notera de helt olika systemen. Lagen om offentlig upphandling och konkurrens blev instrumentet för att hitta nya utförare inom hälso- och sjukvården och socialtjänsten. På skolområdet införde man etableringsrätt, förutsatt att man följde de kriterier som satts upp. Det var konkurrens i skolvärlden om eleverna, som kunde välja skola. Inom hälso- och sjukvården och socialtjänsten var det landstinget/kommunerna som valde utförare. Brukare och patienter hänvisades till den upphandlade enheten.

10.3. Börsbolag och idéburna organisationer

”Frivilligorganisationer” som Ersta diakoni, Bräcke Diakoni, Samariterhemmet, privata stiftelser m.fl. hade inte politiskt fokus på sig under 90-talet, trots att man faktiskt var utförare sedan länge, i många fall också föregångare, inom välfärdssektorn. Många av dessa gamla institutioner var närmast förvirrade av den nya situationen. Tidigare förhållanden till kommun och landsting i form av avtal och kontrakt, ofta mycket långvariga, sades upp med hänvisning de nya spelreglerna med upphandling och konkurrens. De idéburna organisationerna kände sig många gånger ”övergivna” av sina tidigare uppdragsgivare.

I *Arbetsformer i förändring* (Svenska kyrkans utredningar 2009:2) beskrivs mer detaljerat hur välfärdssamhället förändrades av de nya spelreglerna och farhågorna om att en oligopolsituation höll att utvecklas med stora börsnoterade bolag som aktörer. En rad utredningar belyste problematiken som *Vårda vården – samverkan, mångfald och rättvisa* (SOU 2003:23) och senare delbetänkandet *Vård med omsorg – möjligheter och hinder* (SOU 2007: 37). Men några konkreta förändringar blev det aldrig.

De idéburna organisationerna bildade Famna år 2004, en riksorganisation för vård och social omsorg utan vinstsyfte. Genom Famna skapades en gemensam plattform för påverkansarbete och inflytande. Näringslivets aktörer agerar med Svensk Näringsliv som röst.

Samtalen med företrädare för Famna och andra organisationer inom civilsamhället ledde 2008 fram till ”Överenskommelsen mellan regeringen, SKL och de idéburna organisationerna inom det sociala området”. Överenskommelsen liknar det norska samarbetsavtalet (se kapitlet om Utländska erfarenheter). Vare sig i Sverige eller i Norge har det lett till mer konkreta åtgärder, men i dokumenten beskrivs förhållandet mellan idéburna organisationer och samhället och de ömsesidiga förväntningarna. Mer information finns på www.overenskommelsen.se

10.4. Situationen våren 2013

Det låter ibland i den allmänna debatten att om Svenska kyrkan bestämmer sig för att bli välfärdsutförare så är det bara att ”kliva in” och ta för sig. Som om det bara handlar om hur kyrkan ska ställa sig och vilka beslut kyrkan själv tar. Så enkelt är det inte som ovanstående utvecklingshistoria visar. Det är statens, olika myndigheters och kanske främst kommunernas beslut som avgör vad som är möjligt. Åtminstone när det handlar om verksamheter som regleras via den lagstiftning som tidigare beskrivits och som vi vanligen kallar vård-skola-omsorgssektorn.

Vi ska i det här avsnittet ge en sammanfattning av de affärsformer som finns inom välfärdssektorn.

10.5. Lagen (2007:1 091) om offentlig upphandling (LOU)

Upphandlingsförfarande enligt LOU är och har varit det vanligaste verktyget för kommuner och landsting att teckna avtal med privata utförare. I ett förfrågningsunderlag beskrivs tjänsten/tjänsterna och inom stipulerad tid ska anbudsgivare lämna in sina bud. Upphandlingarna kan vara av olika karaktär. Är priset fastställt, ska anbudsgivarna beskriva vad man kan erbjuda inom prisramen. Är tjänsterna beskrivna, ska anbudsgivarna ange den ersättning man vill ha för den upphandlade tjänsten. Ibland förekommer viktning, dvs. vissa parametrar rankas högre än andra. Det har också varit

ett sätt att få in kvalitetsparametrar i bedömningen av anbudsunderlag. Ofta innehåller förfrågningsunderlaget SKALL-krav. Det är krav som reglerar vad man som anbudsgivare kräver av anbudsgivare, som erfarenhet av verksamhetsområdet, viss ekonomisk styrka, viss kompetens.

Med entreprenadavtal av äldreboenden svarar uppdragsgivaren, kommunen, nästan undantagslöst för lokalerna och kostnaderna för dessa. Det är endast för den operativa driften man vill ha en extern utförare. Vid byte av entreprenör efter en ny upphandling ”följer personalen med” till den nya arbetsgivaren enligt reglerna i lagen om anställningsskydd (LAS) om verksamhetsövergång. Det betyder att det oftast enbart är chefstjänsten som en ny entreprenör tillsätter.

En särskild form av avtal är ramavtal. Det betyder inom välfärdsområdet att kommunerna upphandlar enstaka boende- eller vårdplatser, som avropas efter behov. Det finns exempel på ramavtal, där kommunen inte har utnyttjat en enda plats, trots avtal. Vårdgivaren står med risken, för man måste ju ha kapacitet, om en förfrågan kommer.

10.6. Valfrihetssystem

En ny utredning om alternativ till lagen om offentlig upphandling inom vård och omsorg ledde till lagen om valfrihetssystem (2008:962, LOV). Syftet enligt direktiven var att motverka den oligopolsituation som utvecklats. Valfrihetssystem inom socialtjänsten ska ge medborgarna möjlighet att välja vem som utför det stöd de har rätt till inom äldreomsorg, stöd till funktionshindrade eller annat stöd inom socialtjänstområdet. Enligt LOV är det brukaren/patienten som väljer bland utförare som uppfyller de kriterier som kommunen eller landstinget bestämt (jfr friskolereformen).

Lagen är frivillig för kommuner och landsting att tillämpa. Inom primärvården är det från 2012 obligatoriskt för landstingen att tillämpa LOV för val av vårdcentral. Den gäller numera även för Arbetsförmedlingen med obligatoriskt valfrihetssystem för etableringslotsar för nyanlända invandrare, men frivillighet råder inom den arbetsmarknadspolitiska verksamheten.

Regeringen har avsatt särskilda medel för att stimulera kommunernas införande av LOV. Regeringen har även tillsatt en utredning med uppdrag att analysera effekterna av LOV inom socialtjänstområdet, Dir 2012:91, som ska lämna sitt betänkande i januari 2014. Konkurrentverket rekommenderar i en skrivelse en rad förslag för att öka mångfalden av utförare. Information om valfrihetssystem finns på www.valfrihetswebben.se.

10.7. Partnerskap

Partnerskap brukar man beteckna avtal som tecknas mellan en organisation och en kommun och/eller ett landsting utan upphandling eller valfrihets-systemregler. Som grund för avtal/överenskommelse i partnerskap finns oftast principöverenskommelser om samarbete och nätverkande inom ett visst område. Man brukar säga att tjänsterna ska vara unika och att de därför inte självklart är upphandlingsbara. Det finns ingen fastlagd definition av partnerskap. Ibland sägs det att initiativet ska komma från en idéburen organisation, ibland använder man tekniskt sett LOU, men upphandlingskraven är så specificerade att det inte finns så många möjliga utförare. Praxis är trevande och sparsam inom området.

10.8. Avtalsformer med offentlig sektor

För att förstå hur ”välfärdsmarknaden” fungerar måste man alltså känna till de driftformer, samarbeten eller köp av tjänster som en kommun eller landsting/region kan välja på inom skola, socialtjänst och sjukvård. Sammanfattningsvis kan de delas in i fyra kategorier:

Offentlig regi

- Egen/offentlig regi
- Helägt eller delägt kommunalt företag (bolag, stiftelser, ekonomiska föreningar)

Upphandlad verksamhet

- Lag om offentlig upphandling
- Lag om valfrihetssystem

Enskild bidragsfinansierad verksamhet

- Friskolor
- Enskilda förskolor
- Enskilda ”udda” verksamheter som dagcenter och mötesplatser

Partnerskap

10.9. Tillstånd

För att få bedriva verksamhet enligt socialtjänstlagen (SOL) och lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS) krävs tillstånd. Tidigare utfärdade socialstyrelsen tillstånd efter ansökan från den som vill bedriva verksamhet. Efter den 1 juli 2013 har den nya myndigheten, Inspektionen för vård och omsorg (IVO), denna roll. IVO ska bland annat handlägga till-

stånds- och tillsynsärenden och anmälningar enligt lex Sarah och lex Maria. Socialstyrelsens fortsatta ansvar är i korthet föreskriftsarbete, att arbeta med utvärderingar och legitimationsärenden.

Bland de uppgifter som en tillståndsansökan för ett äldreboende eller ett LSS-boende ska ha, finns uppgifter om föreståndarens namn, tjänstgöringsgrad, utbildning och adekvata yrkeserfarenheter, beskrivning av verksamhetens ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete och bemanningsuppgifter för dag, kväll och natt.

Personlig assistens för vissa funktionshindrade är sedan 1 januari 2011 en rättighet för funktionshindrade enligt socialförsäkringsbalken (tidigare LASS) för att klara dagligt liv. Enskilda eller företag som vill erbjuda sådana tjänster måste ha tillstånd från socialstyrelsen (eller IVO efter 1 juli 2013) och i princip gäller samma regler som vid lagen om stöd och service för vissa funktionshindrade (LSS). Det finns många företag som erbjuder tjänster inom personlig assistens.

10.10. Tyngre och lättare välfärdsuppgifter

I betänkandet Arbetsformer i förändring förekommer benämningen *tyngre och lättare välfärdsuppgifter*. Skillnaden beskrivs som välfärdsrelaterade uppgifter, som kan genomföras med *en lätt och flexibel organisation till skillnad från sådana som kräver tyngre och mer komplexa organisatoriska förutsättningar* (Arbetsformer i förändring, kap 8.3.2). Tyngre välfärdsuppgifter bör en församling inte gå in i, menade utredaren. Lättare välfärdsuppgifter ”kräver inte specialdestinerade lokaler, behov av administration går att samordna och det är möjligt att i någon mån integrera verksamheterna med övrig församlingsverksamhet”. Terminologin om lättare och tyngre välfärdsuppgifter återkommer i direktivets formuleringar om utredningsuppdraget.

Tyngre och lättare välfärdsuppgifter är inte vedertagna begrepp och det finns därför inte någon fastställd definition. Betänkandet sätter upp följande kännetecken:

- hög grad av professionalisering
- hög personalintensitet
- större, specialdestinerade lokaler
- kvalificerad verksamhetsadministration
- speciell ansvarighetsreglering enligt hälso- och sjukvårdslagen, socialtjänstlagen eller skollagen
- stora krav på långsiktighet

Försöker man analysera begreppens innehåll, stöter man snabbt på svårigheter. Verksamhet som kräver myndighetstillstånd, det vill säga verksamhet enligt socialtjänstlagen (SOL) eller lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS) skulle man möjligen kunna benämna som tyngre välfärdsuppgifter. Men betänkandet menar att LSS-boende hör hemma bland de lättare välfärdsuppgifterna, trots att det både kräver särskilda tillstånd och specialdestinerade lokaler (lägenheter). En friskola kräver specialdestinerade lokaler och skollagstiftningen är både detaljrik och omfångsrik. I två av våra exempel (Knivsta och Fagersta) bedriver församlingen/pastoratet framgångsrikt skolverksamhet. Att driva en entreprenad av ett äldreboende kräver inte något ansvar för lokalerna och långsiktigheten avgörs av avtalslängden. Men det är knappast en ”lättare” välfärdsuppgift.

Jag menar att man måste resonera på andra sätt om lämplighet och återkommer till detta i kapitel 12 *Överväganden och förslag*.

10.11. Kommunerna

Endast 98 av landets 290 kommuner gör upphandlingar av äldreboenden (2011). Övriga 192 kommuner har enbart boenden i kommunal regi. Bara åtta kommuner har valfrihetssystem inom särskilt boende. Priserna varierar stort från 1 100 kronor till 1 800 kronor per dygn. Skillnaden brukar förklaras av kommunernas olika ambitionsnivåer. Övriga tjänster som upphandlas är till exempel daglig verksamhet, boendeformer för funktionsnedsatta, HVB-hem och inte minst missbruksvård.

I april 2013 hade 179 kommuner valfrihetssystem i drift eller fattat beslut om ett införande och kommuninvånare i över 143 kommuner kan välja utförare inom totalt 23 olika tjänsteområden, där de vanligaste är hemtjänst – omvårdnad (i 124 kommuner), hemtjänst – service (i 119 kommuner), daglig verksamhet, ledsagning, avlösning och familjerådgivning. Inom hemtjänsten har de externa utförarna ökat både vad gäller antal och andel av hemtjänststimmarna. Från 2008 till 2011 ökade deras andel av beviljad tid i alla landets kommuner från 16 procent till 20 procent och på hösten 2011 hade de 499 externa utförarna 893 stycken hemtjänststiftelser med landets kommuner.

10.12. Reflektioner

Enligt Dagens Samhälle (temanummer om äldreomsorg 6/2013) ratar både kommersiella aktörer och non-profitföretag upphandlingar av äldreboenden och hemtjänst och avstår från avtalsförlängningar. Som exempel inom Svenska kyrkan närstående organisationer kan nämnas att Ersta Diakoni avslutar hemtjänst åt Stockholm stad och Bräcke Diakoni inte förlänger

driften av ett boende. Kommunernas ersättningar upplevs för låga i förhållande till den kvalitet man förutsätts leverera.

Välfärdstjänsterna är pressade från många håll. Socialstyrelsens har krav på viss bemanning på demensboenden nattetid. Sveriges Kommuner och Landsting bestrider dessa generella riktlinjer och kommunerna upphandlar inte med de ökade kraven i prisbilden. När tidningspressen får tag i ett tillsynsärende från Socialstyrelsen, står en enskild vårdorganisation i draget mellan två principer. Det hjälper inte att man har kommunen, uppdragsgivaren, bakom sig. Allmänheten bibringas en bild av kvalitetsbrister.

Det är allmänt omvittnat att kraven att få en plats i särskilt boende har skärpts. Biståndsbedömningen blivit hårdare. Detta kan vara ett sätt för kommunerna att klara en annalkande ”omsorgsboom”. Det är kvarboendepincipen som gäller och stöd och hjälp i form av hemtjänst i olika former. Antalet platser i särskilda boenden minskar stadigt, vilket kan ses som positivt på många sätt. Äldre är piggare långt upp i åren och klarar sig hemma längre och hemtjänsten svarar för fler tjänster. Tiden på ett särskilt boende, om man ens kommer dit, är i allmänhet kort men vårdkrävande. Det antas allmänt att vid ”vanligt åldrande” kommer en plats inom särskilt boende aldrig bli aktuellt. De kostnadskrävande vårdplatserna (med en årskostnad på cirka 500 tkr och uppåt) måste reserveras för de som särskilt behöver dem (för särskilda diagnoser som demens).

När 40-talisterna blir gamla är de inte bara flera, de lever också längre. Och är mer krävande. Kraven på större individanpassning är inte bara den enskildes önskan, det är också Socialstyrelsens krav. Detta är en enorm utmaning för vårt samhälle och kommer att kräva nya lösningar. ”Vi tror att utbyggnaden av kommunernas vård och omsorg kommer att ta sig lite andra vägar i framtiden” säger Per Enarsson, förvaltningschef i Katrineholm. ”Vi står inför en stor demografisk omställning med förändrade förväntningar” (citat från Framtidens vård & omsorg, 2013).

10.13. Befolkningsförändringar

Nedanstående tabell visar att antalet äldre ökar och att antalet särskilda boendeplatser har minskat och har gjort detta stadigt sedan år 2000. Socialstyrelsens uppgifter visar också att det är först efter 80 års ålder som behovet av service generellt sett ökar. Men det är slående att 74 % av alla över 80 år klarar sig utan vare sig särskilt boende eller biståndsbedömt behov av hemtjänst.

	2012	2000
Antal personer över 65 år	1 808 070	1 530 887
Antal särskilda boendeplatser	86 800	118 300

Uppgifter från Socialstyrelsen 1 okt 2012 och Aktiv Senior

Utmaningen är ökningen av antalet äldre och att vi blir äldre. År 2012 uppgick antalet personer över 85 år till 253 000. Antalet beräknas vara ca 400 000 år 2030 och 657 000 år 2060. Medellivslängden beräknas öka från dagens 81 år till 86 år under samma tid.

10.14. Uppgifter för Svenska kyrkan inom välfärden

Vilka behov som Svenska kyrkans diakonala insatser kan riktas mot i framtiden är alltså beroende av en rad omständigheter i samhället, där insatser för äldre troligen kommer vara centrala. Kommunerna som har ansvar för vård och omsorg för äldre står inför stora utmaningar. Dagens lösningar är troligen inte möjliga, de kräver stora skattehöjningar med nuvarande system och dessutom är bristen på vårdpersonal ett växande problem. Vilka lösningar kan finnas? Beslut från regering och riksdag är också avgörande. Vilka förändringar är möjliga? Även om gruppen äldre är stor och troligen allt röststarkare, finns det andra sociala problem i vårt samhälle som socialt utanförskap, arbetslöshet och missbruk.

11. Kyrkliga arenan inom välfärdsområdet – nya verksamhetsformer

Under utredningsarbetet har vi gjort ett antal studiebesök för att få möjlighet att ta del av olika initiativ. Vi beskriver här några av dessa. Vi ger också andra exempel på ny verksamhet som bedrivs i kyrkans regi. Vi vill också ge en bild av de större stora diakoniinstitutionernas verksamhet.

De exempel vi ger speglar olikheter i miljö, vilket också ger en bild av Svenska kyrkans olika förutsättningar, beroende på var man finns och verkar. Alsike – S:t Maria i Knivsta finns i en kommun som expanderar kraftigt. Befolkningstillväxten är procentuellt sett bland den största i landet. Men antalet kyrkotillhöriga växer inte i samma takt, det till och med minskar. Kyrkans nya verksamheter är ett sätt att möta människor på ett annat sätt.

I Fagersta är det glesbygd och bruksmiljö och en vikande befolkningssmängd. Västra Frölunda ligger i den södra delen av Göteborg, en storstad med stora sociala problem. Refugium i Skara finns i typisk småstads- och lantmiljö. Örebro är en växande urban miljö med universitet som draglok. De båda stiftet Västerås och Luleå har tagit övergripande initiativ med biskoparna som ledare. Båda stiftet har stora glesbygdsområden, öar av framgångsrik industrialisering men också stor arbetslöshet och stort utanförskap. Hur kan kyrkan arbeta i en ny tid?

Är dessa exempel föregångare på kyrkans nya strukturer? Det är intressant att notera att det inte bildats fasta mönster för hur kyrkan ska hantera de nya verksamhetsformerna rent organisatoriskt och redovisningsmässigt. Här förekommer traditionell förvaltningsform, aktiebolag eller blandningar av dessa former.

11.1. Alsike – S:ta Maria (Knivsta kyrkliga samfällighet)

Knivsta kommun växer kraftigt. Kommunen har 15 238 invånare (10 915 kyrkotillhöriga) och har en vision om 25 000 invånare år 2025. Pastoratet insåg att kyrkan skulle kunna ta nya initiativ i den växande kommundelen Alsike. Alsike-projektet från 90-talet hade avbrutits p.g.a. den vikande konjunkturen men i början på 2000-talet öppnades nya möjligheter.

Projektet kallas S:ta Maria Alsike. I en ny byggnad rymms bl.a. förskola och skola, lägenheter, gruppboende, konferensanläggning och kapell. De offentliga delarna av byggnaden stod färdiga hösten 2010 då förskola och skola startade. Inflyttning i lägenheterna påbörjades vid årsskiftet 2010/2011 och de första vandrarhemsgästerna anlände i början på februari 2011. Syftet med projektet var bland annat att möta ett vikande medlemstal i Svenska kyrkan och att möta de ökande samhälleliga behoven av tjänster inom välfärdsområdet.

S:ta Maria Alsike består av S:ta Maria skola F-6, fritidshem, S:ta Maria förskola (i förskolan tre avdelningar med 65 barn och i skolan 100 barn), LSS-boende med fem boende, 24 hyresrättslägenheter, gymnastiksal, vandrarhem/konferenslokaler, kapell med ca 60 platser, restaurang och café. S:ta Maria Skola beskriver sin målsättning och sin uppgift på följande sätt:

Vår målsättning och uppgift är att erbjuda våra elever en miljö som på bästa sätt främjar deras intellektuella, känslomässiga och moraliska utveckling och mognad. På så sätt förbereds de att ta ansvar för sitt eget liv och sina medmänniskor.

Verksamheten bedrivs som en integrerad del av församlingens förvaltning och ses som ett naturligt utflöde ur församlingens grundläggande uppgift. Under 2012 fanns i medeltal 70 anställda (2011: 51 anställda). Resultaträkningen visade ett positivt resultat för 2012 med drygt 3,6 miljoner kronor, oförändrat i förhållande till föregående år. Pastoratets omsättning var 54,6 miljoner kronor.

I december 2010 bildades S:ta Maria Konferens AB, ett av Knivsta pastorat helägt dotterbolag med syfte att driva verksamheten i kök, matsal, café, vandrarhem, konferensavdelning och rörelsesal. S:ta Maria Konferens AB hyr lokalerna och köper personella resurser av Knivsta pastorat. Pastoratet har inte tagit ut hyra för lokalerna av S:ta Maria Konferens AB under bolagets två första verksamhetsår.

Finansieringen av projektet skedde genom lån. Topplånet fick man från Nederluleå församling, då bankerna inte ville ge tillräckliga krediter. Bygget kostade cirka 135 miljoner kronor och man har en ambition att vara skuldfria om 15 år. Av den totala byggytan på drygt 5000 m² är 58 m² finansierade av kyrkans medlemsavgifter. Den strategiska tanken med byggnaden var att göra lokalerna så ”multi”-användbara som möjligt.

11.2. Svenska Kyrkans i Fagersta AB (Västanfors–Västervåla)

Kyrkoherden berättade att ”för tio år sedan pekade alla kurvor utför”. Kyrkoråd och kyrkoherde frågade sig då vad som var viktigt för dem som bodde i församlingen. Svaret blev att det kunde sammanfattas i orden ”vård, skola, omsorg”. Man tänkte: ”frikyrkorna kan göra detta, varför kan inte vi?” Relativt snart därefter startade man en friskola och ett behandlingshem. Det fanns också diskussioner om att ta över ett äldreboende, men det blev inte så. Det pågick också ett intensivt arbete när man i samarbete med etablerade vårdbolag försökte att få driva det nedläggningshotade sjukhuset.

Fagersta kommun har 12 634 kommuninvånare varav 8 555 är kyrkomedlemmar.

Friskolan Lindgårdsskolan drivs av Västanfors Västervåla församling. Profilen för Lindgårdsskolan år F-6 är musik, medan år 7-9 har profilen naturvetenskap, teknik och hållbar utveckling. Till att börja med var kommunen huvudman för förskolan, medan församlingen stod för driften.

Församlingen driver en egen begravningsbyrå med verksamhet på åtta olika orter i Västerås, Uppsala och Stockholm stift. Till denna finns det också en juridisk rådgivningsbyrå knuten. Vidare finns Malingsbo Rehabcenter som är ett behandlingshem för personer i arbetslivet med missbruksproblem.

Verksamheten är organiserad som en koncern där Västanfors Västervåla församling är ägare till ett moderbolag, Svenska Kyrkan i Fagersta AB. I detta moderbolag finns tre dotterbolag, Kyrkans Vård och Omsorg i Sverige AB, Kyrkans Begravningsbyrå i Sverige AB och Malingsbo Rehabcenter AB. Kyrkans Vård och Omsorg AB driver Förskolan Västanvinden i Västerås, Kyrkans Begravningsbyrå AB driver begravningsbyråverksamheten och den juridiska byrån. Lindgårdsskolan och förskolan Linden finns redovisningsmässigt i församlingens förvaltning. Med några undantag är dock de cirka 100 medarbetarna anställda i församlingen och inte i bolagen. Kyrkorådets ordförande är ordförande i moderbolagets styrelse och kyrkoherden är ordförande i två bolag samt verkställande direktör i övriga bolag.

Enligt bokslutet för år 2012 hade församlingen en omsättning på cirka 47 miljoner kronor, medan bolagens gemensamma omsättning var omkring 57 miljoner kronor. Församlingen uppvisade ett negativt resultat på drygt en halv miljon kronor, medan koncernen hade ett positivt resultat på drygt 60 000 kronor.

11.3. Svenska kyrkans bostäder i Örebro AB (Örebro kyrkliga samfällighet)

Svenska kyrkans bostäder i Örebro AB är ett av samfälligheten helägt aktiebolag som i sin tur äger Laurentiusgården med seniorbostäder och Sankta Katarina studentboende. Örebro kommun har 91 779 invånare och 53 860 är medlemmar.

Laurentiusgården består av fyra huskroppar som är sammanbyggda i markplanet så att det går att förflytta sig mellan husen utan att gå utomhus. Sammantaget finns 101 lägenheter i storlekar mellan ett och fyra rum med kök. För närvarande finns det i Laurentiusgården cirka 160 boende med en medelålder på cirka 75 år.

I byggnadskomplexet finns olika gemensamma utrymmen, bl.a. ett kapell och en lunchrestaurang som också kan användas som samlingshall. I genomsnitt är det dagligen cirka 20 personer som äter sin lunch i restaurangen.

För Laurentiusgården finns en separat bostadskö. Varje år byts hyresgäster i omkring tio procent av bostäderna. De som flyttar ut gör det gör det

ibland till ett biståndsbedömt boende, men det är vanligare att lägenheterna blir vakanta genom dödsfall.

Av dem som bor i Laurentiusgården har 10–20 procent biståndsbedömd hemtjänst, som levereras av kommunen eller andra organisationer. Några hyresgäster använder sig av RUT-tjänster. Hyrorna fastställs på sedvanligt sätt (jämförelse med allmännyttan) och boende med svagare ekonomi söker bostadsbidrag.

På hemsidan beskrivs Laurentiusgården som ett ”tryggt boende med gemenskap och aktivitet”. Tanken är att de boende ska klara sig längre utan biståndsbedömt boende än vad som skulle ha varit om de hade bott kvar i sin tidigare bostad. Sannolikt blir det ofta också så. Det finns t.o.m. uppgifter om att en del av dem som flyttar in återhämtar sig och efter ett tag mår bättre än vid inflyttningen.

I bolaget finns, förutom VD, en heltidstjänst som husvärd, varav hälften är avsett för värninneuppgifter och resterande del för administration. Vidare finns en kock för restaurangverksamheten. Husvärdstjänsten finansieras till 50 % av kommunen som därmed bekräftar Laurentiusgården som ett trygghetsboende, även om det officiellt inte klassificeras som ett sådant.

En församlingsdiakon har 25 % av sin tjänst förlagd till Laurentiusgården och finns till hands bl.a. för samtal.

Aktiebolaget driver också Sankta Katarina studentboende, beläget nära Örebro universitet. Fördelade på tre hus finns 137 lägenheter, varav 131 är enrum- och sex är tvårums lägenheter. Verksamheten bedrivs i samarbete med Almby församling, som också har universitetspräst och universitetsdiakon för arbete på Sankta Katarina studentboende och Örebro universitet.

Svenska kyrkans bostäder i Örebro AB hade enligt årsredovisningen för år 2012 en omsättning på 17,6 miljoner kronor och visade ett positivt rörelseresultat på 1,4 miljoner kronor, vilket innebar en ökning i förhållande till föregående år. Laurentiusgården är självfinansierad och belastar inte kyrkoavgiftsmedel.

Bakgrund och mer information om Laurentiusgården finns i Stig Lindes rapport Äldre- och gruppboenden i Svenska kyrkans församlingar (2007).

11.4. Stiftelsen Tryggheten i Skellefteå

Stiftelsen bildades av Skellefteå landsförsamling, S:t Olovs församling, Missionskyrkan i Skellefteå och EFS. Det seniorboende som byggdes var klart 1994 och har fungerat sedan dess. Det som skiljer denna stiftelse från andra exempel som vi refererar till är sålunda att den är bildad på ekumenisk grund.

I sin rapport Äldre- och gruppboenden i Svenska kyrkans församlingar refererar Stig Linde till en studie från Luleå tekniska universitet (Lena

Lindström, 2005) där motiven och bakgrunden till satsningen beskrivs. Det framgår att de ursprungliga planerna rörde ett ålderdomshem, men att stiftelsen i stället beslutade att satsa på ett seniorboende med samlingslokaler och en utformning som i övrigt skulle främja gemenskap. I huset finns 49 lägenheter. Några av dem som då flyttade in har bott kvar ända till år 2012.

Av årsberättelsen för 2012 framgår att boendet är attraktivt och att många anmäler sig till kölista. Det finns en samlingsal där de flesta aktiviteter sker i egen regi och vänder sig till de boende. Här firas också gudstjänster, som olika församlingar svarar för. Det finns ett samarbete med kommunens bibliotek som innebär att böcker byts ut några gånger per år. Vid enstaka tillfällen hyrs samlingsalen ut till utomstående för t.ex. minnesstunder, middagar m.m.

Enligt bokslutet för år 2012 hade stiftelsen en omsättning på 3,3 miljoner kronor och ett positivt resultat på drygt 170 000 kronor.

11.5. Uppdrag medmänniska (V. Frölunda församling, Göteborgs kyrkliga samfällighet)

Förre kyrkoherden tog initiativ till verksamheten vars syfte är att sammanfoga arbetssökande med den ensamhetsproblematik som församlingen konstaterat finns överallt i samhället. Genom ett avtal mellan församlingen och arbetsmarknadsmyndigheterna rekryteras arbetssökande till de arbetsuppgifter som församlingen kan erbjuda. De arbetslösa har så kallat aktivitetsstöd (Fas 3 eller Fas 2, arbetsträning och förstärkt arbetsträning). Församlingen erbjuder arbetsuppgifter gentemot kommuninvånare som besöks-tjänst, promenadhjälp, högläsning, utflykter och kulturaktiviteter.

De arbetssökande informeras av Arbetsförmedlingen och kallas därefter till personlig intervju med verksamhetsansvarig. Alla erbjuds en grundläggande utbildning på två veckor. Utbildningen ger information om kyrkan och kyrkans roll, grupprocesser, samtalsstöd, hembesöksinformation, bemötande, tystnadsplikt m.m. Arbetsförmedlingen beslutar om placeringen och tid för denna.

Från starten var det tolv deltagare. För närvarande har man cirka 60 deltagare (enl. beslut från kyrkorådet är detta maxantalet) med en verksamhetsansvarig och fem-sex anställda medhjälpare. Församlingen annonserar om tjänsten "Vill du ta emot en utsträckt hand?" för målgruppen äldre och ensamma (brukarna). Den som anmäler sig får ett besök av den verksamhetsansvarige för att klargöra förutsättningarna och lämpligheten. Varje deltagare arbetar enligt schema med två uppdrag per dag.

Verksamheten omsätter cirka 3,2 miljoner kronor. Intäkten från Arbetsförmedlingen är 4 500 kronor per månad och deltagare. Kostnaderna gäller de verksamhetsansvariga (cirka 6,5 tjänst) samt interna tjänster (del av administration, lokalkostnader m.m.). Tidigare användes församlingshem-

mets lokaler men sedan den 1 jan 2013 hyr församlingen särskilda lokaler för verksamheten, vilket ändrat de ekonomiska förutsättningarna ganska radikalt. Verksamheten har tidigare gett överskott men målsättningen för 2013 är nollresultat.

Verksamheten har varit framgångsrik för deltagarna. Många deltagare vittnar om detta. Man har blivit människa igen! Man är behövd och blir sedd. Det gör mycket för självkänslan.... Även Arbetsförmedlingen är nöjd. Deltagarna är mellan 40 och 64 år med mycket blandad yrkesmässig bakgrund. Deltagarna har blandad etnicitet och religion.

Verksamheten har väckt intresse från andra församlingar, som har startat liknande verksamheter.

11.6. Refugium – Skara pastorat

För ett antal år sedan funderade Skara pastorat kring klosterträdgården vid Varnhems klosterkyrka och trädgårdsrehabilitering. Det blev inget – den gången. Men tankarna lade ändå grunden till att en ny verksamhetsform startat inom pastoratet. Ett socialt företag, som man kallar *Refugium*. Bakgrunden är Skara kommuns situation med många arbetslösa och stort utanförskap. Kunde man göra något? Återigen väcktes tankarna om klosterträdgården och dess miljö som en plats för återhämtning, rehabilitering och skapande. Ett projekt startade och med avtal med Arbetsförmedlingen erbjuder pastoratet långtidsarbetslösa möjligheter att pröva arbetsuppgifter, social träning m.m. med klosterträdgården som bas. Arbetsformerna är inte bara trädgårdsrehabilitering utan också återbruk i alla möjliga former. Arbetsförmedlingens omdöme är att man lyckas väl. Många lämnar Refugium med nytt självförtroende och tillit. Nu planeras ytterligare verksamheter. Projektet (så beskriver pastoratet det) är en win-winlösning för alla inblandade: arbetslösa finner en plats där de tas på allvar och inte utnyttjas till nonsensarbetsuppgifter, pastoratet får arbetsuppgifter gjorda, som man aldrig skulle kunna utföra på reguljärt sätt (standardökning), Arbetsförmedlingen är nöjda med att arbetssökande ges chanser att återvända till arbetslivet.

Verksamheten leds av en diakon, som tillika är utbildad trädgårdstekniker och vid sin sida finns också en deltidsanställd handledare. För närvarande omfattar projektet cirka 15 deltagare, där många har stått utanför arbetsmarknaden och gemenskap i många år. Många har även sjukdomar och funktionsnedsättningar, som ytterligare försvårar deras möjligheter.

11.7. Luleå stift

Luleå stift har tillsammans med Arbetsförmedlingen under perioden augusti 2011 – januari 2013 drivit projektet ”Svenska kyrkan öppnar portarna” med syftet att stärka och förbereda de kyrkliga arbetsplatserna på att ta

emot människor som står utanför arbetsmarknaden. Projektet har finansierats av Europeiska socialfonden och har pågått under perioden 1 augusti 2011 – 31 januari 2013. Det har genomförts i samverkan med Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation, Arbetsförmedlingen, folkhögskolor och fackliga organisationer samt Norwich stift i England. Syftet har varit att stärka församlingarna att ta emot människor som står utanför arbetsmarknaden och att arbeta aktivt för att motverka diskriminering samt att främja likabehandling och tillgänglighet.

I en beskrivning av projekten anger Luleå stift att drygt 900 personer från 50 av stiftets 57 församlingar har deltagit i någon av projektets aktiviteter. Man lyfter fram att det har varit av betydelse att få med såväl de förtroendevalda som de anställda, både ledningsnivåer och medarbetare. Man har också haft ambitionen att så många som möjligt på en och samma arbetsplats ska ha deltagit i projektet.

Inom ramen för projektet har man producerat magasinet ”Därför att ingen har lejt oss”. Projektet avslutades med en konferens för cirka 120 personer från de deltagande församlingarna tillsammans med representanter från bl.a. samverkanspartners och sociala företag.

Det övergripande målet med projektet var att Svenska kyrkan i Luleå stift skulle ha en organisation med förtroendevalda, medarbetare, chefer och frivilliga som har kompetens och kapacitet att arbeta med likabehandlings- och utanförskapsfrågorna. Ett delmål var att skaffa sig utvecklade verktyg och erhålla kunskaper för att vara en aktör inom den sociala ekonomin. Vid projektets avslutning har man kunnat konstatera att målen till stora delar har uppfyllts.

11.8. Västerås stift

I Västerås stift genomförs under perioden 2012–2014 projektet *Aktör för välfärd*. Stiftet har givit ut *Aktör för välfärd – ett magasin om social ekonomi, en förändrad välfärd och kyrkans samhällsroll*. Projektet inleddes år 2012 med en öppningskonferens med cirka 240 deltagare. Vidare genomfördes en kompetenskartläggning av alla anställda. Under våren 2012 deltog omkring 850 anställda i denna kartläggning. Hösten 2012 genomfördes utbildningar för hela arbetslag. Den återstående projekttiden innehåller tre steg, utbildningar inom projektets ram, processdygn med fördjupad omvärldsanalys och utveckling samt stöd och rådgivning till de församlingar som vill starta konkreta projekt.

I det ovan nämnda magasinet skriver man följande om processdyggen:

Inget sammanhang är det andra likt. Varje församling har sin egen historia, sin egen profil och sin alldeles unika omvärld. Under processdygnet hjälps medarbetare och processledare åt att identifiera behoven lokalt och att skapa en samsyn kring vad som är församlingens uppdrag i den nuvarande situationen.

Kanske finns det redan ett arbete som kan utvecklas ytterligare. Kanske finns det akuta sociala behov som behöver lösas. Kanske har församlingen resurser som skulle kunna tas tillvara för nya verksamhetsidéer.

Reflektion kring församlingens uppdrag, målformulering, inventering av resurser och möjliga samverkanspartners kan vara inslag under processdygnet.

Varje processdygn har avslutats med en projektverkstad där uppgiften var att fylla i en projektmall, för att man på det sättet skulle få en överblick över ett projekts förutsättningar och syfte. Sammantaget har det under 2013 genomförts åtta olika processdygn med drygt 220 deltagare. Därutöver har man genomfört ett antal kurser, bl.a. projektledarutbildning och handledarutbildning. Dessa har samlat cirka 80 deltagare.

Våren 2014 kommer projektet att avslutas med en gemensam konferens för utbyte av erfarenheter och idéer.

11.9. Förskoleverksamhet

Den vanligast förekommande välfärdsverksamheten inom Svenska kyrkan torde vara förskoleverksamhet, dvs. ”dagis”. Många församlingar driver även öppen förskoleverksamhet, men det är inte det som avses när man talar om förskola med den lagtekniska benämningen enskild förskola (se kapitel 10). Statistiken från kyrkokansliet är inte helt tillförlitlig, därför att man ofta inte skiljer på begreppen vid statistikinsamlingen. Något som också konstateras i Arbetsformer i förändring. Att driva enskild förskola innebär att man arbetar på uppdrag av kommunen och med samma förutsättningar som de kommunala förskolorna har.

Enligt den statistik som är inlämnad finns det enskild förskoleverksamhet i samtliga stift och antalet förskolor är totalt 120. Totalt antal barn som rapporteras är 6 643. Men kyrkokansliets analysenhet menar att statistiken troligen inte helt rättvisande.

En reflektion vi gjort är att man kan höra att församlingen tillskjuter medel av kyrkoavgiftsmedel till förskoleverksamheten ”för att pengarna inte räcker”. Detta är rimligen inte i linje med kyrkoordningens regler om lika-behandlingsprincipen. En församling som lägger till tjänster borde motivera detta med medvetna diakonala strategiska beslut.

11.10. Diakoniinstitutionerna

Vi har samlat in ett antal uppgifter från Bräcke Diakoni, Diakonistiftelsen Samariterhemmet, Uppsala stadsmission, Ersta diakon, Göteborgs kyrkliga stadsmission, Linköpings stadsmission, Skåne stadsmission, Stiftelsen Vårsta diakonigård, Stora Sköndal och Västerås stadsmission.

Av dessa framgår att de tillsammans har mer än 2 400 anställda och en samlad omsättning på knappt två miljarder kronor och arbetar med stöd av hälso- och sjukvårdslagen (HSL), socialtjänstlagen (SOL), lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS), friskoleregler och avtal med arbetsmarknadsmyndigheter, med kriminalvården m.fl. Vanligaste avtalsformen är efter upphandling enligt LOU men även verksamhet enligt lag om valfrihet och andra avtalsformer förekommer (direktupphandlingar, partnerskap etc.).

I volym är Ersta diakonis olika avtal med Stockholms läns landsting störst och omfattar akut somatisk vård, hospice, psykiatri, sjukgymnastik, röntgen och operation av obesitaspatienter (övervikt).

Mest spridd verksamhet och flest antal anställda har Bräcke Diakoni som har verksamhet i Göteborg, Lerum, Ljungskile, Uddevalla, Alingsås, Skara, Falköping, Linköping, Jönköping och Nässjö. Bräcke Diakoni har avtal om äldreboenden (ramavtal och entreprenadavtal), korttidsboende, psykiatriboende, vårdcentraler, rehabilitering inom primärvård, daglig verksamhet, specialverksamheter för funktionshindrade (boenden, förskola, skola) m.fl.

Göteborgs kyrkliga stadsmission har mycket verksamhet inom arbetsutbildning och arbetslivsinriktad rehabilitering. Stockholms stadsmission har ramavtal inom öppenvård för unga/träningsboenden med en rad kommuner. Man har ungdomsmottagning och driver gymnasieskola, gymnasiesärskola, Komvux, folkhögskola och yrkeshögskola. Stora Sköndal har avtal med Stockholms läns landsting om neurorehabilitering samt har äldreboenden med olika avtal (LOU, LOV och direktupphandling). Linköpings stadsmission driver bl.a. behandlingshem för fängelsedömda män och har avtal med cirka 100 kommuner om behandlingshem för kvinnor.

Många av diakoniinstitutionerna har egna byggnader. Den verksamhet som bedrivs i dessa är oftast av ramavtalskaraktär, dvs. kommunen/landstinget upphandlar platser som utnyttjas efter behov. Det kan vara palliativ vård, rehabilitering av olika slag, korttidsvård etc.

De större diakoniinstitutionerna är mycket professionella och har gedigen erfarenhet av att tolka förfrågningsunderlag, bedöma risker och att driva sina verksamheter efter alla de krav som samhället ställer.

11.11. Sammanfattning

I Stig Lindes rapport finns andra exempel på olika former av initiativ som tagits. Och sedan den rapporten skrevs har ytterligare projekt satts igång eller planeras. Det som är gemensamt för initiativen är att de är olika. De speglar den miljö och det sammanhang som kyrkan lokalt befinner sig i. Läger man samman vad pastorat, församlingar och diakonala institutioner gör är det en imponerande mängd verksamheter och initiativ. Det finns dock ingen samlad bild. Och som Linde skriver i sin rapport ”eftersom Laurentiusgården drivs av ett fristående aktiebolag syns inte dess verksamhet i församlingens årsredovisning eller verksamhetsberättelse”. Det exemplifierar att ett problem är bristen på samlad information om kyrkans nya arbetsformer.

Det är värt att notera att särskilda boenden, det vill säga boenden som kräver myndighetsbeslut, biståndsbeslut, inte är vanliga bland kyrkans nyare verksamheter. De finns i mindre antal som gruppboenden, LSS-boenden. För att finna särskilda boenden för äldre i det kyrkliga landskapet får man gå till diakoniinstitutionerna.

Det är också värt att notera att några av de exempel vi presenterat från Svenska kyrkan omsättningsmässigt sett är lika stora eller större än några av diakoniinstitutionerna.

12. Överväganden och förslag

Mina reflektioner och förslag grundar sig på den situation som jag uppfattar att Svenska kyrkan har våren 2013. Jag vill peka på de möjligheter som kyrkan har inom välfärdsområdet. Jag vill även visa de hinder som finns. Som det står i direktivet: Svenska kyrkan kan göra sig beredd att ”ta till vara de möjligheter som öppnats och svara mot de förväntningar som finns i samhället”. Förväntningar på nya aktörer av non-profit-karaktär är stora.

Jag har inte sett som min uppgift att resonera om skälen (teologiska) till att kyrkan verkar på nya sätt, inte heller att beskriva diakonibegreppet utifrån teologiska (eller andra) synvinklar. Det är inte min uppgift. Direktivet är tydligt; det handlar om att ange hur Svenska kyrkan ska kunna organisera sig när nya verksamhetsområden kommer till.

12.1. Inledande reflektioner

12.1.1. LÄGESBILD AV VÄLFÄRDSSAMHÄLLETS VILLKOR

Svenska kyrkan som aktör inom vård-skola-omsorgssektorn måste naturligtvis förhålla sig till de spelregler som gäller i samhället. Sverige är stort och förutsättningarna är väldigt olika mellan glesbygdskommuner och expansiva storstadskommuner. Det finns tvingande lagstiftning för kommuner och landsting men det kommunala självstyret är starkt. Därför råder olika, lokalt beslutade villkor. Välfärdsfrågorna är dessutom föremål för en intensiv politisk diskussion och det är ibland svårt att veta vilka långsiktiga spelregler som gäller. Den allmänna debatten har präglats av vinstfrågan. SOM-institutets undersökning (publicerad april 2013) ger vid handen att icke-vinstdriven välfärdsverksamhet har starkt stöd bland allmänheten – oavsett partifärg. Reglerna om vinstuttagsbegränsningar är inte särskilt relevanta för kyrkans del. Men man kan å andra sidan konstatera att begränsningar av vinstuttag inte med automatik innebär några fördelar för företagande enligt not-for-profit.

Landstingen/regionerna är ansvariga för primärvård och sjukhusvård. Det är obligatoriskt att organisera vårdcentraler enligt lagen om valfrihet (LOV – Lag om valfrihetssystem 2008:962). Man har infört valfrihetsalternativ även inom andra områden i många landsting/regioner. Upphandlingar enligt lagen om offentlig upphandling (LOU – Lag om offentlig upphandling 2007-1091) torde dock vara den vanligaste avtalsformen med privata aktörer. Men akut- eller specialistsjukvård är knappast det första som Svenska kyrkan ska fundera på som verksamhetsområde. Diakoniinstitutioner som Ersta diakoni och Bräcke Diakoni har avtal om sjukvård med flera landsting/regioner.

Det känns mer relevant att titta på kommunernas verksamhet, vars ansvarsområde, förutom skola, är omsorger om funktionshindrade och äldre. Det handlar oftast om långvariga behov för utsatta och svaga grupper, som bättre svarar mot kyrkans karaktär och sociala kompetens.

Som vi har sett är det långt ifrån alla kommuner som är intresserade av andra utförare. Det är endast en tredjedel av landets samtliga kommuner som har konkurrensutsatt sin äldrevård, det vill säga särskilda boenden. Flera kommuner har tagit tillbaka uppdrag som tidigare varit upphandlade. Vissa kommunala upphandlingsunderlag får just nu inga anbud alls, eftersom villkoren och/eller prisbilderna ofta är oklara eller för dåliga. Lagen om valfrihet (LOV) införs successivt i många kommuner, men omfattar ännu relativt små och begränsade områden. Konkurrensverket har i sin granskningsrapport till regeringen kritiserat kommunerna för att man skapar avsevärda hinder att etablera sig som ny aktör med LOV-uppdrag. Inom skolområdet (fristående skola, förskoleklass eller fritidshem) råder etableringsfrihet enligt de villkor som skollagen (2010:800) anger.

Vissa myndigheter har genom ny lagstiftning fått möjligheter att engagera privata aktörer, som t.ex. Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen. Det kan gälla stöd till arbetslösa och personer som står långt från arbetsmarknaden. Rätten till personlig assistens för vissa funktionshindrade är en personlig rätt, där den enskilde beviljas medel att kunna betala en personlig assistent. Oftast träffar han eller hon ett avtal med ett företag som levererar tjänsten. En rad nya företag har etablerats inom dessa områden de senaste åren och detta är också verksamheter som kan ligga nära kyrkans intressen. Inom arbetsmarknadsområdet talar man ofta om ”sociala företag” men menar ”arbetsintegrerande sociala företag”, vilket är en typ av socialt företagande. Läs mer om socialt företagande i stycke 12.2.1.

En rad utredningar tar upp idéburna organisationer inom områden som tangerar denna utredning. Regeringens utredning om lagen om valfrihet inom socialtjänsten, Dir. 2012:9, har bland annat som utvärderingsuppdrag, att ”analysera/identifiera de problem som idéburna organisationer har för att konkurrera på marknaden”.

I upphandlingsutredningens slutbetänkande, Goda affärer – en strategi för hållbar offentlig upphandling (SOU 2013:12), finns avsnitt som *Socialt ansvarsfull offentlig upphandling, Civila samhället – en viktig resurs, Upphandling eller bidrag* med förslag som skulle kunna göra skillnad för aktörer som Svenska kyrkan. Förslaget att höja beloppsgränsen för direktupphandling är ett sådant. Konkurrensverket har i rapporten ”Kommunernas valfrihetssystem – med fokus på hemtjänst” lämnat ett antal förslag som ska leda till större möjlighet för brukarna att välja och skapa mer konkurrensneutrala förhållanden mellan kommunala och privata utförare. Tillväxtverket har fått medel till ett program för att främja tillväxt och nyföretagande av idéburet företagande inom vård och omsorg.

Allt detta är positivt för non-for-profit-aktörer men det är omöjligt att i dagsläget se vad som blir konkreta resultat.

12.1.2. OKUNSKAP

Det råder, tycker jag mig se, en stor okunskap om Svenska kyrkan som "välfärdsaktör". De flesta har en mycket vag bild av kyrkans beslutsstruktur och ser den som en koncern med koncernledning och med befälsordning uppifrån och ned och med ärkebiskopen som koncernchef.

Inom kyrkan råder också många gånger okunskap om kommuners och myndigheters agerande. Många församlingar/pastorat som engagerat sig inom nya områden beskriver det som "ett projekt, vi fick pengar från Arbetsförmedlingen". Ur församlingens/pastoratets syn kan det mycket väl vara ett projekt, men ur Arbetsförmedlingens synvinkel är man en aktör, som med av staten beslutade medel verkar inom områden som arbetslöshet, utanförskap och rehabilitering. Församlingarnas resultat visar att man är framgångsrik, att man tar människor på allvar och företrädare för myndigheterna är nöjda. Man ger upprättelser, i ordets egentliga betydelse. Men varje "projekt" framstår som unikt och gemensamt lärande och erfarenhetsutbyte finns knappast. Det betyder också att kyrkans egen okunskap om vad som händer, bidrar till att uppdraget som "röst" i samhället enligt de grundläggande principerna i *Svenska kyrkans roll och uppgift i samhället – en plattform* (bilaga 6) saknas eller hörs svagt. Det finns också en allmän okunnighet om spelreglerna kring upphandlingar, valfrihetsproblematik, kvalitetsbegrepp etc.

12.1.3. UTGÅNGSLÄGET – SVENSKA KYRKAN

Det händer mycket inom Svenska kyrka även om graden av företagande inom välfärdsområdet inte är så stort som det ibland påstås. Det finns församlingar/pastorat som gått före och det finns en rad verksamheter som bedrivs med församlingar/pastorat som ansvariga. Kyrkostyrelsen har därför tagit beslut om näringsverksamhet (bilaga 4) och bolagsbildning (bilaga 5). Kyrkostyrelsen fattade den 13 juni 2013 beslut om en programskrift om diakonins roll i kyrka och samhälle (bilaga 6) och som tydliggör kyrkans roller.

Jag kan emellertid också konstatera att "tyngre välfärdsuppgifter", som enligt utredningsdirektivet kan förstås som särskilda boendeformer med biståndsbeslut för äldre inte tycks finnas i kyrkans egen regi.

De största aktörerna med kyrklig bakgrund, diakoniinstitutionerna, upplevs ibland som inte tillhörande det "kyrkliga landskapet". Några av dem har mindre omsättning inom välfärdsområdet än verksamheter som drivs av kyrkan själv. Benämningen diakoniinstitution som förbehållen vissa organisationer av historisk hävd håller knappast längre, när samma typer av verksamheter och i samma volymer finns i församlingar och pastorat.

Befolkningsenkäten från Uppsala universitet visar att det finns en övervägande positiv inställning till andra eller privata aktörer i samhället och att 45 % av svenska befolkningen anser att Svenska kyrkan skall kunna fungera som aktör inom välfärdsområdet.

12.1.4. ALLMÄNNA FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR UTREDNINGENS FÖRSLAG

Kyrkomötet har hösten 2012 fattat beslut om strukturutredningens förslag *Närhet och samverkan* (SKU 2011:2). Svenska kyrkans grundläggande struktur med självständiga församlingar och pastorat ändras inte. Däremot blir många pastorat större. Mitt uppdrag utgår från den struktur som kyrkomötet beslutat om. Det betyder att Svenska kyrkan har tre nivåer, där den lokala nivån, organiserad i församlingar och pastorat, är den huvudsakliga verksamhetsnivån. I kyrkoordningen finns bestämmelser som reglerar vad som gäller för den lokala nivån, för stiftens och för nationell nivå.

Kyrkans grundläggande uppgift kan ha flera uttryck. I utredningen tas främst diakonin upp. Men i tillämpliga delar omfattas även andra delar av den grundläggande uppgiften, som till exempel undervisning.

Utredningen har i sitt i arbete kunnat ta hänsyn till remisser och beslut till och med den 13 juni 2013.

12.2. Förslag

12.2.1. GRUNDLÄGGANDE IDÉ FÖR VÄLFÄRDSVERKSAMHET INOM SVENSKA KYRKAN

En grundläggande förutsättning för välfärdsverksamheter inom Svenska kyrkan är syftet. Det är inte vilket företagande som helst. Det är innehållet i verksamheten som en del av den grundläggande uppgiften som är det viktiga och som är drivkraften. Det betyder, menar jag, att välfärdsföretag inom Svenska kyrkan är att likna vid ett socialt företag, så som EU-kommissionen definierar det i meddelande KOM (2011) 682 slutlig. I Sverige begränsas ofta begreppet socialt företagande och förstås enbart som ”arbetsintegrerande sociala företag”. De är också sociala företag, men kommissionens definition är bredare och inkluderar en mångskiftande sektor av aktörer.

EU-kommissionens definition lyder:

Ett socialt företag är en aktör inom den sociala ekonomin, vars främsta mål är att skapa sociala effekter snarare än att skapa vinst för sina ägare eller partner. Det är verksamt på en marknad och tillhandahåller varor och tjänster på grundval av företagandets och på innovativa sätt, och använder främst överskottet på vinsten för sociala ändamål.

Med ”sociala företag” menar kommissionen alltså företag

- *för vilka det sociala eller samhällseliga syftet av gemensamt intresse är motivet för den kommersiella verksamheten, vilket ofta tar sig uttryck i en hög grad av social innovation,*
- *vars vinster till större delen återinvesteras i förverkligandet av detta sociala syfte, och*
- *vars organisation eller ägandesystem återspeglar uppdraget och utgår från principer om demokrati, medbestämmande eller social rättvisa.*

Dessa grundläggande karaktäristika gäller oavsett associationsform och verksamhet, oavsett liten eller stor verksamhet. Jag menar därför att Svenska kyrkan ska använda ”socialt företag” som begrepp för att beskriva välfärdsverksamheter i kyrkans regi.

12.2.2. ORGANISATIONSSTRUKTUR

Utredningsuppdraget inleds med texten ”att utreda en alternativ organisationsstruktur för företrädesvis tyngre välfärdsrelaterade uppgifter”. Direktivet fortsätter med texten: ”undersöka behovet och pröva lämpligheten av att skapa en utförarorganisation och utreda hur den i så fall ska vara organiserad och fungera... Men uppdraget ska inte uppfattas så att alternativa strukturer, t.ex. flera organisationer eller en samarbetsorganisation, skulle vara uteslutna”.

Jag uppfattar uppdraget så att det är kyrkostyrelsen som är subjektet när man i direktivet talar om att skapa en utförarorganisation. Jag rekommenderar emellertid inte kyrkostyrelsen att skapa en utförarorganisation med kyrkostyrelsen som ansvarig huvudman. En utförarorganisation är inte en uppgift för den nationella nivån och saknar stöd i kyrkoordningen. Någon förändring av kyrkoordningen av detta slag föreslår jag heller inte.

Det finns naturligtvis alternativa möjligheter. Kyrkostyrelsen skulle kunna ta initiativ till ett aktiebolag och inbjuda församlingar och pastorat och andra att teckna aktier i bolaget. Jag finner inte heller det alternativet lämpligt, åtminstone inte i dagsläget. Vilka motiv skulle församlingar och pastorat ha att teckna aktier i ett sådant bolag och som dessutom inte kan verka över hela landet? Som vi har sett är välfärdskartan brokig och mycket skiftande. Det är endast en tredjedel av landets kommuner som upphandlar särskilda boenden och bara åtta kommuner har valfrihetssystem inom särskilt boende. *Behovet* att skapa en gemensam utförarorganisation för företrädesvis ”tyngre välfärdsuppgifter”, vilket här för enkelhetens skull kan förstås som särskilda boenden, finns inte. Det är inte heller *lämpligt*. Den vanligaste affärsformen för ”tyngre välfärdsuppgifter”, som särskilda boenden för äldre, är avtal efter upphandling enligt lagen om offentligt upphandling (LOU). Enligt min mening skulle det vara besvärande om Svenska kyrkan i nuvarande läge startar ett välfärdsbolag, som lägger anbud som vilken entreprenör som helst. Ett företag som driver äldreboendet under

den stipulerade avtalstiden och därefter tvingas lämna verksamheten för att ett annat företag som lägger ett bättre anbud, rimmar dåligt med kyrkans grundläggande väsen. All verksamhet sker ju i lokal miljö. Hur skulle detta uppfattas? Kyrkan kom och kyrkan försvann!

Våra traditionella diakoniinstitutioner har sitt ursprung från eldsjälur med bakgrund i Svenska kyrkan. Enligt tidens lagstiftning och sedvänja bildade man ”självständiga” organisationer som föreningar eller stiftelser för att kunna utöva diakonalverksamhet. Diakoniinstitutionerna upplevs därför numera många gånger som varande ”utanför” i det kyrkliga landskapet, trots att en del av dem är tillkomna på senare tid. En nybildad organisation av samma karaktär skulle, oavsett associationsform, lätt framstå som en parallell till dessa.

De internationella erfarenheterna visar också att den nationella nivån inte arbetar som utförare någonstans. Endast i Tanzania är stift och nationell nivå utförare, men det är kanske mer naturligt med tanke på att den lokala infrastrukturen är svagare.

Det finns andra uppgifter som en nationell nivå ska svara för och andra initiativ som kyrkostyrelsen bör ta, men det återkommer jag till.

12.2.3. UPPDRAGSDIAKONI OCH FÖRSAMLINGS DIAKONI

Jag föreslår att Svenska kyrkan ska använda begreppen *församlingsdiakoni* och *uppdragsdiakoni* för att särskilja verksamhetsformer som diakonin kan ha inom välfärdsområdet. Begreppen innebär inte någon definition av diakonins verksamhetsinnehåll utan är mera ett förtydligande av administrativ karaktär. Genom att ett särskilt begrepp för uppdragsdiakoni införs blir dessutom gränssnittet mellan kyrkans uppdragsdiakoni som ett *alternativ* och inte ett *komplement* tydligare. Samma tänkesätt är applicerbart på andra delar av den grundläggande uppgiften, som till exempel undervisning.

Församlingsdiakoni och uppdragsdiakoni

Diakoni är ett begrepp som förstås på många och ibland förvirrande sätt, som ett teologiskt begrepp, som en verksamhet, som det som diakoner utför etc. Här blandas ofta roller och uppdrag. Begreppet diakoni används mångtydigt menar också Eva Jeppsson Grassman, professor i socialt arbete i en undersökning av samfundens sociala arbete i Uppsala. Innehållsmässigt har vi ofta fastnat i vissa former och glömt att kyrkans diakonala uttryck alltid har formats av det samhälle man verkar i. Att utöva mission har, åtminstone i utvecklingsländer, också inneburit verksamheter som vi inte på länge förknippat med mission nämligen hälso- och sjukvård.

Diakoni är traditionellt uttryck för kyrkans eget arbete, dvs. den diakoni som finansieras av kyrkan själv, genom medlemsavgifter eller kollekter, gåvor, sponsring, strukturbidrag etc. Den kan utövas på fler områden än inom den territoriella församlingen, på fängelser, sjukhus och inom andra samhällsinstitutioner. Det finns idag en tydlig tendens att arbetet inte bara har ett individuellt perspektiv, att bistå individer, utan också ett strukturellt, vilket också *Det diakonala forskningsläget* (kapitel 4) visar. För att tydliggöra skillnaden till annan verksamhet av diakonal art, kallar vi alla dessa verksamhetsformer för **församlingsdiakoni**.

Församlingsdiakoni har oftare en komplementär roll i förhållande till samhället och kan beskrivas som något kyrkan inte kan låta bli att göra där välfärden krackelerar eller när omsorgen om människor kräver kyrkans insatser.

Diakonal verksamhet kan också vara verksamhet som finansieras på annat sätt, genom samhällssystem, skatter, bidrag, bankfinansiering, egna avgifter etc. Välfärdssamhällena har utvecklat gemensamma och solidariska finansieringssystem, som vi alla har rätt till, men som på olika sätt regleras av lagstiftning, politiska beslut etc. En infrastruktur på det sociala området som inte fanns när de många av våra traditionella diakoninstitutioner bildades. Från en modell när allt utfördes av det offentliga har vi idag andra typer av utförare. Det finns ett växande intresse för att fler av dessa ska vara av non-profitkaraktär, dvs. agera, inte för vinstens skull utan för den sociala effekt man eftersträvar.

När kyrkan går in som aktör, som utförare, i avtal med kommun, landsting/region eller myndigheter och ibland även med enskilda personer väljer vi att kalla detta för **uppdragsdiakoni**. Hit hör enskilda förskolor, grundskola, olika typer av vårdverksamhet, särskilda boendeformer, andra boenden, arbetsmarknadsåtgärder etc. Uppdragsdiakoni kan ses som något man gör på uppdrag av någon. Men det är också ett uppdrag som kyrkan själv vill ta för att man ser behov i samhället där man kan bidra. Man vill skapa "sociala effekter" som EU-kommissionen uttrycker det.

Uppdragsdiakonal verksamhet kan ha och bör ha inslag av församlingsdiakoni. Detta ska man i så fall från ansvarigt håll ta tydliga, strategiska beslut om. Man kan inte tillföra medel från kyrkoavgifterna bara för att "fylla ut" för att man tycker att kommunens pengar inte räcker. Däremot kan man bidra med församlingsmedel för att tillföra en dimension av församlingsdiakoni, som till exempel självvård och undervisning om kristen tro.

I vissa fall bidrar samhället med kommunala anslag till kyrkans verksamheter som t.ex. diakoncentraler eller öppen förskola. Då gäller det att vara uppmärksam. När bidrag blir ersättning ökar kraven och motprestationerna. Är bidraget en övervältring av ansvar? Eller är det samverkan i dess goda betydelse i ett samhälle? Det är frågor som alltid måste ställas av den mottagande parten.

Jag vill särskilt påpeka att det aldrig är finansieringsformen som avgör om en verksamhet är diakoni eller inte. Min uppdelning av begreppet diakoni är ett sätt att göra det tydligt att det finns olika former av diakoni och att de kan finansieras på olika sätt och kan beskrivas administrativt på olika sätt. Diakoni är gemenskap och ibland påstås det att det bara är i församlingsdiakonin som sådan finns. Det menar jag är fel. Ett av kyrkans framträdande karaktäristika är gemenskap och den ska präglade alla kyrkans verksamheter – oavsett form.

12.2.4. FÖRSAMLINGAR OCH STIFT

Förslag till kompletteringar av kyrkoordningen

Jag föreslår att följande text tillförs kyrkoordningens 57 kap 4 §
Den som påbörjar verksamhet som innebär att någon del av den grundläggande uppgiften, oavsett associationsform, utförs genom avtal med kommun, landsting/region, myndighet eller enskild person, ska ge tillsynsorganet upplysning om detta.

Jag föreslår vidare att kyrkoordningens 57 kap. 5 § kompletteras med följande

I det pastorala programmet ska därutöver anges om någon del av den grundläggande uppgiften bedrivs genom avtal med kommun, landsting/region, myndighet eller enskild person.

Motiv för ändringar i kyrkoordningen

Så här beskriver kyrkoordningen den lokala nivån:

Svenska kyrkan framträder lokalt som en församling. Denna är den primära enheten inom kyrkan. Församlingens grundläggande uppgift är att fira gudstjänst, bedriva undervisning samt utöva diakoni och mission.

Kyrkoordningens andra avdelning

Så här sägs det om stiftet:

Stiftet är det regionala pastorala området. Dess grundläggande uppgift är att främja och ha tillsyn över församlingslivet.

Kyrkoordningens tredje avdelning

Kyrkoordningen betonar församlingen som den primära aktören. Församlingar kan samverka och gör det då under begreppet pastorat enligt besluten efter utredningen *Närhet och samverkan* (SKU 2011:2). Jag menar att det är nödvändigt att ha detta minne när man diskuterar kyrkan som aktör inom välfärden. Kyrkan ska alltid utgå från människor och människors behov och perspektivet från lokalsamhället avgör vilka tjänster kyrkan ska ge uttryck för. Eftersom Sverige är olikt kommer tjänsterna att se olika ut. *Den lokala nivåns agerande är alltså en avgörande faktor för Svenska kyrkans roll inom välfärdssektorn*. Jämför man med de internationella utblickar vi gjort, stämmer detta mönster.

Den lokala nivåns självstyre ska inte hindra kyrkan från att hitta lösningar där man lär av varandra, ser strukturer och mönster. Därför föreslår jag att den lokala nivån genom församlingsinstruktionen och det tillhörande pastorala programmet ska informera om verksamhet med karaktär av uppdragsdiakoni till respektive stift. Detta gäller även verksamheter som drivs inom andra associationsformer, som till exempel i hel- eller delägda aktiebolag. Detta gäller också i det fall församlingar/pastorat gemensamt bildar ett bolag.

Informationsskyldigheten innebär inte att ansvar och befogenheter överlämnas. Stiften har genom biskopen och stiftsorganen främjande- och tillsynsansvar och får på detta sätt möjlighet att utöva sina båda roller. Detta förslag rimmar väl med stiftens utökade tillsynsansvar för den lokala nivåns förvaltning enligt 6 kap. 4 § kyrkoordningen i 2014 års lydelse.

Som jag ser det är främjanderollen mycket viktig i det uppbyggnadsskede som den lokala nivån just nu befinner sig i när det gäller välfärdsfrågor. Att skapa nätverk mellan församlingar för erfarenhetsutbyte, ha dialog med den lokala nivån om erfarenheter och att sprida goda exempel är viktiga stiftsuppgifter i främjanderollen. Stiften bör därför ha en särskild funktion för främjanderollen eller utse en ansvarig enhet inom stiftskansliet för detta. Det kan vara stiftsdiakonen, men behöver inte nödvändigtvis vara det. Varje stift måste utifrån sina förutsättningar skapa sin organisation.

Jag hoppas att Svenska kyrkan på detta sätt kan åstadkomma de informationskanaler, som idag saknas. Genom våra stiftsbesök har vi noterat att stiftens kunskap om nya verksamheter är bristfällig och osystematisk. Det betyder att kunskapen är fragmentarisk. Min utgångspunkt är att de verksamheter som nu växer fram är ett tecken på att kyrkan söker nya vägar. Ska utvecklingen ske på ett positivt sätt måste stiftsnivån vara delaktig. Jag menar att stiften inte behöver ha fackkunskap om nya verksamheter, den kunskapen ska kunna hämtas på annat sätt som vi återkommer till, men man bör kunna sammanföra aktörer för samtal och erfarenhetsutbyte och medverka till att ”nätverkandet” ökar, som en del i den främjande rollen.

Jag föreslår att kyrkostyrelsen tar initiativ till att utveckla kyrkans statistik genom ett särskilt uppdrag till generalsekreteraren. Verksamheter som idag faller utanför den nuvarande verksamhetsstatistiken måste bli synliga. Statistik ger möjlighet att se och analysera mönster och skapar underlag och kunskap för kyrkans roll som röstbärare.

Bakgrund

Svenska kyrkan samlar varje år in församlingsstatistik. I denna redovisas kärnverksamheter som gudstjänster, dop, konfirmationer, vigslar, begravningar men också musikverksamhet, syföreningar etc. Den enda uppgift som för närvarande berör välfärdsuppgifter är frågan om antalet barn i kyrkans förskola. Av 2011 års statistik framgår att det i Sverige fanns 6 643 barn i kyrkans förskolor och att sådan verksamhet finns i samtliga stift. Enligt statistikansvariga inom kyrkan är det emellertid troligt att statistiken inte är helt korrekt och det är inte osannolikt att det förekommer viss sammanblandning mellan kyrkans enskilda förskola och öppen förskola. Det vill säga mellan församlingsdiakonins öppna verksamhet och den enskilda förskolan i uppdragsdiakonins mening. Kyrkans förskolor är den välfärdsverksamhet som för närvarande torde vara mest utbredd och volymmässigt störst.

Kyrkokansliet har tidigare tagit initiativ att utveckla kyrkostatistiken. Ambitionen visade sig svår att förverkliga, skriver Linde i *Församlingen i granskningssambället*. ”Då Svenska kyrkans statistik har som uppgift att skapa förståelse kring kyrkans verksamhet är det således angeläget att också diakonin finns med. För det första kan detta motiveras utifrån antagandet att diakonala insatser i hög grad är en viktig framtidsväg för kyrkan. (...) För det andra är diakonin redan idag väletablerad men kan sägas ha hamnat i kölvattnet p.g.a. att vi har så liten kunskap om dess omfattning.” Statistik som rör uppdragsdiakoni är troligen lättare att fånga, eftersom den är knuten till avtal, överenskommelser och ersättningsrutiner. Sådan statistik borde ovillkorligen också synas i kyrkans nationella statistik.

Forskare (Einarsson och Wijkström, 2007) har påtalat de statistiska systemens svaghet att fånga välfärdsverksamheter som inte faller inom ramen för den kommunala socialtjänsten. Branschorganisationen Famna uppmärksammade detta tidigt. Det var helt enkelt omöjligt att ta reda på hur stor non-profitsektorn var i Sverige. Även regeringen har uppmärksammat bristerna och det ingick i SCB:s uppdrag år 2010 att förbättra systemen för insamling av samhällsstatistik om den ideella sektorn. Vi är inte unika i Sverige att ha svag utveckling inom området. Det finns ett internationellt

tryck att utveckla det civila samhällets statistik. Det är därför viktigt att Svenska kyrkans statistikinsamling inom välfärdsområdet blir kongruent med de internationella riktlinjer som finns inom området, då statistiken också har ett internationellt användningsområde.

12.2.6. FÖRSLAG OM SAMARBETSORGANISATION

Jag föreslår att kyrkomötet ger kyrkostyrelsen i uppdrag att ta initiativ till en nationell samarbetsorganisation för Svenska kyrkans välfärdsverksamheter med syfte att stödja och utveckla diakoni av uppdragsdiakonal karaktär.

Motiv för en samarbetsorganisation

I de samtal jag haft med företrädare för församlingar och pastorat har dagens situation med bristen på en stödjande och rådgivande funktion varit alldeles uppenbar. Varje ”projekt” söker sin egen väg. Det finns mindre nätverk mellan vissa verksamheter, men det framstår ibland som slumpens skördar om man känner till dessa. Kyrkostyrelsen har givit ut råd vid bedrivande av näringsverksamhet och råd till församlingar vid bolagsbildning. Dessa är utomordentligt bra och innehållsrika men informationskanaler saknas. Var hittar man information? Var kan samtal om kvalitets- och verksamhetsutveckling föras? Var diskuteras avtalsvillkor? Var finns kyrkans ledar- och kompetensutveckling inom de nya diakonala områdena? Var diskuteras gemensamma miljöfrågor och hållbar utveckling?

Att driva näringsverksamhet i form av uppdragsdiakoni ställer andra krav och kan kräva andra erfarenheter än förvaltningsformens. Var samlar Svenska kyrkan kunskap om detta?

Svenska kyrkan har inte någon samlad funktion eller gemensamt arbete för att stödja och utveckla diakonin i de nya former som växer fram. Enskilda församlingar och pastorat har tagit initiativ och banar väg. De är föregångare. Församlingar och pastorat som vill starta nya verksamhetsformer har inte någon funktion att vända sig till för att få vägledning och stöd.

Vad värre är, det finns inte heller någon gemensam spaning på vad som händer i samhället, trots att det idag mer än någonsin gäller att vara proaktiv. Riksdag, regering, myndigheter, landsting/regioner fattar beslut som påverkar välfärdens aktörer. Det är risk att aktörer inom kyrkan kan bli överrumplade av beslut eller nya myndighetsdirektiv. Svenska kyrkan har inte heller formaliserat sin röstbärarroll för påverkansarbete i frågor som rör välfärdssektorns utförare. Kan stiftet ta denna roll? Nej, även om Sverige är stort och mångfacetterat och har självständiga kommuner och

landsting/regioner är den nationella nivån i vårt samhälle som ”håller i takt-pinnen” och fattar beslut som påverkar hela välfärdssektorn. Svenska kyrkans indelning i stift är inte heller kongruent med någon annan samhällsin-delning. Svenska kyrkan bör alltså skapa en nationell samarbetsorganisa-tion. En samarbetsorganisation nämns i utredningsdirektivet som ett möjligt alternativ. En samarbetsorganisation på nationell nivå är mera självklart än en utförarorganisation enligt mina tidigare resonemang.

Enligt kyrkoordningens kapitel 10 och 5 § ska kyrkostyrelsen tillsätta ett råd för Svenska kyrkan i utlandet. Samma paragraf fortsätter med att kyrko-styrelsen kan tillsätta råd för andra delar av sin verksamhet. Skulle detta kunna vara en möjlighet även för välfärdsverksamheter? Nej, bestämmel-serna om råd är förbehållet verksamheter som kyrkostyrelsen ansvarar för enligt 3 §. Diakoni nämns enbart som ett ansvarsområde för kyrkostyrelsen när det gäller internationell diakoni.

12.2.7. SAMARBETSORGANISATIONEN

I det här avsnittet beskriver jag kortfattat hur jag tänker mig en samarbets-organisation för uppdragsdiakonal verksamhet i Svenska kyrkan och jag föreslår ”arbetsnamnet” DIAK för att göra framställningen tydligare.

DIAK är en medlemsorganisation. Medlemmar kan de församlingar och pastorat bli som anmält uppgifter enligt förslag till kyrkoordningen. Även församlingar och pastorat som ämnar starta verksamhet ska kunna bli med-lemmar. Men jag vill också se diakoninstitutioner som Bräcke Diakoni, Ersta diakoni, Samariterhemmet m.fl. som medlemmar.

DIAK ska alltså vara Svenska kyrkans samarbetsorganisation för diako-nala institutioner, oavsett om vi därmed menar de historiska institutionerna eller de nya som växer fram i församlingarnas hägn, därför att nya möjlig-heter öppnats för Svenska kyrkan.

DIAK ska ha till uppgift att stödja och utveckla diakoni av uppdrags-diakonal karaktär, främja gemensamma intressen, arbeta med kvalitets-och utvecklingsfrågor, företagande och ledarskap, rådgivning, kompetens-utveckling, miljö, samverka med forskning med mera – utifrån Svenska kyrkan ideologiska väsen.

DIAK är en självständig samarbetsorganisation med juridisk form som ideell förening. Stadgar och instruktion för DIAK fastställs av kyrkostyrelsen, som också utser lämpligt antal styrelseledamöter, varav en ska vara biskop. Övriga styrelseledamöter utses av medlemmarna.

Kyrkostyrelsen tillser att DIAK har erforderliga resurser för sitt arbete. DIAK finansieras även genom medlemsavgifter men dessa är av naturliga skäl små under ett uppbyggnadsskede. Det torde vara rimligt att kyrko-styrelsen ser DIAK som mottagare av kyrkans rikskollekt för diakoni.

DIAK kan inte ha all kompetens inom sin egen organisation. Men inom DIAK samlas erfarenheter och kunskap, så att DIAK kan hänvisa till specialister på olika områden. Inte minst de erfarenheter som våra stora diakoniinstitutioner har skulle vara värdefulla för DIAK om dessa blev medlemmar.

DIAK ska vara Svenska kyrkans representant i det europeiska nätverket för diakoni, Eurodiaconia, som utgör en plattform för diakonala aktörer i Europa. DIAK bör också söka samarbetsformer med FAMNA – Riksorganisationen för idéburen vård och omsorg, som är en paraplyorganisation för non-profitaktörer inom vård och omsorg.

Förebilder för en samarbetsorganisation finns främst i Tyskland och USA. Men även Church of England har stödjande funktioner på både regional och nationell nivå för sina skolor. I Sverige är än så länge de nya verksamhetsformerna alltför lite utbredda för att motivera att samarbetsorganisationen även har en regional nivå. Det är tveksamt om det ens är önskvärt och nödvändigt i vårt land. Kyrkan har stiftet och därmed uppnås en regional struktur för samarbete och erfarenhetsutbyte.

Till skillnad mot *Diakoni Deutschland* är samarbetsorganisationen inte tänkt som en arbetsgivarorganisation. Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation tecknar kollektivavtal för anställda inom kyrkan. Även om vissa verksamheter är nya torde det inte vara några svårigheter för Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation att fungera som resurs även inom välfärdsområden som skola-vård-omsorg.

Årskostnaden för en samarbetsorganisation kan i ett uppbyggnadsskede uppskattas till mellan fyra och fem miljoner kronor, beroende på ambitionsnivå. Häri ligger kostnader för löner till tre personer, uppbyggnad av en hemsida för rationell informationsspridning och verksamhets- och administrationskostnader.

Samarbetsorganisationen ska inte ha samma roll som kyrkan när det gäller påverkansarbete och röstbärrroll. Kyrkan är själv röstbärare i frågor som till exempel fattigdomsproblematik, utanförskap och flyktingfrågor. Samarbetsorganisationen kan däremot ge Svenska kyrkan kunskap från sina verksamhetsområden för att förtydliga och exemplifiera samhällsproblematik. Svenska kyrkan kommer därmed framstå som en trovärdigare röst. Samarbetsorganisationen ska bedriva påverkansarbete i frågor som rör medlemmarna i deras näringsverksamhet. Det gäller frågor som upphandling, avtalsfrågor, myndighetskrav och prisfrågor etc.

Bildandet av en samarbetsorganisation kan få konsekvenser för kyrkokansliet. Det gäller att inte ha parallella strukturer. Den frågeställningen faller utanför den här utredningen.

Medlemsavgifternas storlek måste vara måttlig. Diakonie Deutschlands system kan vara tillämpligt. Jag har uppfattat att de utgår från antalet anställda i berörd verksamhet. Det finns fyra nivåer. Upp till 25 anställda, mellan 25 till 100, från 100 till 500 och över 500 anställda. Det måste dock

tilläggas att man inte har samma avgiftssystem i hela Tyskland. Årsavgiften i mitt exempel varierar från cirka 1 500 kronor upp till 8 000 kronor per år. Särskilda tjänster är avgiftsbelagda. Mer kvalificerad rådgivning av till exempel juridisk natur måste man betala särskilt för.

Man kan göra ett tankeexperiment och jämföra med Praktikertjänst. Praktikertjänst växte fram för att ett antal mindre läkar- och tandläkar-enheter insåg att man måste samarbeta om administrativa system. Dagens Praktikertjänst har vuxit från en ren serviceorganisation för mindre mottagningar till ett av våra större vårdbolag. Fortfarande har man en kooperativ struktur. En utveckling som är tänkbar är att det så småningom uppstår liknande organisationer också inom Svenska kyrkan.

12.2.8. SVENSKA KYRKANS NAMN OCH VARUMÄRKE

Jag föreslår att endast bolag som ägs av en församling eller pastorat och som är medlem i samarbetsorganisationen ska kunna få använda varumärket Svenska kyrkan. Jag föreslår därför att samarbetsorganisationen ges rätten att utfärda tillstånd för detta enligt Svenska kyrkans regler.

Motiv för varumärkesriktlinjer

I kyrkostyrelsens råd om bolagsbildning kan vi läsa följande: ”Benämningen Svenska kyrkan är reglerad i lag. Svenska kyrkans namn och varumärke är en för kyrkan gemensam tillgång... Bolag även om de är helägda av Svenska kyrkan får inte använda varumärket utan prövning av kyrkostyrelsen i varje enskilt fall. ”

Varumärket eller logotypen utgör en väsentlig del av en organisations avsändaridentitet. Hur välfärdsverksamheter (eller andra verksamheter) agerar och vilka kvaliteter man säger sig ha påverkar människors bild av organisationen. Det är viktigt att Svenska kyrkans välfärdsverksamheter kan formulera gemensamma riktlinjer i sin avsändaridentitet. Det behöver inte betyda likriktning eftersom varje organisation är unik och agerar unikt. Människor ”utanför” kyrkan ska emellertid förstå att även om det finns många olika lokala organisationer, så hänger de ihop. De bär Svenska kyrkans logotyp och de står för något gemensamt. Medlemskap i en av kyrkan etablerad samarbetsorganisation blir en garant för detta. I samarbetsorganisationen kan gemensamma budskap och riktlinjer formuleras, som kan bidra till att stärka varumärket. Svenska kyrkan upplevs som en organisation. Baksidan är att misstag eller mindre lämpliga ageranden ovillkorligen spiller över hela organisationen. Därför är tydliga riktlinjer, tillsyn och samverkan i nätverk nödvändiga.

12.2.9. IDEOLOGISK GRUND OCH KVALITET

I betänkandet *Arbetsformer i förändring* skriver utredaren:

Diakoni uppfattas om ett engagemang på Guds sida mot destruktiva krafter i tillvaron. Guds diakoni har som sitt syfte att återställa Guds goda skapelse, att upprätta utnyttjade människor, att hela miljön. Alla som går in i denna kamp blir delaktiga i Guds diakoni oavsett personlig tro. Guds diakoni kan alltså uppfattas till och med som en mer omfattande rörelse över världen än den kristna kyrkan.

Direktivet upprepar dessa ord och fortsätter: ”Att det ställs höga krav på organisationens kvalitet och rutiner är naturligt från denna utgångspunkt. Likaså att verksamheten utvärderas och utvecklas kontinuerligt. Öppenhet och transparens ska borga för att kvaliteten tål att granskas.”

Margareta Palmberg beskriver kvalitetsbegreppet i kapitel 8 med en modell som på ett enkelt sätt ger överblick på kvalitetsbegreppets olika aspekter. Självklart följer kyrkliga verksamheter, av vilken art det vara må, den *tekniska kvaliteten* som är definierad. Teknisk kvalitet hittar vi i normer för byggande, livsmedelshygien, bokföringsregler, arbetsrätt, miljö, utbildningar och andra områden med krav som samhället ställer (lagstiftning, myndigheter m.fl.) på verksamheten. Kyrkan själv ställer också krav på teknisk kvalitet genom kyrkoordning och utfärdade bestämmelser. I krav på teknisk kvalitet skiljer sig inte kyrkliga välfärdsverksamheter från andra verksamheter.

Den andra aspekten av kvalitet som beskrivs är den *organisatoriska kvaliteten*, det vill säga organisationens grundläggande värderingar. Den här aspekten ska spegla de värden som man vill att organisationen ska uttrycka. Det ställs höga krav på en kyrklig verksamhet därför att man förväntar sig hög kvalitet. Det avspeglas i befolkningsenkäten, där endast 13 procent av de tillfrågade *inte* kunde tänka sig ha Svenska kyrkan som utförare.

Den tredje dimensionen *kundkvalitet* är resultatet av allt en organisation gör och levererar. För verksamheter som har människovård som syfte är detta kanske den viktigaste dimensionen. Det räcker inte att ha den äldre i centrum utan man måste ha ett synsätt där man ser äldres perspektiv. Eller barnets. Eller den utslagnes. Man kan tro, att detta är självklart i kyrkan. Men så är det inte. Kyrkan har emellertid enorma möjligheter genom sin människovårdande tradition, som Mats J Hansson skriver i kapitel 5 om *Mervärde – särart och volontärer*. Behoven att samtala om existentiella frågor har uppmärksammats i Socialstyrelsens rekommendationer om vård i livets slutskede.

Kvalitet måste uttryckas och därför måste varje verksamhet ha ett ledningssystem som beskriver organisationens policy, mål och hur arbetet ska bedrivas med att nå målen. Det måste också finnas mätkriterier. Vi kan tala om övergripande ledningssystem eller ledningssystem inom specifika områden som exempelvis miljöledningssystem och kvalitetsledningssystem.

Ledningssystemet avspeglar vad man möter i en verksamhet, hur anställda agerar, deras kompetens och hur lokalerna ser ut, hur beslutsvägarna ser ut, hur man tar emot klagomål etc. I ledningssystemet finns regler för rutiner, riskanalyser och avvikelshantering för att nämna några kvalitetsverktyg. Det är frågor som varje organisation måste arbeta med. Det finns inga genvägar för detta, inga ”quick-fix” att skriva av!

Kyrkostyrelsen har i *Råd vid bedrivande av näringsverksamhet i församling* (bilaga 4) på ett utomordentligt sätt beskrivit vad en församling bör tänka på när man överväger att bedriva näringsverksamhet. I det här sammanhanget vill jag peka på några områden som jag upplever är särskilt viktiga att beakta när nya verksamhetsområden kommer till. Det första är *transparens* i den meningen att skillnaden mellan församlingsdiakoni och uppdragsdiakoni är tydlig, alltså skillnaden mellan den grundläggande uppgiften och andra uppgifter med anknytning till denna. Samma tydlighet ska finnas om det handlar om skola och undervisning. Kyrkomedlemmar ska veta hur medlemsavgifterna används. Det är rätt att fatta beslut av strategisk karaktär och bidra med kristen undervisning i den enskilda förskolan. Det är en fördel att kunnas dela lokaler för bättre resursutnyttjande. Men man ska kunna beskriva hur man kostnadsfördelar. Man måste motivera sina ställningstaganden. *Transparens* gäller också organisatoriskt, att till exempel chefskapet är tydligt definierat och att det finns tydliga delegationer.

Det andra begreppet är *öppenhet* och då menar jag inte i offentlighetsprincipens mening. Svensk kod för bolagsstyrning kan ge vägledning, inte bara för börsbolag, för att utveckla och vidmakthålla en god organisatorisk styrning präglad av tydliga roller, ansvar och förtroendeskapande öppenhet. Reglerna i *Svensk kod för bolagsstyrning* bör särskilt uppmärksammas om församlingar bedriver verksamhet i bolagsform. I *Råd till församlingar vid bolagsbildning* (bilaga 5) klargör kyrkostyrelsen förutsättningarna för kyrklig bolagsbildning och ger information för församlingar som överväger att bedriva viss verksamhet i bolagsform.

Diakonie Deutschland har tillsammans med *Caritas* formulerat villkor som med vår kvalitetsmodell skulle sägas falla under organisatorisk kvalitet. Några signifikativa drag kan nämnas:

- verksamhetsidén ska vara tydlig för medarbetare, kunder och allmänhet och ska visa verksamhetens värdegrund och kyrklig relation,
- verksamhetsidén ska genomsyra verksamhetsstrategi och kvalitetsarbete,
- ledande personer ska visa personlig integritet och trovärdighet utgående från kristna värderingar,
- tjänsterna ska ha fokus på den enskilde och beakta även existentiella behov,
- mångfaldskultur, dvs. respekt för andras livsåskådning, är en grundprincip,

- beaktande inte bara av ekonomiska utan även ekologiska och sociala kriterier vid köp av varor och tjänster.

Man menar också att ideella insatser vidgar verksamhetens innehåll genom sitt engagemang. Det ska finnas riktlinjer för samarbetet mellan volontärer och anställda. Volontärer ska erbjudas stöd och utbildning. Volontärer är ett viktigt särdrag för verksamheter inom kyrkan.

Jag vill se att Svenska kyrkans välfärdsverksamheter kan arbeta fram liknande gemensamma förhållningssätt. Det skulle kunna ske inom ramen för den samarbetsorganisation jag föreslår.

12.2.10. VERKSAMHETSOMRÅDEN

Utredningsdirektivet utgår från tankegångar i *Arbetsformer i förändring*:

”Utredaren anser det olämpligt att församlingar går in i välfärdsrelaterade verksamheter som behöver tyngre och mer komplexa organisatoriska förutsättningar... Även de konsultationer utredningen haft med diakoninstitutioner och stadsmissioner styrker bedömningen att det inte är lämpligt att stimulera en utveckling där enskilda församlingar går in i tyngre verksamhetsengagemang inom välfärdsområdet.”

Jag menar att det är en fördel att nyansera bilden. Vi har sett att det redan finns församlingar med tunga välfärdsuppdrag. Vi kan också konstatera att många församlingar/pastorat kommer att vara stora organisationer. Det är dock nödvändigt att man noggrant analyserar behov och kompetens. Vi har sett att det på många ställen i Sverige inte är möjligt att bedriva exempelvis äldreboende med biståndsbeslut, eftersom de kommunala besluten saknas. Men där förutsättningar finns måste varje församling/organisation göra sina egna strategiska val utifrån den lokala situationen och de egna resurserna.

Att den lokala nivån skulle bilda ett aktiebolag för att lägga anbud på äldreboenden enligt socialtjänstlagen, menar jag är olämpligt och knappast ens möjligt. Kommunernas förfrågningsunderlag kommer i allt för hög grad styra innehållet i verksamheten. Att finna utrymme för församlingens profil kommer att bli svårt. Det finns emellertid tendenser mot större brukarinflytande, det vill säga att individens möjligheter att påverka. *Coproduction* och *Codesign* är internationella begrepp som används när man talar om detta.

En annan viktig aspekt är att det är svårt att driva ett **enda** äldreboende enligt socialtjänstlagen. Kraven på struktur och ledningssystem m.m. kan vara alltför resurskrävande för ett enda boende. Men man skulle ju mycket väl kunna tänka sig ett samarbetsavtal mellan en församling/pastorat och med någon av diakoninstitutionerna för gemensam drift av ett särskilt boende. I synnerhet om formerna för samarbete kan utvecklas genom den

organisation jag föreslår.

Den lokala nivåns engagemang måste utgå från lokala behov och lokala möjligheter och med tiden kommer det att utvecklas kompetens på olika områden. Kyrkostyrelsen har givit ut vägledande råd om associationsformer för att driva nya verksamheter. Kyrkostyrelsen menar att bolagsformen är att föredra för verksamheter, som man inte vill driva i församlingens struktur. Om en församling har verksamheter av tyngre karaktär, ska man driva dessa i aktiebolagsform, menar jag. Detta pekar också erfarenheter från Tyskland på. För aktiebolag finns ett tydligt regelverk, till exempel om ansvar, vilket är positivt. Aktiebolagsreglerna ger också möjlighet att genom bolagsordning och ägardirektiv skapa den organisation man önskar.

12.2.11. BEHOV I VÄLFÄRDEN

Direktivet säger att ”utredningen ska klargöra vilka verksamheter som kan vara aktuella”. Det sägs också att det är ”rimligt att förutsätta att utförarorganisationen kan vara verksam var som helst i landet”. Jag har tydliggjort vilka förutsättningar som gäller inom välfärdspolitiken och givit exempel på välfärdsverksamheter, men jag föreslår en annan lösning än en utförarorganisation.

Sverige är stort och förutsättningarna är inte lika som vi sett. Även om Sverige är olikt från norr till söder är det sannolikt några områden som kommer att vara i fokus i välfärden. Ett sådant område är socialt utanförskap. Ett annat är frågan om äldre och hur Sverige ska klara åldringsboomen. I båda dessa fokusområden finns stora grader av ensamhet och skörhet. Gemenskap är ett av kyrkans karaktäristika. Här kan kyrkan göra skillnad.

Inom ramen för utredningen har vi gjort en särskild studie för att undersöka om kyrkans resurser kan användas inom området boende för äldre (kapitel 13).

13. Ytterligare förslag kring Svenska kyrkan och boende för äldre

Utredningen har även som uppgift att klargöra ”vilka verksamheter som kan vara aktuella (för kyrkan)” och jag har tidigare beskrivit att är det mindre lämpligt, kanske inte ens möjligt, med verksamheter som ska vara aktuella över hela landet. Men det finns områden där kyrkan skulle kunna göra mera för ensamhet och utsatthet bland äldre. Behovet för detta är stort i samhället och troligen kommer det att bli större.

13.1. Äldre och boendeproblematik

Äldre och ensamhet är teman som många samtal berört under utredningen med frågor om kyrkan med sin diakoni skulle kunna göra mera. Ibland har man förutsatt att utredningen i första hand skulle handla om äldreboenden. I andra samtal har företroendevalda berättat att det funnits tillfällen då man i efterhand har ångrat en försäljning av mark. Man sålde marken till ett privat fastighetsföretag som byggde trygghetsboendet på det som varit kyrkans mark. Skulle vi ha gjort det själv istället, frågar man sig, och utvecklat ett boende så som vi ville att det skulle vara.

Många har vittnat om konsekvenserna av den så kallade kvarboendeprincipen. Vi ska bo kvar, heter det, vilket ofta uppfattas så att man ska bo där man alltid har bott. Samhället gör det möjligt genom hemtjänst och sjukvårdspatruller. Men det finns andra problem med kvarboendeprincipen. Hur gör man, till exempel när man bor i ett trevåningshus utan hiss. Det finns många berättelser. ”Mamma klarar sig rätt bra själv men hon har svårt att komma ut. Vi barn bor långt bort. Hennes vänner som har rollatorer eller rullstolar kan inte besöka henne.” Man kan också konstatera att utflyttningen från många småsamhällen inte bara beror på allmänna samhällsförändringar utan också på att det inte finns några lämpliga boenden för äldre att ”bo kvar i”.

En annan typ av frågeställningar har likaledes aktualiserats. Kyrkan har tillgångar. Kyrkoordningen föreskriver att ”kyrkans kapital ska förvaltas på ett etiskt försvarbart sätt”. Finns det, kan man tänka, andra sätt att göra det än hittills? Tanken har slagit mig när jag ser västgötaslättens vindkraftverk. En del av dem är nämligen finansierade av kyrkan. Det är naturligtvis inte fel att investera i grön energi. Tvärtom. Men skulle inte kyrkan även kunna finansiera i tillgångar som ligger närmare människor och kyrkans kärnverksamhet som till exempel diakoni? Kyrkan (prästlönets tillgångarna) har jordbruksmark. Möjligheten finns att en del av jordbruksmarken skördas för potatis eller säd till sprittillverkning. Återigen kommer tanken att även mark kan användas på andra sätt till människors bästa och ge lika stor avkastning

utan att kapitalet förbrukas, under förutsättning att det kan ske på marknadsmässiga villkor.

Forskare inom socialt arbete pekar på att ”omsorg, inte minst äldreomsorg är något mycket mer och mångfacetterat än det som omfattas av det äldreomsorgsbegrepp som tillämpas inom offentligt utförd omsorg” (Ur *Åldrande och omsorgens gestaltningar*). Som äldre är man ofta både givare och mottagare på en gång, konstaterar forskarna. Vi vet att äldre som bor bra, mår bättre, klarar livssituationen bättre och därmed behöver mindre hjälp. Laurentiugården i Örebro är ett utmärkt exempel på detta. Det innebär att samhällets omsorgsresurser avlastas och dessa kan komma till nytta som för dem som verkligen behöver. Det finns andra exempel på boendemiljöer för äldre med hög standard. De är emellertid inte många och ofta förbehållna speciella kategorier av personer. Skulle kyrkan kunna utveckla generella boendekoncept vars principer församlingar/pastorat skulle kunna använda?

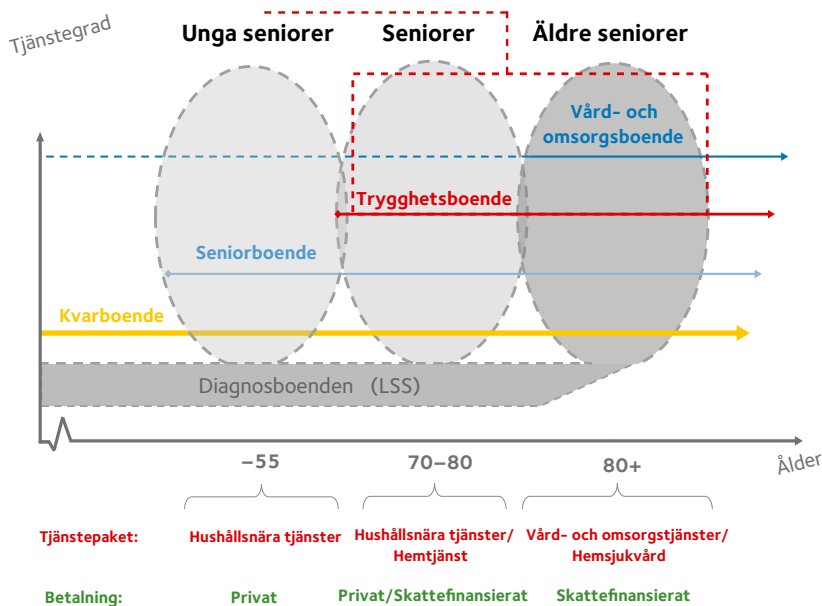
Jag engagerade Ernst & Young för att undersöka möjligheterna inom området och beskriva en tankemodell för detta. En sammanfattning av deras rapport finns som bilaga 8. Rapporten finns i sin helhet att hämta på adressen: www.svenskakyrkan.se/utredningar

I projektet fanns en referensgrupp med personer med olika perspektiv på frågeställningarna och som representerade olika nivåer i kyrkan. Förutom utredaren och huvudsekreteraren ingick följande personer Anna-Karin Engström, enhetschef fastigheter och service, ekonomi- och finansavdelningen, kyrkokansliet, Sven-Erik Petersson, kyrkonämndens ordförande i Söderbykarls pastorat, f.d. direktör Blomsterfonden och SEB, Thorbjörn Larsson, VD Vårdalstiftelsen, f.d. direktör Ersta diakoni och Bengt Hägglund, enhetschef, egendomsenheten, Göteborgs stiftskansli.

13.2. Boendeformer för äldre i Sverige

För att man ska förstå boendeformerna måste man veta att vi i Sverige talar om ”ordinära” boendeformer som kvarboende (dvs. man bor i sin egen lägenhet eller hus), seniorboende och trygghetsboende. De ”särskilda” boendeformerna är vård- och omsorgsboende och diagnosboende. För dem krävs biståndsbeslut.

Boendeformerna kan illustreras av nedanstående bild.



© Ernst & Young

Som nämnts i kapitel 10 kommer troligen kvarboendepincipen att mer och mer dominera. Det betyder att "äggen" i vår schematiska bild kommer att få andra proportioner. Antalet vård- och omsorgsboendepplatser har hittills minskat stadigt trots ett ökande antal äldre. Tendensen kommer troligen att bestå. Kvarboendepincipen kommer att leda till att "kvarboendet" måste innehålla mer "bekvämligheter"; gränsen till seniorboenden och trygghetsboenden kommer alltså att plana ut.

13.3. Befolkningsutvecklingen

Statistiska centralbyrån (SCB) har beräknat hur antalet äldre kommer att öka. Av bilaga 8 framgår att den största relativa tillväxten av äldre förväntas i ålderssegmentet 85+, som förväntas öka från 253 000 år 2012 till 657 000 år 2060. När dagens 68-åringar kommer in i 85+-gruppen är de cirka 140 000 fler än dagens 85+-grupp. Det betyder att gruppen 85+ består av runt 400 000 personer.

Forskare menar att morgondagens äldre kommer att ha helt andra attityder till åldrandet och kommer att ställa andra krav än dagens äldre. Rapporten visar emellertid också att det kan skilja mycket vad gäller förutsättningar och villkor för olika individer eller i olika delar av landet.

13.4. En tankemodell för Svenska kyrkan till initiativ på äldreboendemarknaden

I projektrapporten finns en tankemodell med ett antal principer som sätter ramar för initiativ:

- kyrkoavgiften finansierar inte någon välfärdsrelaterad verksamhet (=uppdragsdiakoni),
- församling/pastorat övertar inte det ansvar som åvilar stat, landsting och kommun,
- boendekostnaden subventioneras inte.

I rapporten finns vidare ett antal styrande principer som förtydligar den strategiska inriktningen för modellen (se bilaga 8, sidan 73).

Inställningar och förutsättningar för äldreboendeinitiativ

Vi gjorde en enkätstudie i Göteborgs stift för att undersöka vilka möjligheter det kunde finnas att använda existerande markinnehav på stifts- och församlingsnivå för utveckling av boende för äldre. Om resultatet från inventeringen i Göteborgs stift extrapoleras och aggregeras till en nationell nivå bedöms det finnas en potential i markinnehav som stift och församlingar förfogar över. Merparten av tidigare genomförda initiativ för äldreboenden har byggts på mark som köpts in specifikt för ändamålet. Det bör betonas att det inte finns något fastighetsinnehav på nationell nivå.

I rapporten finns vidare olika typer av ägarkoncept beskrivna, som egen regi, strategisk allians & partnerskap och delägarskap. Det finns således olika former av partnerskap och samarbeten som är tänkbara.

Allmänna förutsättningar

Jag ser ingen anledning för Svenska kyrkan att bli en vanlig hyresvärd. I vårt projekt talas om ConceptLiving, som är ett begrepp för de värderingar eller det innehåll man vill ska prägla ett boende av den typen vi ser framför oss. Även här kan man tänka i de tre kvalitetsbegrepp som vi tidigare beskrivit. Teknisk kvalitet gällande boendefunktionen, organisatorisk kvalitet gällande de tjänster som boendet ska kunna erbjuda och präglas av och kundkvaliteten, det vill säga hur boendet uppfattas av boende och intressenter.

Jag ser inte heller någon anledning för Svenska kyrkan att bygga boenden för äldre bara för att antalet äldre ökar. Motivet ska vara att skapa boenden utifrån en människosyn, som lindrar ensamhet och skörhet och ger gemenskap och livskvalitet. Jag ser också möjligheten att bygga så att man integrerar med lokaler för andra diakonala behov. Ett sådant exempel skulle kunna vara en diakoncentral, det vill säga en plats där man erbjuder gemenskap

även för personer utanför boendet. Kyrkans agerande på marknaden ska präglas av de värderingar och den människosyn som kyrkan står för.

Är det möjligt att genomföra?

Verksamhetsbeslut fattas i Svenska kyrkan på den lokala nivån, det vill säga av församlingar och pastorat i de här frågorna. Stift och församlingar skulle emellertid kunna ta gemensamma initiativ för att diskutera framtida scenarier. Stiftet med sina fastighetsexperter, sina diakonala nätverk, sin egendomsförvaltning och den lokala nivåns kunskap om behov kan vara en spännande kombination.

Det är dyrt att bygga, invänder någon. Nyproduktion i Sverige är dyr. Här menar jag att Svenska kyrkan som nationell aktör skulle kunna medverka för att skapa ett grundkoncept kring fastighetsutformningen. Varje församling/pastorat ska inte behöva börja från början eller vara helt i händerna på en arkitekt eller ett byggbolag. Det skulle kunna finnas grundmodeller, av olika storlek, för utformning och tekniska lösningar. Det skulle kunna beskriva boendemodeller, som grundas på forskning och goda erfarenheter. Det betyder inte att husen måste se likadana ut. Det är de inre funktionerna som avgör om ett hus är funktionellt eller inte. Återigen ser jag västgötsläkten med alla sina medeltidskyrkor framför mig. De byggdes efter ett och samma grundkoncept men varje församling var noga med att få just sin kyrka. Så kunde man, trots små resurser, skapa byggnader med kvalitet och funktion som varat in i vår tid.

Att färdas väl

DEL 2 BILAGOR

– HUR SVENSKA KYRKAN KAN NAVIGERA I VÄLFÄRDEN

Förteckning över bilagor

Bilaga 1	Direktiv till en utredning om utförarorganisation för välfärdsrelaterad verksamhet	5
Bilaga 2	Författarpresentation	14
Bilaga 3	Rättsutredning beträffande bolagsverksamhet och bolagsstyrning i Svenska kyrkans församlingar	16
1.	Uppdrag, underlag och genomförande	16
2.	Bakgrund	16
3.	Samhällsintressen och bolagsstyrning	17
4.	Verksamhetsformer	20
5.	Kyrklig bolagsverksamhet	20
6.	Stiftens tillsyn	24
7.	Sammanfattande slutsatser och rekommendationer	26
Bilaga 4	Råd vid bedrivande av näringsverksamhet i församling	28
	Inledning	28
	Värdegrund	28
	Näringsverksamhet med anknytning till den grundläggande uppgiften	29
	Former för bedrivande av näringsverksamhet	30
Bilaga 5	Råd till församlingar vid bolagsbildning	32
1	Församling, bolag och bolagsbildning	32
2	Bolagsstämma	35
3	Bolagsstyrelse	36
4	Verkställande direktör	38
5	Revision	39
6	Stiftens tillsyn över bolagsverksamhet	39
7	Offentlighet	40
	Mallar	41
Bilaga 6	Svenska kyrkans roll och uppgift i den svenska välfärden – en plattform	54
	Inledning	54
	Motiv	55
	Principer	56
	En förändrad välfärd – tre möjliga roller	57
	Utmaningar för samhället är allas utmaningar	61
Bilaga 7	Bilaga: Utdrag ur Socialstyrelsen föreskrifter och allmänna råd (sosfs 2011:9) om ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete	63

Bilaga 8	Sammanfattning Svenska kyrkan	68
	Sammanfattning av rapporten ”Svenska kyrkan som välfärdsleverantör inom boende för äldre”	68
	Utredningens bakgrund och syfte	68
	Metod	68
	Möjliga boendeformer och kontraktsstrukturer	70
	Tankemodell för initiativ inom äldreboende	71
	Inställningar och förutsättningar för äldreboendeinitiativ	74
	Tre möjliga scenarion för initiativ inom äldreboende	78
	Aktivitetsplan	79
	Referensförteckning	82
Bilaga 9	Referenser	83
Bilaga 10		95

Bilaga 1

Prot. bil. 2

SVENSKA KYRKAN
Kyrkostyrelsen

Dnr Ks 2010:717

Direktiv till en utredning om utförarorganisation för välfärdsrelaterad verksamhet

Direktiven är fastställda av kyrkostyrelsen den 18–19 maj 2011

Sammanfattning

En särskild utredare utses för att utreda frågan om utförarorganisation med anknytning till Svenska kyrkan för företrädesvis tyngre välfärdsrelaterad verksamhet. Vidare utser kyrkostyrelsen en referensgrupp med förtroendevalda för att bistå utredaren och Biskopsmötet ombeds att utse en representant som ska ingå i referensgruppen. Utredaren knyter till sig de experter som behövs och avgör i övrigt i vilka former utredningen ska genomföras. Generalsekreteraren tilldelar sekreteraresurser till utredningen.

Utredaren ska bedöma förutsättningarna för en särskild utförarorganisation och, om så föranleder, presentera konkreta förslag på organisationsform, huvudmän, uppgifter, finansiering och former för anknytning till Svenska kyrkans olika nivåer.

Utredaren ska lägga fram sina resultat senast den 1 april 2013.

Förslaget i betänkandet arbetsformer i förändring

I samband med behandlingen av kyrkomötesskrivelsen *Arbetsformer i förändring* (KsSkr 2010:7) med anledning av utredningsbetänkandet med samma rubrik (SKU 2009:2) deklarerade kyrkostyrelsen sin avsikt att låta utreda frågan om en särskild utförarorganisation för välfärdsrelaterad verksamhet enligt ett förslag i betänkandet.

Som ett sätt att ta vara på de möjligheter som öppnats och svara mot de förväntningar som finns i samhället på Svenska kyrkan föreslogs i betänkandet att det skulle tillsättas en utredning om en särskild utförarorganisation för tyngre välfärdsuppgifter inom Svenska kyrkan. Förslaget motive- rades med att tyngre välfärdsrelaterade uppgifter i samhället innebär krav och åtaganden som en församlings strukturella karaktär och förutsättningar stämmer dåligt med. I betänkandet skissades följande inriktning för en sådan organisation:

- en på skapelsetanken grundad, tydligt värdebaserad diakonal insats i vårt samhälle
- höga krav på kvalitet, verksamhetsutveckling och säkra kvalitetsrutiner
- hög grad av transparens när det gäller ekonomi och kvalitet
- hög professionalitet
- volontärmedverkan som mervärde
- genomtänkt samverkan med de lokala församlingarna för ömsesidig stimulans
- verksamhet som syftar till positiv konkurrens och utmaning för andra utförare på samhällsarenan

Välfärdsrelaterade uppgifter, främst vård, skola och omsorg men även uppgifter inom integration av nyinvandrade personer och arbetsmarknadsrelaterade projekt, bedömdes ha naturlig anknytning till den grundläggande uppgiften. I betänkandet gjordes vidare skillnad mellan ”lättare” och ”tyngre” välfärdsrelaterade uppgifter varav de senare inte ansågs lämpliga för en församling att bedriva. Anledningen var att sådana uppgifter är så krävande att församlingens verksamhetsfokus riskerar att förskjutas och vidare att de binder församlingen för en lång tid och innebär olika slags risker. I den beslutade kyrkoordningsändringen görs dock ingen åtskillnad mellan lättare och tyngre uppgifter.

I betänkandet öppnades för olika former och olika grad av anknytning till trossamfundet. Möjligheten att anknyta till redan existerande diakonala organisationer nämndes. Utredningsbetänkandet innehöll en orientering om kyrkor och social ekonomi i Norge, Danmark, Finland, Skottland, England, Holland och Tyskland. Några av kyrkorna i dessa länder har erfarenheter som är värdefulla för utredningen. Tänkbara verksamhetsområden för utförarorganisationen och former för hur anknytningen till Svenska kyrkans pastorala nivåer ska fungera nämndes som uppgifter som borde lösas av den föreslagna utredningen.

Välfärdsverksamhet inom församlingar och svenska kyrkan närstående organisationer

Utredningen *Arbetsformer i förändring* genomförde dels en inventering av vissa former av näringsverksamhet i församlingarna, dels närstudier av ett antal församlingar som bedrev sådan verksamhet. Studierna redovisades i betänkandets kapitel 4. Vanligast bland de efterfrågade verksamheterna var enskild förskola, kafé, enskild fritidsverksamhet och familjerådgivning. Exempel på verksamheter som kan betecknas som tyngre välfärdsuppgifter, som sjuk- och äldrevård, seniorboende och friskola, var enligt resultaten få eller inga.

Diakoniinstitutionerna, som organisatoriskt är fristående från Svenska kyrkan, har under en lång tid kanaliserat en del av det diakonala engage-

manget inom kyrkan i sin verksamhet med vård, omsorg och utbildning. Dessa institutioner bedriver i dag i olika grad verksamheter som kan betecknas som tyngre välfärdsuppgifter.

Som resultat av diakonalt inriktat samarbete mellan kyrkliga samfundigheter och/eller församlingar, även i ekumenisk samverkan, har bildats stadsmissioner, kyrkliga familjerådgivningar och diakonicentraler. *Hela människan* är ett ekumeniskt rikstäckande samarbete.

Tidigare initiativ vid kyrkomötet rörande verksamhet av rikstäckande karaktär eller nationell finansiering

Efter år 2000 har det vid kyrkomötet förekommit några initiativ med syfte att skapa en rikstäckande struktur eller nationell finansiering för olika verksamheter av i vissa fall liknande karaktär.

I en motion till 2000 års kyrkomöte föreslogs att kyrkomötet skulle avsätta medel för att starta konfessionella skolor. Kyrkolivsutskottet uttryckte inga principiella invändningar mot att det skulle drivas friskolor på svenskkyrklig grund. Utskottet hänvisade till erfarenheter som visade att det krävs ett starkt lokalt engagemang för att starta och driva en friskola och ansåg därför att det personella och ekonomiska engagemanget var en uppgift för den lokala nivån (Kl 2000:5). Motionen avslogs av kyrkomötet.

Frågan om kristna skolor var åter uppe vid kyrkomötet 2001. En motionär föreslog ett uppdrag till kyrkostyrelsen att driva frågan om kristna skolor genom att identifiera lämpliga institutioner och organisationer som skulle kunna starta kristna friskolor och samtala med dem för att initiera tillkomsten av friskolor med kristen profil. Kyrkolivsutskottet upprepade sina ståndpunkter från det föregående årets kyrkomöte och kyrkomötet avslog motionen (Kl 2001:2).

Vid 2004 års kyrkomöte behandlades en motion om att skapa en rikstäckande begravningsbyrå för Svenska kyrkan. Ekonomi- och egendomsutskottet hänvisade i sitt betänkande till problem vad gäller beskattning, konkurrenslagstiftning, Svenska kyrkans huvudmannaskap för begravningsverksamheten och ekonomiska risker (EE 2004:6). Utskottet menade att det ligger utanför kyrkans kompetens att gå vidare på den väg som motionären hade föreslagit. Kyrkomötet avslog motionen.

I en motion vid 2005 års kyrkomöte föreslogs att kyrkostyrelsen skulle få i uppdrag att utreda möjligheterna för Svenska kyrkan att inrätta en egen bankrörelse, Svenska kyrkans bank, för församlingar, samfundigheter, stift och andra enheter som har nära anknytning till Svenska kyrkan. Ekonomi- och egendomsutskottet tillstyrkte motionen som dock avslogs av kyrkomötet (EE 2005:7).

Vid 2008 års kyrkomöte behandlades en motion där det föreslogs att den nationella nivåns kapital skulle användas för att bidra till finansiering av äldreboenden på orter där Svenska kyrkan lokalt, ensam eller tillsammans

med andra kyrkor, ville driva äldreboenden. Kyrkomötet avslag motionen med motiveringen att detta inte var en uppgift för den nationella nivån (EE 2008:6).

Närliggande processer

Förändrade förutsättningar i samhället

I utredningsbetänkandet *Arbetsformer i förändring* beskrivs kort utvecklingen av det diakonala arbetets organisering i Svenska kyrkan. De nuvarande strukturerna bär fortfarande spår av den delning mellan den kyrkliga och den borgerliga kommunens uppgifter som inleddes med kommunallagarna på 1860-talet. Med kyrkoskatt fick inte församlingarna finansiera sådant arbete som kunde anses ligga inom den borgerliga kommunens kompetens. Frivilligt insamlade medel var en förutsättning för sociala insatser. Parallellt grundades från Svenska kyrkan organisatoriskt fristående diakoninstitutioner, stadsmissioner och andra socialt inriktade verksamheter.

Vidare beskrivs i betänkandet det ”paradigmskifte” som skedde runt år 1990 och som innebär att kommuner och landsting började öppna offentligt utförd verksamhet för konkurrens. Friskolor blev möjliga genom ett beslut 1992. Den privata sidan inom vård- och omsorgsverksamheten har kommit att domineras av stora kommersiella bolag, flera med internationella riskapitalbolag som majoritetsägare. Samtidigt har dock den ideella sektorn som tänkbar aktör uppmärksamats alltmer av staten i olika utredningar. Lagen (2008:962) om valfrihetssystem innebär att kommuner och landsting har möjlighet att använda denna lag som alternativ till lagen om offentlig upphandling. Syftet är att öppna för fler utförare. Regeringen initierade också en dialog med den idéburna sektorn och med Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) år 2007. Dialogen resulterade i ett förslag till överenskommelse som de olika parterna inbjöds att underteckna. Kyrkostyrelsen lämnade ett yttrande över förslaget, undertecknat den 13 juni 2008. Yttrandet som betonar den frivilliga sektorns och särskilt trossamfundens specifika behov och de fördelar som deras verksamhet kan innebära avslutades med följande mening.

De förändringar som har skett i välfärdens organisering och genomförande under 1990-talet och 2000-talet föranleder Svenska kyrkan att fortsätta reflektera och diskutera och ta ställning till hur vår sociala roll och ansvarstagande i samhället kan ta sig uttryck i den tid vi lever i nu.

Kyrkostyrelsen undertecknade överenskommelsen i mars 2009.

Svenska kyrkans socialpolitiska roll och ansvar i samhället

2007 års kyrkomöte beslutade att uppdra åt kyrkostyrelsen att planlägga och påbörja processen för en långsiktig inomkyrklig diskussion och reflektion om kyrkans socialpolitiska roll och ansvar i samhället. Processen pågår fortfarande.

Inom ramen för detta arbete publicerades under år 2009 en antologi *Nya möjligheter – Svenska kyrkans sociala roll i 2000-talets Sverige*. I inlägget *Erfarenheter från en diakoninstitution* diskuterar Lotta Säfström församlingars möjligheter att svara mot behoven i samhället och funderar på ett alternativt upplägg. Hon menar att det inte är svårt för diakoninstitutionerna att se behoven och hitta lämpliga upphandlingar. ”Svårigheten är att vinna upphandlingar i konkurrens med de stora, ibland internationella vårdbolagen som har en helt annan riskkapitalbas än vad vi har.” Vidare ställer hon frågor om hur Svenska kyrkan kan finnas med som aktör.

Strukturutredningen

Strukturutredningen lämnade sitt betänkande *Närhet och samverkan* (SKU 2011:2) i april 2011. Utredningens uppgift var att ”lägga fram förslag som kan skapa bästa möjliga organisatoriska förutsättningar för församlingarna att fullgöra sin grundläggande uppgift.”

Betänkandet sänds på remiss under våren och de förslag som den fortsatta beredningen resulterar i kan beräknas komma upp till behandling vid 2012 års kyrkomöte. Den här föreslagna utredningen får därmed goda möjligheter följa upp och ta hänsyn till Strukturutredningens resultat.

Kyrkomötet 2010

Välfärdsrelaterad verksamhet

Kyrkostyrelsen föreslog i skrivelsen *Arbetsformer i förändring* (KsSkR 2010:7) att det skulle införas ett nytt femte stycke i 2 kap. 1 § i kyrkoordningen med innebörden att församlingen får bedriva näringsverksamhet om denna verksamhet har en naturlig anknytning till församlingens grundläggande uppgift.

Kyrkomötet beslutade enligt förslaget men sköt fram ikraftträdandet till den 1 januari 2012. Organisationsutskottet motiverade detta med att det fanns behov av ytterligare klarlägganden och information till församlingar (O 2010:1):

För att Kyrkostyrelsen ska ges tid att ytterligare utreda de juridiska konsekvenserna av att församlingar bedriver näringsverksamhet och utarbeta det av utskottet efterfrågade materialet med råd till församlingarna föreslår utskottet att datum för ikraftträdande av den föreslagna ändringen i kyrkoordningen sätts till den 1 januari 2012.

Utförarorganisation

Kyrkomötet uttalade sig positivt om kyrkostyrelsens avsikt att tillsätta en utredning om en utförarorganisation men ville dock prioritera de beställda klarläggandena.

Remissopinionen angående frågan om utförarorganisation

Förslaget i betänkandet *Arbetsformer i förändring* att kyrkostyrelsen skulle tillsätta en utredning om en utförarorganisation tillstyrktes av majoriteten av remissinstanserna. Kommentarererna var företrädesvis positiva. Bl.a. sades i några att det finns behov av en utförarorganisation med en stabil värdegrund. Särskilt påpekades i flera yttranden att den eventuella organisationens relation till lokala församlingar och en god samverkan med dessa är viktig.

De diakoniinstitutioner som lämnade ett remissyttrande, Stora Sköndal och Bräcke, var mycket positiva till förslaget. Båda erbjöd sin medverkan i ett sådant arbete om det skulle komma till stånd. Stora Sköndal kommenterade särskilt sin relation till Svenska kyrkan och dess organisatoriska delar:

Vi menar att det finns starka skäl att pröva och samtala om relationerna mellan Svenska kyrkan som ett registrerat trossamfund och andra organisationer som också ser sig som en del av Svenska kyrkan. För vår del ser vi det som angeläget att bearbeta frågorna om vilka ömsesidiga förväntningar som kan finnas mellan Svenska kyrkan i dess olika rättsliga gestalter och Stiftelsen Stora Sköndal som diakoniinstitution. Vi har en väl fungerande samverkan mellan Färsta församling inom vars område Stora Sköndal ligger men tror att det finns potential för en mer utvecklad samverkan även med Stockholms stift och Svenska kyrkans nationella nivå.

Stadsmissionerna, i det här fallet Göteborgs, Linköpings och Stockholms stadsmission, var däremot skeptiska i sina yttranden. De frågade vilken särart och vilket mervärde en sådan organisation skulle tillföra välfärdsutbudet i relation till exempelvis stadsmissionerna. Linköpings stadsmission avslutade dock med en inbjudan till samtal: ”Låt oss tillsammans tänka kreativt och i samförstånd se vilka vinster vi tillsammans kan tillföra svensk välfärd.”

Utredningsuppdraget

Uppdraget att utreda alternativ en kyrklig organisationsstruktur för företrädesvis tyngre välfärdsrelaterade uppgifter har sin utgångspunkt i de resonemang som finns i betänkandet *Arbetsformer i förändring*. De riktlinjer som har skissats i betänkandet ska följas. Utredaren ska undersöka behovet och pröva lämpligheten av att skapa en utförarorganisation och utreda hur den i så fall ska vara organiserad och fungera. Särskilt ska organisationens

relation till trossamfundets olika nivåer och till befintliga diakonala organisationer belysas. I betänkandet användes formuleringen en utförarorganisation men uppdraget ska inte uppfattas så att alternativa strukturer, t.ex. flera organisationer eller en samarbetsorganisation, skulle vara uteslutna.

Ideologisk grund

I betänkandet *Arbetsformer i förändring* beskrivs den ideologiska grunden som avgörande för den tänkta utförarorganisationen. Det är tron som motiverar den tänkta organisationen som i betänkandet beskrivs som en ”på skapelsetanken grundad diakonal insats”. Vad som menas med detta beskrivs närmare i betänkandet (s. 136). Utgångspunkten är skapelsen och den första trosartikeln. Diakonin vill återställa Guds skapelse, upprätta och hela. Alla som verkar för detta blir Guds medarbetare oavsett personlig tro. ”Guds diakoni kan alltså uppfattas till och med som en mer omfattande rörelse över världen än den kristna kyrkan.”

Att det ställs höga krav på organisationens kvalitet och rutiner är naturligt från denna utgångspunkt. Likaså att verksamheten utvärderas och utvecklas kontinuerligt. Öppenhet och transparens i verksamhet och ekonomi ska borga för att kvaliteten tål att granskas. I betänkandet nämns vidare volontärmedverkan som ett sätt att skapa mervärde i verksamheten. Utredaren ska ha dessa resonemang som utgångspunkter i sitt arbete.

Ta vara på erfarenheter och befintlig forskning

Diakonala organisationer, diakoninstitutioner och stadsmissioner, finns redan i mer eller mindre stor omfattning på välfärdsmarknaden. Deras erfarenheter och kunskaper är värdefulla att ta tillvara. Två diakoninstitutioner visade ett positivt intresse i sina remissyttranden över förslaget att utreda frågan. Det finns anledning att på ett tidigt stadium i utredningsarbetet ta kontakt med de befintliga diakonala organisationerna för att se vad deras bidrag i sammanhanget kan vara och även för att undersöka vad den oro som vissa stadsmissioner visade i sina remissyttranden grundar sig på.

Även församlingar och samfälligheter har erfarenheter av arbete inom välfärdsområdet som ska tas till vara. I betänkandet *Arbetsformer i förändring* presenterades några av dessa.

Utredaren ska också i sitt arbete anknyta till aktuell forskning om kyrkans sociala roll i samhället.

Studier av liknande organisationer utomlands

Idén om en utförarorganisation har åtminstone delvis hämtats från andra kyrkor i vårt närområde. Utredaren ska därför studera lämpliga exempel på liknande organisationer i andra länder, bilda sig en egen uppfattning om dem och resonera kring deras användbarhet i Sverige.

Organisationsstrukturen och kopplingen till kyrkliga strukturer

Det kan vara rimligt att förutsätta att utförarorganisationen kan vara verksam var som helst i landet. Den ska vara en tillgång för de kyrkliga enheterna och, där det är möjligt, för enskilda personer som vill engagera sig frivilligt i verksamheten. Förutsättningen för det är att Svenska kyrkan och dess medlemmar upplever verksamheten som sin egen. För att kunna kanalisera det engagemang som kan finnas lokalt i församlingar måste relationen till Svenska kunna vara nära och förtroendefull. Förslag på en formaliserad relation till trossamfundets olika nivåer bör ingå i utredningens uppdrag. I detta sammanhang ska också uppmärksammas om och på vilket sätt volontärmedverkan kan tillgodogöras och organiseras.

Utredaren ska ge förslag på hur en eventuell utförarorganisation kan bildas, vem eller vilka som är huvudmän och hur strukturen skulle kunna formas.

Om utredaren skulle komma fram till att bildande av någon ny organisation av olika skäl inte är att rekommendera bör utredaren överväga om det är möjligt att på något annat sätt, exempelvis genom samarbete med befintliga organisationer, öppna för ökat deltagande från Svenska kyrkans sida på välfärdsområdet.

Utredaren ska beakta Strukturutredningens resultat i sitt arbete.

Avgränsning av uppgifterna

Med välfärdsuppgifter avses här främst sådana verksamheter som välfärds-samhället traditionellt har tagit ansvar för men under senare tid öppnat för privata aktörer. I betänkandet *Arbetsformer i förändring* nämns särskilt boende för äldre, hem för vård och boende, särskilt boende för funktionsnedsatta, sjukvård och friskola som tänkbara exempel på välfärdsuppgifter med krav på tyngre organisation. Utredningen ska klargöra vilka verksamheter som kan vara aktuella.

Behovet av särskild organisationsstruktur motiverades i betänkandet med att tyngre välfärdsrelaterade uppgifter inte lämpade sig för en församling att driva. Det innebär nödvändigtvis inte att utredningen bara ska inriktas på större och tyngre uppdrag. Utredningen bör klargöra vilka förutsättningar som ska gälla för uppdragen.

Finansiering m.m.

De verksamheter som organisationen ska ägna sig åt ska vara självbärande i enlighet med *not-for-profit*-principen. Denna innebär enligt riksorganisationen Farnas definition att överskott investeras i utveckling av verksamheten eller slussas vidare till andra allmännyttiga ändamål. I övrigt utdelas ingen vinst.

Ett startkapital fordras dock. Utredningen ska presentera ett förslag på hur detta behov kan tillgodoses och vidare belysa de ekonomiska frågor som

i övrigt kan vara aktuella. Vidare ska förekommande juridiska samt affärs- och skattefrågor belysas.

Praktiskt genomförande

Organisation

Kyrkostyrelsen utser en särskild utredare och en referensgrupp med förtroendevalda. En person i referensgruppen utses av Biskopsmötet. Utredaren knyter dessutom till sig de experter som behövs och avgör i övrigt vilka former utredningen ska genomföras i. Generalsekreteraren tilldelar sekretärresurser till utredningen.

Tidsplan

Utredningen ska lägga fram sina resultat för kyrkostyrelsen senast den 1 april 2013.

Bilaga 2

Författarpresentation

Petter Ahlström är sedan 2011 anställd av Ernst & Young. Han är civilingenjör inom lantmäteri, bygg- och fastighetsekonomi efter studier vid Tekniska Högskolan i Stockholm. Petter Ahlström har avlagt ekonomie doktorsexamen vid Linköpings universitet med avhandlingen *Strategier och styrsystem för seniorboendemarknaden*.

Anders Bäckström är professor emeritus i religionssociologi vid Uppsala universitet, och forskare vid Centrum för forskning om religion och samhälle (CRS). Anders Bäckström har haft det övergripande ansvaret för flera av Religion och samhälles större projekt, t.ex. The Impact of Religion: Challenges for Society, Law and Democracy (IMPACT) och Valfärd och religion i europeiskt perspektiv (WREP). Bäckströms forskning rör grundläggande religiösa och sociala förändringsaspekter inom ramen för det moderna samhället.

Elisabeth Christiansson är prefekt på Ersta Sköndal högskola. Hennes forskning har fokuserat på diakonins idéhistoria. Hon har doktorerat med avhandlingen *Kyrklig och social reform. Motiveringar till diakoni 1845–1965* (2006) som belyser motiv inom den svenska institutionsdiakonin. Ett övergripande forskningsintresse för henne är mötet mellan kyrka och samhälle från 1800-talets mitt och framåt. Elisabeth Christiansson undervisar i kyrkokunskap och kyrkohistoria.

Mats J Hansson är teol. dr och docent. Han arbetar som utbildningsledare i teologi vid Ersta Sköndal högskola och bedriver forskning bl.a. kring frågan om kunskapsvillkoren inom människovårdande verksamhet. Människovården använder både ett naturvetenskapligt och ett humanvetenskapligt betraktelsesätt, den syftar både till att förklara och förstå. Forskningen handlar bl.a. om vad det i detta perspektiv innebär att vara kompetent när man ägnar sig åt människovård.

Miriam Hollmer är anställd som utredare vid Centrum för forskning om religion och samhälle, Uppsala universitet. Hon arbetar också som konsult och har genomfört ett flertal utredningsuppdrag kring Svenska kyrkans verksamhet. Miriam Hollmer har magisterexamina i litteraturvetenskap och idé och lärdoms historia och är fil kand. i etnologi.

Mikael Mogren är stiftsadjunkt i Västerås stift. Han disputerade 2004 i kyrkovetenskap med doktorsavhandlingen *Den romantiska kyrkan*, där han behandlar föreställningar om kyrka, kön och statsmakt inom den romantiska filosofin i början av 1800-talet. Mikael Mogren har studerat vid Harvard University och universitetet i Tübingen samt undervisat vid Faculté Protestante i Paris. Han är ledamot av Teologiska kommittén som är tillsatt av kyrkostyrelse och biskopsmöte gemensamt med uppgiften att bereda och ge råd i teologiska frågor av vikt.

Gunnar Nygren arbetade under åren 2000–2010 som chefskontroller vid kyrkokansliet i Uppsala och är nu pensionerad. Han är civilekonom och har tidigare arbetat vid bl.a. Scanfood. Gunnar Nygren har också varit missionär för EFS i Somalia. Som chefskontroller fick han mycket god överblick över och kunskap om Svenska kyrkans ekonomi på alla nivåer.

Margareta Palmberg är ägare av och VD i Mementor Ledarskap AB. Hon är leg. sjukgymnast från Karolinska Institutet och har en Master of Public Health från Nordiska Hälsovårdshögskolan med avhandlingen *en Läkaren som ledare – Kunskaper och värderingars betydelse för ledarskapet*. Margareta Palmberg har mångårig erfarenhet från ledar- och utvecklingsuppdrag inom välfärdssektorn, bl.a. hälso- och sjukvård, kommun och stat. Hon var 1995–1998 utvecklingschef inom hälso- och sjukvård vid Landstingsförbundet, nuvarande Sveriges kommuner och landsting (SKL).

Bilaga 3

Kyrkostyrelsen

Rättsutredning beträffande bolagsverksamhet och bolagsstyrning i Svenska kyrkans församlingar

1. Uppdrag, underlag och genomförande

Jag har fått i uppdrag av Svenska kyrkans kansli att utarbeta en rättsutredning beträffande bolagsverksamhet och bolagsstyrning i Svenska kyrkans församlingar, som skall läggas fram för kyrkostyrelsen.

För uppdragets genomförande har jag tagit del av betänkandena SKU 2008:1, *Styra och leda. Samverkan och ansvarsfördelning i Svenska kyrkan*, och SKU 2009:2, *Arbetsformer i förändring – församlingens uppgift och förutsättningar*, samt kyrkomötets organisationsutskotts betänkande 2010:1 och kyrkostyrelsens skrivelse 2010:7. Jag har utöver detta fått kompletterande instruktioner av kyrkojurist Lena Källgren Rommel.

Den 27 april 2011 har jag blivit ombedd att komplettera rättsutredningen med en utredning av om, och i så fall hur, stiftens tillsyn enligt 6 kap. 4 § och 57 kap. kyrkoordningen ("KO") skulle kunna få genomslag i kyrklig bolagsverksamhet.

Det följande är min rättsutredning. De slutsatser som redovisas i rättsutredningen är mina egna.

2. Bakgrund

Såvitt framkommer i betänkandena och skrivelserna från kyrkomötet och kyrkostyrelsen pågår en diskussion om verksamhetsformer för Svenska kyrkans verksamhet. En del av diskussionen omfattar huruvida Svenska kyrkans församlingar skall kunna bedriva verksamhet i andra associationsformer.

I det följande kommer jag att uppehålla mig vid församlingarnas verksamhetsformer, vilket är vad uppdraget omfattar, men jag noterar att huvuddelen av diskussionen i överförd mening också skulle kunna tillämpas på verksamhet i annan associationsform som bedrivs av andra kyrkliga enheter.

Inom det kyrkliga utredningsväsendet har frågan om verksamhet i församlingar berörts i här aktuellt hänseende främst med avseende på tänkbara associationsformer¹ och kyrkoherdens roll.² I kyrkostyrelsens skrivelse till kyrkomötet antyds att det kan behövas ytterligare utredning av effekterna av att kyrklig verksamhet bedrivs i bolagsform.³

Den kyrkliga normgivningen omfattar idag inte någon reglering av verksamhet som bedrivs på annat sätt än i församlingsform (eller i högre hierarkiska organisationsenheter varom här inte är fråga). Från och med den 1 januari 2012 skall emellertid en ny regel i 2 kap. 1 § 5 st. KO ha följande lydelse:

”Församlingen får bedriva näringsverksamhet om den har naturlig anknytning till församlingens grundläggande uppgift.”

Regleringen har tillkommit mot bakgrund av den här refererade diskussionen om kyrkliga verksamhetsformer.⁴

Det kan i sammanhanget noteras att för statliga bolag finns ingen särreglering annat än de anvisningar som lämnas av regeringen medan det för kommun- och landstingsägda bolag finns specialregler ibland annat 3 kap. 16–18 §§ kommunallagen som bland annat klargör att kommun- eller landstingsfullmäktige skall bestämma det kommunala ändamålet för ett bolag till vilket kommunen eller landstinget överlåter en förvaltningsuppgift, säkerställa att fullmäktige får utse styrelseledamöterna och får utse lekmannarevisorer som också ingår i det kommunala revisionskollegiet samt yttra sig innan ett kommun- eller landstingsägt bolag fattar beslut i en fråga av större vikt eller principiell beskaffenhet.

3. Samhällsintressen och bolagsstyrning

Bolagsstyrning, med en mer spridd engelsk term *corporate governance*, brukar beteckna det system av regler, påverkan, styrning och kontroll som används för att styra verksamhet i börsnoterade aktiebolag. Forskningen om bolagsstyrning indikerar att det är ett stort ekonomiskt intresse i enskilda bolag och i samhället i stort att god bolagsstyrning iakttas. God bolagsstyrning är emellertid inte enbart av intresse för börsnoterade aktiebolag med många aktieägare – i bolag som skall iaktta ett samhällsintresse, där det finns många intressenter såsom skattebetalare eller medborgare, uppkommer ett likartat intresse av god bolagsstyrning.

1. SKU 2009:2, s. 114 f., 146 ff.

2. SKU 2008:1, s. 100 ff.

3. Kyrkostyrelsens skrivelse 2010:7, s. 10.

4. Se a.a.

När verksamhet där starka samhällsintressen gör sig gällande skall överlåtas till andra associationer uppkommer särskilda krav på styrningen av den överlåtna verksamheten. Det kommer till uttryck i kommunal bolagsverksamhet genom att det klargörs att verksamheten skall uppfylla kommunala ändamål och att det skall föreligga ett starkt demokratiskt inflytande över, och insyn i, verksamheten. I rapporten *Principer för styrning av kommun- och landstingsägda bolag. Erfarenheter och förslag*⁵ framkommer att kommunal bolagsverksamhet skall bedrivas enligt följande huvudprinciper:⁶

- Medborgarna och samhället skall känna förtroende för att styrningen av kommunernas och landstingens företagssektor sker ändamålsenligt och effektivt.
- Kommuner och landsting skall vara aktiva ägare som tar ansvar för sitt ägande.
- Kommunens eller landstingets roll för att skapa klara och tydliga ägaridéer, god bolagsstyrning och aktiv dialog mellan ägare och bolag skall sättas i fokus.
- Tydlig och väl avvägd rollfördelning skall råda mellan kommunen eller landstinget, bolagsstämman, bolagsstyrelsen, bolagsledningen, revisorerna och lekmannarevisorerna.
- Det skall vara möjligt att anpassa principerna till lokala förutsättningar, företagssektorns och bolagens storlek samt olika verksamhetsområden.

I likhet med kommunal bolagsverksamhet torde den bolagsverksamhet som församlingar i Svenska kyrkan kan komma att bedriva i framtiden omfattas av ett starkt samhällsintresse. Svenska kyrkan har viktiga uppgifter i samhället och dess verksamhet berör många människor direkt när de kommer i kontakt med kyrkan eller indirekt i form av deras medlemskap och betalande av kyrkoavgift. Parallellerna till de samhällsintressen som skall få genomslag i kommunal bolagsverksamhet är därför många.⁷

Samhällsintressen kan få genomslag i bolagsverksamhet på olika sätt, med olika typer av hårda och mjuka styrmedel. Hårda styrmedel skulle kunna vara reglering i bolagsordning och ägardirektiv eller andra juridisk bindande styrmedel. Mjuka styrmedel skulle kunna vara gemensamma ledningsorgan (styrelser och verkställande direktör) eller olika former av styrnings- och ägardialoger. När en verksamhet skall bedrivas för att uppnå vissa samhällsintressen föreligger emellertid ett intresse inte endast av att

5. http://brs.skl.se/brsbibl/kata_documents/doc38077_1.pdf samt biläggs denna rapport.

6. På s. 6 f.

7. Jfr Kyrkostyrelsens skrivelse 2010:7, s. 10.

verksamheten bedrivs för att uppnå dessa samhällsintressen, utan också att det föreligger tydlighet och transparens i ansvarsfördelningen mellan ägaren (i detta fall församlingen) och de personer som givits förtroendet att förvalta verksamheten (styrelseledamöter och verkställande direktör).

För att uppnå tydlighet och transparens är det viktigt att den rättsliga grunden i förhållandet mellan bolag och ägare är klar. Det innebär att det finns anledning att ställa särskilda krav på de rättsliga styrdokument som skall och kan användas i bolaget. Det viktigaste rättsliga styrinstrumentet för det enskilda bolaget är dess bolagsordning. En bolagsordning är normalt skriven relativt standardiserat och kortfattat, för att skapa flexibilitet i bolaget. För bolag som skall iaktta särskilda samhällsintressen gäller emellertid att bolagsordningen bör ägnas särskild omsorg – det viktigaste exemplet på detta är att ett aktiebolag anses ha vinstsyfte enligt 3 kap. 3 § aktiebolagslagen om inte ett annat ändamål framgår av bolagsordningen.⁸ För kyrkliga bolag finns det därför anledning att säkerställa att de kyrkliga ändamål som skall uppnås med verksamheten och hur verksamhetens överskott skall fördelas om den avvecklas framgår i bolagsordningen.

Utöver bolagsordningen finns i de flesta kommunala bolag så kallade ägardirektiv som beslutats på bolagsstämman och därmed blir bindande för bolagets ledningsorgan enligt 8 kap. 41 § 2 st. aktiebolagslagen. Ägardirektiv finns i princip av två typer: I generella ägardirektiv som normalt reglerar frågor om hur det kommunala ändamålet med bolagsverksamheten skall uppnås i mer detalj än vad som följer av bolagsordningen, olika föreskrifter, närvaro och frågerätt vid bolagsstämma, deltagande i den kommunala planeringsprocessen och liknande. I specifika ägardirektiv lämnas anvisningar i olika specialfrågor. Det är viktigt att notera att ägardirektiv måste beslutas på bolagsstämman för att bli bindande.

Det finns sannolikt anledning för församlingar i Svenska kyrkan som överväger bolagsbildning att utgå från de kommunala bolagsrättsliga styrinstrumenten, även om det inte finns någon juridisk skyldighet att iaktta regler av den typ som följer i 3 kap. 16–18 §§ kommunallagen.

Utöver de rättsligt bindande styrinstrumenten behövs mjuka styrmedel i form av till exempel ägar- eller styrningsdialoger och uppföljning av verksamheten. I synnerhet finns det anledning att påpeka att uppföljningen är viktig i ett aktiebolag som skall uppfylla särskilda samhällsintressen. I bolagsstyrning i näringslivet, då ett bolag har till syfte att uppnå vinst åt aktieägarna, fungerar vinstsyftet som ett relativt tydligt handlingskorrektiv – enkelt uttryckt skall bolaget inte ägna sig åt verksamhet som inte på kort eller lång sikt ger vinst. I bolag med särskilda samhällsintressen brukar en form av ”intressepanorama” uppkomma – visserligen skall bolaget inte

8. Se vidare Stattin, *Bolagsordning i kommun- och landstingsägda bolag*, Förvaltningsrättslig tidskrift 2010 s. 303.

primärt generera vinst, men normalt skall det i vart fall generera tillräckligt med intäkter för att finansiera sin egen verksamhet, det skall vidare iaktta ett eller flera samhällsintressen. För styrelseledamöterna och verkställande direktören uppkommer då ofta intressekonflikter i beslutsfattandet som kan vara svåra för ägaren att iaktta. Det leder i vart fall i teorin till att det är svårare att styra bolag som skall uppfylla särskilda samhällsintressen.

I kommunala bolag har kommunens eller landstingets behov av uppföljning – ytterst det demokratiska intresset av att all verksamhet övervakas – lett till att det aktiebolagsrättsliga organet lekmannarevisorer skall användas. Lekmannarevisorer regleras i 10 kap. aktiebolagslagen. Som ett kommunalrättsligt tillägg följer att lekmannarevisorerna i ett kommunalt bolag skall väljas ur kommunens eller landstingens revisorskollegium.

Eftersom kyrkliga, såväl som kommunala, bolag skall iaktta särskilda samhällsintressen finns det anledning att överväga att utnyttja lekmannarevisorer också i sådana. I så fall bör sannolikt lekmannarevisorerna, i likhet med i kommunen eller landstinget, väljas bland församlingens revisorer.⁹

4. Verksamhetsformer

Jag delar uppfattningen hos kyrkans utredningsman och kyrkostyrelsen att den associationsform som bör bli aktuell för församlingars eventuella verksamhet i annan associationsform är aktiebolag.

Fördelarna med aktiebolag framför andra associationsformer kan sammanfattas med att reglerna är tydligare och enklare (de är visserligen fler, men det är enklare att avgöra hur de skall tillämpas) och att församlingarna skulle kunna dra långtgående nytta av de kommunala erfarenheterna av bolagsverksamhet.

5. Kyrklig bolagsverksamhet

Mot den ovanstående bakgrunden kan några mer konkreta rekommendationer lämnas kring hur de bolagsstyrningsproblem som kan uppkomma om församlingar väljer att bedriva verksamhet i bolagsform skulle kunna lösas.

a) Kyrkans värdegrund

En central fråga före bolagsbildning är hur kyrkans värdegrund skall få genomslag i verksamheten i bolaget. Ett aktiebolag styrs av aktiebolagslagen, bolagsordningen och de ägardirektiv som beslutats på bolagsstämman. Emellertid talas i den aktiebolagsrättsliga doktrinen om att det dess-

9. Jfr Stattin, *Lekmannarevisorer. Om allmän granskning i kommun- och landstingsägda aktiebolag*, Förvaltningsrättslig tidskrift 2011 s. 141.

utom finns en så kallad *oreglerad exklusiv bolagsstämmokompetens*¹⁰ som i korthet innebär att ledningsorganen i ett bolag inte får fatta beslut som kan anses strida mot ägarens förutsättningar med bolagsbildningen. Detta innebär ett bortre skydd för att bolag som bildas av en församling inte utför verksamhet som strider mot kyrkans värdegrund, men är inte en ersättning för att precisera verksamheten i bolagsordning och ägardirektiv.

b) Verksamhetens omfattning

Det ligger i sakens natur att den verksamhet som avses bli bedriven i ett bolag måste vara av viss omfattning för att det skall vara någon idé att skapa ytterligare en organisationsenhet under en församling. Hur stor verksamheten skall vara torde skilja sig åt mellan olika församlingar och beroende på vilken typ av verksamhet det rör sig om. Redan det faktum att verksamheten i de flesta fall torde vara av icke obetydlig omfattning innebär emellertid att det kan finnas anledning att överväga om det verkligen är lämpligt med personalunion mellan ledningsorganen i bolaget och församlingen (varom mer strax nedan).

c) Styrinstrument

Som framgått i det föregående skall alla aktiebolag ha en bolagsordning. I bolagsordningen skall framgå dels det syfte som skall iakttas – givet att inte bolaget har vinstsyfte –, dels det verksamhetsföremål som skall utföras. Syftet i bolagsordningen är det mål med verksamheten som skall uppnås. I detta fall bör det kopplas till församlingens verksamhet och uppgifter. Verksamhetsföremålet kan vara till exempel att tillhandahålla bostäder, sjukvård, kaféverksamhet, barnpassning eller något annat.

Utöver bolagsordningen bör bolag ha ägardirektiv som preciserar syfte och verksamhetsföremål och i övrigt klargör församlingens intentioner med bolagsverksamheten. Ägardirektiv skall beslutas på bolagsstämman.

För Svenska kyrkan kan det finnas anledning att anta en bolagspolicy som kan fungera som rekommendation eller styrmedel om hur församlingar skall förhålla sig till bolagsbildning och bolagsverksamhet. En sådan bolagspolicy skulle kunna byggas upp på ett sätt som påminner om *Principer för styrning av kommun- och landstingsägda bolag. Erfarenheter och förslag*.

Jämfört med den kommunala regleringen av bolagsbildning är den kyrkliga regleringen rudimentär. Det finns anledning att utveckla den kyrkliga regleringen så att den klargör vilka minimumkrav som en församling måste iaktta vid bolagsbildning. Härvid kan reglerna i 3 kap. 16–18 §§ kommunallagen fungera som förebild, även om det sannolikt finns möjlighet att göra regleringen enklare. En sådan reglering skulle kunna införas i exempel-

10. Se Stattin, *Företagsstyrning. En studie av aktiebolagsrättens regler om ägar- och koncernstyrning*, 2 uppl., Uppsala, 2008, s. 142 ff. Jfr också Lind och Stattin, *Styrning av statliga bolag, Rapport till Riksrevisionen*, 15 april 2004.

vis kyrkoordningen eller en bolagspolicy, beroende på vilken rättslig dignitet som eftersträvas. Om det antas att församlingarna endast i mindre omfattning kommer att bedriva verksamhet i aktiebolagsform kan det vara onödigt att tynga kyrkoordningen med utförlig reglering av bolagsverksamhet.

d) Organ och deras sammansättning

Ett aktiebolag skall ha en bolagsstyrelse och en verkställande direktör. Aktiebolag som uppfyller vissa krav skall också ha yrkesrevisorer.

Det följer med andra ord automatiskt att en bolagsstyrelse skall finnas. Bolagsstyrelsen kan bestå av förtroendevalda i församlingen eller andra personer. Det avgörande är inte vilka personer som väljs till bolagsstyrelsen, utan att församlingen diskuterar vilka personer eller kompetenser som behövs i bolagsstyrelsen. Det vore därför mindre lämpligt att generellt klargöra att personalunion skall föreligga mellan bolagsstyrelsen och kyrkonämnden eller kyrkorådet. Typiskt sett är det inte svårare att vara ledamot av en bolagsstyrelse än en kyrkonämnd eller ett kyrkoråd – däremot ställs det annorlunda krav på styrelseledamöterna med hänsyn till att bolaget främst är avsett att bedriva näringsverksamhet.

På motsvarande sätt gäller att det vore mindre lämpligt att generellt fastslå att verkställande direktören skall utses på särskilt sätt (kyrkoherdens ställning behandlas strax nedan).

Som framgått i det föregående ser jag det som angeläget att kyrkliga bolag inrättar lekmannarevisorer. I likhet med förhållandena i kommuner och landsting torde det normalt vara en fördel om lekmannarevisorerna utses bland församlingens revisorer. I de flesta fall bör sannolikt kyrkliga bolag dessutom ha en kvalificerad revisor.

e) Kyrkoherdens ställning

Kyrkoherden skall numera ha ett helhetsansvar för församlingens verksamhet. Det har lett till att såväl utredningsmannen som kyrkostyrelsen tagit ställning för att kyrkoherden i vart fall normalt skall vara verkställande direktör i kyrkliga bolag.¹¹

I remissbehandlingen av betänkandet har vissa kritiska synpunkter lyfts fram. Det har dels påpekats att det är bolagsstyrelsen som utser verkställande direktör enligt aktiebolagslagen, dels att kyrkoherdens kompetens, ställning och arbetsbelastning kanske inte gör honom eller henne lämplig som verkställande direktör.

Beträffande de rättsliga synpunkterna delar jag kyrkostyrelsens uppfattning att den aktiebolagsrättsliga regleringen inte utgör något problem. Det är till och med möjligt för bolagsstämman att ange vem som skall anställas som verkställande direktör och av vilka förmåner han eller hon skall komma

11. SKU 2009:1, s. 147 f. och kyrkostyrelsens skrivelse 2010:7, s. 11 ff.

i åtnjutande.¹² Beträffande kompetens, arbetsbelastning och liknande saknar jag anledning att uttala mig i annat avseende än att om just detta kan vara frågor att beakta när verkställande direktör utses.

Jag delar emellertid inte helt och hållet de synpunkter som anförs till förmån för att kyrkoherden normalt skall vara verkställande direktör. Det finns i och för sig samordningsvinster med en personalunion, som i vissa fall kan vara avgörande. I andra fall, särskilt om verksamheten i ett kyrkligt bolag är mer omfattande, kan det emellertid ur styrnings- och uppföljningsaspekt vara väl så lämpligt att kyrkoherden har ett mer övergripande perspektiv på verksamheten. Tendensen i den internationella och svenska bolagsstyrningsdiskussionen är närmast att inte för många tunga ledningsfunktioner skall kombineras hos samma person. I jämförelse kan också sägas att det är relativt ovanligt att förvaltningsdirektörsroller i kommuner eller landsting och verkställande direktörsroller i kommunala bolag kombineras (det är i och för sig vanligare med personalunion beträffande verkställande direktörer i kommunala holdingbolag och förvaltningsdirektörer).

En lösning som – såvitt jag kan se – uppfyller såväl kyrkorättsliga krav på att kyrkoherden skall ha ett helhetsansvar för all verksamhet i församlingen med de krav enligt god bolagsstyrning som kan ställas på att inte förena olika roller, skulle kunna vara att låta kyrkoherden vara styrelseordförande i aktiebolag som ägs av en församling.

Samtidigt som jag kan se fördelar med förslaget att kombinera kyrkoherde- och verkställande direktörsfunktionen, anser jag alltså att det behöver ske en ordentlig analys i varje enskilt fall innan så sker. En sådan analys bör innefatta överväganden kring om kyrkoherdens roll kan tillgodoses på annat sätt än genom att också ikläda sig rollen som verkställande direktör. De skrivningar som återfinns i betänkandet och hos kyrkostyrelsen förefaller mig i detta avseende väl snäva.

f) Kompetensfrågor, m.m.

Det finns anledning för Svenska kyrkan att utarbeta dels en generell bolagspolicy som kan vara ett stöd för enskilda församlingar, dels exempel på handlingar såsom bolagsordning och ägardirektiv som kan användas vid bolagsbildning och bolagsstyrning. Detta arbete bör dock anstå till dess Svenska kyrkan tagit ställning till bolagsverksamheten och dess styrning i princip.

Det kan också, som antyds, finnas anledning att skapa en kompetensorganisation som kan fungera som i vart fall ”första linjens rådgivare” i bolagsfrågor inom kyrkan.

12. Jfr Högsta domstolens dom NJA 1960 s. 698.

6. Stiftens tillsyn

Frågor om stiftens tillsyn i allmänhet omfattas inte av detta rättsutlåtande – jag har emellertid blivit ombedd att yttra mig om huruvida stiftens tillsyn med bolagsrättsliga medel skulle kunna utsträckas till aktiebolag som ägs av församlingar.

Regler om stiftens tillsyn finns i 6 kap. 4 § 1 st. och 57 kap. KO. Tillsynens omfattning framgår i första hand av 57 kap. 1 § KO:

”Biskopen och domkapitlet ska ha tillsyn över verksamheten i stiftets församlingar och samfälligheter samt över verksamheten i stiftet. I tillsynen ingår

1. råd, stöd och hjälp, dels i frågor som rör kyrkans lära, böcker, sakrament, gudstjänst och övriga handlingar, dels i rättsliga frågor,
 2. utfärdande av församlingsinstruktion enligt 5–7 a §§,
 3. biskopens visitationer enligt 8 kap. 2 §,
 4. granskning av hur präster och diakoner utövar sina uppdrag och efterlever avgivna vigningslöften,
 5. prövning av behörighet att utöva kyrkans vigningstjänst enligt 31 kap. 11 och 12 §§ och 32 kap. 11 och 12 §§,
 6. befogenhetsprövning enligt 31 kap. 14 § och 32 kap. 14 §, och
 7. beslutsprövning enligt 8–18 §§.
- /.../”

Härutöver heter det i 57 kap. 4 § KO:

”Den som står under tillsyn enligt 1–3 §§ är skyldig att på begäran av tillsynsorganet tillhandahålla handlingar och annat material som rör verksamheten samt att ge tillsynsorganet de upplysningar som behövs för tillsynen.”

Såvitt jag kan se uppkommer i första hand två frågor i ljuset av tillsynsregleringen; dels huruvida stiftet kan ges särskild kompetens att fatta tvingande beslut (anvisningskompetens) i aktiebolag som ägs av församlingar, dels huruvida stiftet kan få rätt att ta del av handlingar som upprättats i bolagsverksamheten.

Frågan om bolagsordningen kan innehålla en föreskrift om att någon utanför bolaget (här: stiftet) skall ha anvisningskompetens är inte avgjord i rättspraxis och inte uttömmande behandlad i den aktiebolagsrättsliga litteraturen. Den vanligast förekommande uppfattningen tycks emellertid vara att det inte är möjligt att föreskriva anvisningsrätt utanför det område där aktiebolagslagen uttryckligen tillåter detta, till exempel är det tillåtet

beträffande val i bolaget. Det står emellertid klart att Bolagsverket godkänt bolagsordningar där en kommun eller ett landsting förbehållit sig att godkänna till exempel beslut om ändring av bolagsordningen.

Jag uppfattar frågan om tillgång till bolagshandlingar som oproblematisk. Om det i bolagsordning eller ägardirektiv anges att stiftet skall få ta del av handlingar som lämnar upplysning om verksamheten i ett kyrkligt aktiebolag skall bolagsorganen i bolaget rätta sig efter föreskriften.¹³

Såvitt jag kan se borde ändamålen med tillsynsreglerna i kyrkoordningen vara uppfyllda om stiftet kan

1. få den information som behövs för att utöva tillsynen, och
2. säkerställa att församlingen, i egenskap av aktieägare på bolagsstämman, tillser att de synpunkter på verksamheten som stiftet framfört beaktas i bolagsverksamheten.

Det kan avslutningsvis tilläggas att om församlingen, i egenskap av aktieägare på bolagsstämman, ger bolagsstyrelsen i uppdrag att åtgärda påpekanden från stiftet har styrelseledamöterna en skyldighet som ytterst är skadeståndssanktionerad att verkställa detta enligt 8 kap. 41 § 2 st. aktiebolagslagen. Så länge en församling är ensam aktieägare i ett aktiebolag kan bolagsstämma dessutom genomföras per capsulam, det vill säga genom upprättande av ett protokoll.

Om en församling äger ett aktiebolag tillsammans med aktieägare som inte är församlingar blir frågor om effektuerande av åtgärder mer komplicerad, dels eftersom hänsyn måste tas till övriga aktieägares intressen, dels eftersom bolagsstämma inte kan genomföras per capsulam utan övriga aktieägares samtycke.

I detta sammanhang finns det anledning att också beröra överklagande av beslut. Enligt kyrkoordningen finns möjlighet för bland annat en församlingsmedlem att överklaga beslut som fattats av vissa kyrkliga organ. Överklagandemöjligheten påminner om möjligheten att överklaga kommunala beslut. Reglerna om överklagande i kyrkoordningen kommer inte att omfatta beslut som fattas i aktiebolag där församlingar är aktieägare och det är inte givet om, eller i vilken utsträckning, det är möjligt att införa överklaganderegler i bolagsordningen.

I fråga om kommunala bolag är den sannolikt vanligaste överklagandefrågan kommunens eller landstingets beslut om själva bolagsbildningen, i första hand om verksamheten i det tilltänkta aktiebolaget är kompetensnlig. Jag uppfattar att kyrkoordningen skulle medge att ett motsvarande beslut om bolagsbildning i en församling skulle vara överklagbart i kyrkliga över-

13. Jfr Stattin, *Kommunal aktiebolagsrätt. Bolagsrätt och bolagsstyrning för kommun- och landstingsägda bolag*, 2 uppl., Stockholm, 2006, s. 139.

klagandeinstanser. I kommunala bolag skall vidare beslut som är av större vikt eller principiell beskaffenhet underställas kommun- eller landstingsfullmäktige för yttrande. Ett sådant yttrande är överklagbart, vilket innebär att alla frågor av betydelse i ett kommunalt bolag indirekt blir överklagbara.

Jag har i det föregående förslagit att den kyrkliga regleringen av näringsverksamhet i annan associationsform borde kompletteras med regler som motsvarar reglerna i 3 kap. 16–18 §§ kommunallagen. Om så sker skulle – såvitt jag uppfattar den kyrkorättsliga regleringen – både beslut om bolagsbildning och betydelsefulla beslut i ett kyrkligt aktiebolag direkt respektive indirekt bli kyrkorättsligt överklagbara.

7. Sammanfattande slutsatser och rekommendationer

En övergripande slutsats är att det inte bör vara så svårt som det i förstone kanske kan tyckas för Svenska kyrkan att skapa väl genomtänkta principer för bolagsbildning, bolagsstyrning och bolagsverksamhet. Härvid bör det arbete som redan skett i kommuner och landsting kunna fungera som inspirationskälla.

I övrigt kan jag sammanfatta de rekommendationer som jag utifrån den företagna rättsutredningen vill lämna som följer:

1. Överväg att skapa regler eller principer motsvarande, men kanske något enklare än, de regler som återfinns i 3 kap. 16–18 §§ kommunallagen. Kompletterande reglering om stiftens tillsyn kan behövas utöver detta. Dessa regler eller principer kan tas in i kyrkoordningen eller i en särskild bolagspolicy, beroende på vilken rättslig dignitet som eftersträvas.
2. Överväga att skapa en generell bolagspolicy som kan fungera som stöd för enskilda församlingar. Härvid kan *Principer för styrning av kommun- och landstingsägda bolag. Erfarenheter och förslag* fungera som inspirationskälla.
3. Formalisera i den enskilda församlingen bolagsstyrningen i bolagsordning, där det kyrkliga ändamålet med verksamheten framgår, och ägardirektiv.
4. Överväg, på församlingsnivå, sammansättningen av ledningsorganen, inklusive vem som skall vara verkställande direktör, i kyrkliga bolag.
5. Inför lekmannarevisorer som utses bland församlingens revisorer.

6. Skapa på sikt en ”mallbank” som kan fungera som stöd för enskilda församlingar. Överväg en särskild kompetensfunktion.

Uppsala dag som ovan

Daniel Stattin

Bilaga 4

Råd vid bedrivande av näringsverksamhet i församling

Beslutade av kyrkostyrelsen den 22 december 2011

Inledning

Dessa kyrkostyrelsens råd syftar till att stödja församlingar som överväger att bedriva eller som redan bedriver näringsverksamhet. Råden anger inledningsvis några *grundläggande förutsättningar för all slags näringsverksamhet*. Därefter ges *särskilda råd avseende näringsverksamhet* som bedrivs i bolagsform.

Kyrkostyrelsens utredning om en utförarorganisation för tyngre välfärdsuppgifter har nyligen startat och en djupare reflektion rörande begravningsbyråer i kyrklig regi pågår. Råden kan med anledning av detta komma att byggas på med frågor som särskilt rör dessa områden.

Värdegrund

I all verksamhet som bedrivs inom Svenska kyrkan, ska kyrkans grundläggande värderingar beaktas. Hit hör *människovärdesprincipen* och *förvaltarskapstanken*.

Föreställningen om människovärdet, som är lika för alla människor, är fundamental både för en kristen etik och för det demokratiska samhället. I kristen tro och etik är det lika, unika och okränkbara människovärdet förankrat i att människan är skapad till Guds avbild. Ur människovärdesprincipen följer såväl negativa som positiva förpliktelser. De negativa plikterna sätter vissa bestämda gränser för vårt handlande. Varje människa ska behandlas med respekt och får inte utnyttjas på ett otillbörligt sätt. De positiva plikterna å andra sidan innebär krav på våra aktiva insatser för att främja andra människors väl. De positiva förpliktelserna är relaterade till ett krav på rättvis fördelning och likställdhet mellan människor med rötter hos Gamla testamentets profeter. Med utgångspunkt i människovärdesprincipen är det i sin tur möjligt att motivera olika slags mänskliga rättigheter.

Förvaltarskapet är ett viktigt tema i Bibeln. Enligt förvaltarskapstanken uppfattas de tillgångar som vi människor förfogar över som gåvor, som vi har fått av Gud för att brukas i våra medmänniskors tjänst. Människan är en förvaltare av Guds gåvor. Detta rymmer ett ansvar både mot andra männ-

iskor och mot skapelsen i övrigt. Det handlar både om att utnyttja olika naturtillgångar för att tillgodose människors behov och om att vårda naturen med tanke både på dess egenvärde och på framtida generationers behov.

Näringsverksamhet med anknytning till den grundläggande uppgiften

Från den 1 januari 2012 gäller en ny bestämmelse i 2 kap. 1 § i kyrkoordningen som säger:

”Församlingen får bedriva näringsverksamhet om den har naturlig anknytning till församlingens grundläggande uppgift.”

Vad är näringsverksamhet?

Med *näringsverksamhet* menas vanligtvis en verksamhet som är varaktig och yrkesmässig och som har ett förvärvssyfte. Det behöver dock inte finnas ett vinstsyfte för att det ska vara fråga om näringsverksamhet.

För en församling bör det vara fråga om verksamhet som antingen är *självfinansierande* eller som *tillför finansiering* till församlingens övriga verksamhet och som alltså inte kyrkoavgiftsmedel, gåvor eller liknande svarar för.

Vad är naturlig anknytning?

Med *naturlig anknytning* menas att det ska finnas ett *samband* mellan näringsverksamheten och församlingens grundläggande uppgift. Sambandet kan bestå i antingen att verksamheten i sig är ett utflöde av församlingens grundläggande uppgift (t.ex. förskoleverksamhet) eller att verksamheten skapar bättre förutsättningar för församlingen att kunna utföra den grundläggande uppgiften (t.ex. fastighetskötsel och administration). Ren finansieringsverksamhet – som bara syftar till att församlingen ska ”tjäna pengar” – faller alltså utanför.

Verksamheten får inte av människor upplevas som helt främmande för Svenska kyrkan. Det får inte råda någon oklarhet om vad Svenska kyrkan står för. Den grundläggande tron, bekännelsen och läran måste komma till uttryck i allt vad kyrkan gör och säger. Det måste således finnas en *begriplig koppling* mellan näringsverksamheten och församlingen som församling. Som ett underlag för de överväganden som församlingen kan behöva göra i denna del hänvisas till kapitel 7 i utredningen *Arbetsformer i förändring*.

Verksamheten får inte heller bli av sådan omfattning att arbetet med den grundläggande uppgiften kommer i andra hand. Det behöver, som det formulerades i utredningen *Arbetsformer i förändring*, ”...finnas en rimlig balans mellan ett sådant engagemang och en bevarad tyngdpunkt i församlingens centrum, gudstjänsten”.

Den avgörande frågan som en församling bör ställa sig inför att man överväger att bedriva näringsverksamhet är därför om verksamheten ryms inom församlingens uppdrag enligt kyrkoordningen.

Andra viktiga frågor att beakta

Församlingen bör agera så att man inte negativt påverkar närsamhället och dess näringsliv. Det är därför viktigt att en av församlingen bedriven näringsverksamhet uppfattas så att den sker på *sunda konkurrensmässiga grunder*. Den skattegynnade situation som församlingen har som församling får alltså inte användas för att ge otillbörliga konkurrensfördelar.

Skattefrågorna bör noga analyseras innan församlingen börjar bedriva näringsverksamhet i någon form. Det kan här finnas skäl att rådfråga extern kompetens så att alla aspekter blir belysta. En kortfattad redogörelse för de krav som skattereglerna ställer finns i avsnitt 6.3 i utredningen *Arbetsformer i förändring*.

Former för bedrivande av näringsverksamhet

Församlingen har inom ramen för kyrkoordningen stor frihet att organisera verksamheten på det sätt som man finner lämpligt. I de flesta församlingar innebär det att all verksamhet – även olika slags näringsverksamhet – bedrivs av församlingen som juridisk person.

Det finns dock inget formellt hinder mot att en församling bedriver verksamhet i någon annan form, t.ex. genom ett bolag, en förening eller en stiftelse. Det är dock *endast näringsverksamhet*, dvs. sådan verksamhet som finansieras på annat sätt än med kyrkoavgift eller begravningsavgift, som kan komma ifråga att skötas i annan form än i församlingen.

En församling som avser att bedriva näringsverksamhet behöver alltså ta ställning till i vilken form denna lämpligen ska bedrivas. Vid valet av form är det viktigt att beakta följande.

En *stiftelse* innebär bl.a. att det ska handla om en varaktig förvaltning av ett kapital för ett visst ändamål. Församlingar som har för avsikt att bedriva näringsverksamhet måste kunna anpassa sin verksamhet till de förhållanden och omständigheter som gäller vid varje tillfälle inom församlingen och i dess omvärld. Det är de förtroendevalda i församlingen som i sista hand bestämmer församlingens mål och inriktning för verksamheten. En förändrad majoritet i det beslutande organet kan vilja göra andra prioriteringar. Stiftelseformen blir mot denna bakgrund alltför statisk eftersom den saknar den flexibilitet och anpassningsbarhet som verksamheten kräver.

En *förening* innebär att ett antal medlemmar, fysiska och/eller juridiska personer, gemensamt bildar en förening för ett visst ändamål och antar stadgar samt utser styrelse. Församlingen råder inte över vilka medlemmar som

kommer att ingå i föreningen. En församling som väljer detta alternativ kan därmed inte själv bestämma om och ta ansvar för verksamhetens form och inriktning.

I allmänhet är *aktiebolag* att föredra framför andra associationsformer om man kommer fram till att en verksamhet inte bör bedrivas inom församlingens ordinarie struktur. Reglerna om aktiebolag är mer utvecklade och klarare än reglerna för andra associationsformer. Dessutom ger aktiebolagsreglerna goda möjligheter att åstadkomma en nära organisatorisk koppling mellan församlingens demokratiskt valda organ och bolagets styrning.

För en mer utförlig beskrivning av de olika formerna rekommenderas den specialutredning om olika företagsformer m.m. som finns i *bilaga 4* till utredningen *Arbetsformer i förändring*.

Oavsett vilken annan associationsform som väljs för näringsverksamheten måste församlingen se till att verksamheten är förenlig med kyrkans grundläggande värderingar, att den uppfyller krav på god styrning och insyn och att den är möjlig att kontrollera. Kyrkoherdens möjlighet att utöva sitt ledarskap över församlingens hela verksamhet och stiftets möjlighet att utöva sin tillsyn, bl.a. genom församlingsinstruktionen, måste garanteras, också när det gäller näringsverksamhet som bedrivs i annan form.

Bilaga 5

Råd till församlingar vid bolagsbildning

Beslutade av kyrkostyrelsen den 22 december 2011.

Avsikten med dessa råd är att *klargöra förutsättningarna* för kyrklig bolagsverksamhet och att utgöra ett stöd för församlingar som överväger att bedriva viss verksamhet i bolagsform.

I bilagorna 1–6 finns mallar med förslag till bl.a. bolagsordning, aktieägar-direktiv m.m.

1 Församling, bolag och bolagsbildning

1.1 Förutsättningar för verksamhet i bolagsform

Den viktigaste förutsättningen för all kyrklig verksamhet, oavsett i vilken form den bedrivs, är att kyrkans värdegrund iakttas. En församling som överväger att bilda bolag måste, redan före bolagsbildningen, försäkra sig om att det sker. När ett bolag är bildat åligger det bolaget att iaktta värdegrunden och underställa ägaren beslut som kan strida mot värdegrunden. Av bolagsrättsliga principer framgår nämligen att ägaren ska få ta ställning när verksamhet som bedrivs i bolaget kan tänkas strida mot förutsättningarna för bolagsbildningen.

Värdegrunden måste iakttas också i sådana bolag där en församling är delägare. Församlingen måste försäkra sig om detta innan församlingen blir delägare.

Även övriga grundläggande förutsättningar som anges i de allmänna råden om näringsverksamhet ska beaktas inför eventuell bolagsbildning i församlingen.

1.2 Bolag som ägs av en församling

Om en församling överväger att bedriva viss verksamhet i ett bolag ska församlingen se till

- att verksamheten är förenlig med kyrkans värdegrund och församlingens uppgifter enligt kyrkoordningen,
- att församlingen får utse styrelseledamöter, styrelseordförande och lekmannarevisorer i bolaget samt att revisorer i bolaget utses på bolagsstämman, och
- att församlingen får ta ställning innan bolaget fattar beslut som är av principiell beskaffenhet eller större vikt. Med principiell beskaf-

fenhet avses frågor som kan påverka värdegrund, andra förutsättningar eller ändamålet med bolaget eller som är osedvanliga sett till bolagets verksamhet. Med större vikt avses viktigare ekonomiska beslut.

Församlingens rätt ska utövas av kyrkofullmäktige eller direktvalt kyrkoråd.

Om aktiebolagsformen väljs är det också viktigt att ta ställning till om bolaget ska ha *vinstsyfte*, det vill säga syfte att ge avkastning till ägarna. Ett renodlat vinstsyfte är – med hänsyn till kravet på naturlig anknytning – inte aktuellt för verksamhet som bedrivs av en församling, även om viss verksamhet kan ge överskott för att finansiera annan verksamhet. När ett annat syfte än vinstsyfte ska gälla måste det framgå av bolagsordningen (se förslag till ändamålsbestämmelse i bifogat förslag till bolagsordning).

1.3 Delägda bolag

Om en församling överväger att bedriva viss verksamhet i ett bolag tillsammans med andra församlingar tillkommer att församlingarna gemensamt måste bestämma bland annat:

1. Vad som är syftet med verksamheten i bolaget.
2. Hur styrelsen ska utses, det vill säga hur många styrelseledamöter som ska utses av varje aktieägare och vem som ska utse styrelseordförande.
3. Hur verkställande direktör ska utses.
4. Hur revisorer och lekmannarevisorer ska utses.
5. Hur ägarnas styrsignaler, till exempel aktieägardirektiv, ska förankras och beslutas.
6. Hur ägarnas ansvar för bolagets ekonomi ska komma till uttryck.
7. Vad som händer om ägarna blir oense.

Det kan i vissa fall vara lämpligt att samordna gemensamt bedriven verksamhet i bolagsform. För ett bolag som ägs av flera församlingar gäller fortfarande den kyrkliga värdegrunden för alla ägare. Det är mer komplicerat att bilda bolag tillsammans med någon aktör som inte är en del av Svenska kyrkan. Församlingar bör därför i första hand bedriva samarbete med aktörer utanför Svenska kyrkan i annan form.

En församling som trots allt vill bilda ett bolag tillsammans med någon annan offentlig eller privat aktör måste säkerställa att bolagets syfte och verksamhet inte strider mot kyrkans värdegrund, till exempel genom att bolagets verksamhetsföremål preciseras så mycket att det inte finns någon risk för att annan verksamhet bedrivs i bolagets regi.

Ytterligare förslag på sådant som behöver beaktas vid gemensamma bolagsbildningar finns dels i mallen för aktieägaravtal (se bilaga 4), dels i

mallen för bolagsordning för aktiebolag med flera församlingar som ägare (se bilaga 2).

De grundläggande förutsättningar som anges i de allmänna råden avseende näringsverksamhet ska tillämpas även i delägda bolag så långt det är möjligt. Vad som är möjligt får avgöras utifrån ägarförhållandena, verksamhetens art och omständigheterna i övrigt.

1.4 Kyrkoherdens ställning

Kyrkoherden leder all verksamhet i församlingen och ska därför ha ett helhetsansvar även för sådan församlingsverksamhet som bedrivs i bolag. Detta kan åstadkommas på olika sätt.

En möjlighet är att utse kyrkoherden till verkställande direktör. Det finns samordningsvinster med att kyrkoherden också är verkställande direktör i ett bolag som ägs av en församling. I andra fall, särskilt om verksamheten i ett kyrkligt bolag är mer omfattande, kan det emellertid ur styrnings- och uppföljningsaspekt vara väl så lämpligt att kyrkoherden har ett mer övergripande perspektiv på verksamheten. Tendensen i den internationella och svenska bolagsstyrningsdiskussionen är närmast att inte för många tunga ledningsfunktioner ska kombineras hos samma person. I jämförelse kan också sägas att det är relativt ovanligt att förvaltningsdirektörsroller i kommuner eller landsting och verkställande direktörsroller i kommunala bolag kombineras.

Det behöver ske en ordentlig analys i varje enskilt fall innan rollerna som kyrkoherde och verkställande direktör förenas. En sådan analys bör innefatta överväganden kring om kyrkoherdens roll kan tillgodoses på annat sätt än genom att kyrkoherden också ikläder sig rollen som verkställande direktör.

En annan möjlighet, som uppfyller såväl kyrkorättsliga krav på att kyrkoherden ska ha ett helhetsansvar för all verksamhet i församlingen som krav på god bolagsstyrning, kan vara att låta kyrkoherden vara styrelseordförande i bolag som ägs av en församling.

Innan bolagsbildning sker ska församlingen ta ställning till hur kyrkoherdens uppgift att ha ett helhetsansvar för församlingens verksamhet ska utövas beträffande verksamhet i bolaget.

1.5 Svenska kyrkans namn och varumärke

Benämningen Svenska kyrkan är reglerad i lag. Namnet Svenska kyrkan utan tillägg avser Trossamfundet Svenska kyrkan, den helhet som företräds av kyrkomötet och kyrkostyrelsen. Kyrkostyrelsen avgör vem som får använda namnet Svenska kyrkan.

Svenska kyrkans namn och varumärke är en för kyrkan gemensam tillgång. Det är viktigt att människor känner tillit och förtroende för Svenska kyrkan och att bilden av Svenska kyrkan är positiv. Under senare år har

mycket kraft lagts på att skapa en grafisk enhetlighet så att det gemensamma i denna bild stärks. Kärnvärdena Närvaro, Öppenhet, Hopp i Svenska kyrkans kommunikation, där logotypen utgör en väsentlig del som avsändaridentitet, är i första hand förknippade med kyrkans primära uppgift och är därför inte utan vidare applicerbara på olika bolagsbildningar med anknytning till Svenska kyrkan.

Kyrkostyrelsen har fastställt riktlinjer för vem som får använda Svenska kyrkans varumärke. Av riktlinjerna framgår att församlingar, samfälligheter, stift och den nationella nivån inom Svenska kyrkan äger rätt att använda varumärket. Andra organisationer närstående Svenska kyrkan får dock inte använda varumärket utan särskilt tillstånd från kyrkostyrelsen. Bolag, även om de är helägda av Svenska kyrkan, eller stiftelser förvaltade av Svenska kyrkan kan därför *inte* använda varumärket utan prövning av kyrkostyrelsen i varje enskilt fall.

Om ett bolag – som av kyrkostyrelsen har fått tillstånd att använda Svenska kyrkan i namnet – överlåts från en församling till en aktör utanför Svenska kyrkan är det därför viktigt att det säkerställs i samband med överlåtelsen att namn och symboler inte kan fortsätta att användas av bolaget. Om kyrkostyrelsen beslutar att ett bolag får använda Svenska kyrkans namn och varumärke kommer beslutet därför att innehålla en s.k. *change of control-klausul* som garanterar detta.

2 Bolagsstämma

Bolagsstämman är ett forum för *bolagets ägare* att besluta i frågor om bolagets inriktning och verksamhet (se 7 kap. i aktiebolagslagen). Bolagets aktieägare representeras på bolagsstämman av ombud som röstar för respektive aktieägares aktier.

Om en församling själv äger ett bolag utövas församlingens rätt på bolagsstämman av dess högsta beslutande organ, kyrkofullmäktige eller ett direktvalt kyrkoråd. Fullmäktige (eller det direktvalda kyrkorådet) utser *ombud* som företräder församlingen som aktieägare på bolagsstämman. Ombud ska också utses om församlingen bildar ett bolag tillsammans med andra församlingar.

Bolagets aktieägare, dvs. kyrkofullmäktige eller det direktvalda kyrkorådet, ska utfärda en *ombudsinstruktion*. Instruktionen ska omfatta hur ombudet ska rösta i på stämman förekommande ärenden.

Bolagsstämman beslutar om *bolagsordningen*. På bolagsstämman kan även andra former av bindande *ägardirektiv* antas.

Bolagsstämman kan genomföras som stämmosammanträde eller som stämma per capsulam om samtliga aktieägare samtycker till det.

I de flesta bolag är det stämman som förrättar val av viktiga funktioner i bolaget. Om en församling ska bedriva verksamhet i bolagsform bör emel-

lertid församlingen reglera i bolagsordningen att det är församlingen, genom sitt beslutande organ och inte genom de utsedda ombuden, som ska välja styrelseledamöter, styrelseordförande och lekmannarevisorer.

3 Bolagsstyrelse

3.1 Styrelsens uppgifter

Styrelsen ansvarar enligt 8 kap. 4 § i aktiebolagslagen för organisationen och förvaltningen av bolagets angelägenheter i enlighet med gällande lagar och andra regler som gäller för bolaget.

Styrelsens huvudsakliga uppgifter är att fastställa strategin för bolagets verksamhet, säkerställa att bolaget har en effektiv ledning, följa upp och kontrollera verkställande direktörens förvaltning, se till att församlingen får ta ställning innan beslut fattas i bolaget i ärenden av principiell beskaffenhet eller annars större vikt. Det är styrelsen som anställer och entledigar verkställande direktör.

Styrelsen företräder bolaget och tecknar dess firma (jfr nedan under verkställande direktör).

Styrelsen ska se till att det finns tillfredsställande kontroll av att bolaget följer de regler som gäller för bolagets verksamhet.

Styrelsen ska fortlöpande följa upp och utvärdera bolagets verksamhet mot kyrkans värdegrund och församlingens ändamål med verksamheten och de mål och riktlinjer som har fastställts.

Vid behov ska styrelsen inom ramen för ägarens riktlinjer utvärdera och revidera bolagets strategier och mål.

Styrelsen ska se till att kontrollen över bolagets ekonomiska situation är tillfredsställande, att bolagets riskexponering är väl avvägd, att redovisning och finansförvaltning håller hög kvalitet och kontrolleras på ett betryggande sätt samt att bolaget har god intern kontroll.

Styrelsen ska se till att erforderliga riktlinjer fastställs för bolagets uppträdande i etiskt hänseende gentemot anställda, kunder, leverantörer och det omgivande samhället i övrigt.

Styrelsen ska årligen utvärdera sitt eget arbete. Utvärderingen ska minst omfatta om styrelsen saknar någon kompetens för att kunna utföra sina uppgifter, om dess arbetsformer fungerar och om den är organiserad på lämpligt sätt när det gäller eventuell arbetsfördelning.

Styrelsen ska årligen utvärdera verkställande direktörens insatser, varvid endast styrelseledamöterna ska närvara.

3.2 Styrelsens storlek och sammansättning

Styrelsen ska ha en med hänsyn till bolagets verksamhet, utvecklingsskede och förhållanden i övrigt ändamålsenlig sammansättning, präglad av mångsidighet och bredd avseende ledamöternas kompetens, erfarenhet och bak-

grund i övrigt. En jämn könsfördelning i styrelsen ska eftersträvas.

Styrelsen kan bestå av förtroendevalda i församlingen eller andra personer. Det avgörande är inte vilka personer som väljs till bolagsstyrelsen, utan att församlingen diskuterar vilka personer eller kompetenser som behövs i bolagsstyrelsen och att processen för att välja styrelse är transparent och demokratisk.

Antalet styrelseledamöter ska framgå av bolagsordningen.

Som framgår ovan (avsnitt 1.4 och 3.4) bör församlingen överväga om kyrkoherden kan ges rollen av att vara styrelseordförande.

3.3 Styrelsens ledamöter

En styrelseledamot är syssloman i förhållande till bolaget. Det innebär att ledamoten är skyldig att ägna uppdraget den tid och omsorg som krävs för att på bästa sätt tillvarata bolagets intresse.

Ny styrelseledamot ska genomgå en introduktionsutbildning om bolaget som styrelseordföranden och ledamoten gemensamt finner lämplig för att ledamoten ska kunna fullgöra sitt uppdrag. Ledamoten är skyldig att i sitt handlande främja bolagets intresse och kan bli straffrättsligt ansvarig om det kan visas att hon eller han har handlat uppsåtligt eller oaktsamt.

En styrelseledamot ska ha den kunskap om bolagets verksamhet som krävs för att tillsammans med övriga styrelseledamöter kunna bedöma bolagets angelägenheter.

3.4 Styrelsens ordförande

En av ledamöterna i styrelsen ska vara ordförande. Ordföranden har till uppgift att leda styrelsens arbete och bevaka att styrelsen fullgör sina uppgifter.

Det bör framgå av bolagsordningen att ordföranden utses av församlingens beslutande organ. Som framgår av avsnitten 1.4 och 4 bör det nog övervägas i varje enskilt fall vilken roll som kyrkoherden lämpligen behöver få i bolaget för att kunna fullgöra sin uppgift som ledare för all församlingsverksamhet.

3.5 Styrelsens arbetsformer

Styrelsen är ett kollegialt organ där alla ledamöter ska beredas möjlighet att delta i arbetet. Styrelsen får enligt lag inte besluta i ett ärende, om inte såvitt möjligt samtliga styrelseledamöter har fått ett tillfredsställande underlag för att avgöra ärendet och tid att sätta sig in i underlaget.

Styrelsen ska besluta om *arbetsordning* för sitt arbete och *instruktion för verkställande direktören*. När ny styrelse tillsatts ska styrelsen göra en noggrann prövning av samtliga instruktioners relevans och aktualitet. Förnyad prövning ska göras varje år, även om ny styrelse inte har tillsatts under året.

De beslutsärenden som ska behandlas på styrelsens sammanträden ska anges tydligt i dagordningen för sammanträdet. Beslutsunderlag och förslag

till beslut i ett ärende ska ge en saklig, utförlig och relevant belysning av det ärende beslutet gäller. Styrelseledamot ska begära den kompletterande information som ledamoten anser nödvändig för att styrelsen ska kunna fatta väl underbyggda beslut.

Skriftligt material inför styrelsesammanträde bör normalt skickas till ledamöterna senast en vecka före sammanträdet.

3.6 Rapportering och internkontroll

Styrelsen ansvarar för såväl årlig som löpande verksamhetsrapportering till bolagets aktieägare. Bolagets aktieägare ska i *ägardirektiv* klargöra hur rapporteringen ska ske. Den årliga verksamhetsrapporteringen ska innehålla en redovisning av hur väl bolaget uppfyllt ägarens ändamål med verksamheten. Styrelsen ansvarar för att bolagets finansiella rapportering sker i överensstämmelse med god redovisningssed.

Styrelsen ska se till att bolaget har god intern kontroll och fortlöpande hålla sig informerad om och utvärdera hur bolagets system för intern kontroll fungerar.

4 Verkställande direktör

Verkställande direktören ska enligt 8 kap. 29 § i aktiebolagslagen sköta den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar. Det är också styrelsen som utser och entledigar verkställande direktör efter samråd med församlingen.

Verkställande direktören ska vidare se till att bolagets bokföring och medelsförvaltning sköts på ett betryggande sätt.

Verkställande direktören får alltid företräda bolaget och teckna dess firma för de uppgifter som hör till hans eller hennes ansvarsområde.

Verkställande direktören ansvarar för att förse styrelsen med den information om bolaget och dess verksamhet samt det underlag i övrigt styrelsen behöver för sitt arbete.

Verkställande direktören ska *leda* bolagets *löpande verksamhet*. Det är verkställande direktören som har det direkta ansvaret för att stämmans och styrelsens beslut verkställs. Eftersom verkställande direktören är syssloman i förhållande till bolaget är hon eller han skyldig att ägna uppdraget den tid och omsorg som krävs för att på bästa sätt tillvarata bolagets intresse.

Som framgår ovan (avsnitt 1.4) finns det fördelar med att utse kyrkoherden till verkställande direktör eftersom kyrkoherden då utövar den direkta ledningen över verksamheten. Samtidigt kan det medföra en risk för att kyrkoherden får en orimlig arbetssituation och förlorar det övergripande perspektivet på såväl församlingens som bolagets verksamhet. Det viktiga är att församlingen noga analyserar frågan om dessa två roller är lämpliga att förena utifrån de lokala förutsättningarna. Ett alternativ som också kan ge

kyrkoherden den insyn i bolaget som kyrkoherden behöver ha för att kunna fullgöra sitt ledningsansvar i församlingen, är att i stället låta kyrkoherden vara styrelseordförande.

5 Revision

5.1 Revisorer

För att säkerställa insyn i, och förtroende för, den verksamhet som bedrivs i ett aktiebolag som har bildats av en församling bör det framgå av bolagsordningen att revisorer ska utses.

Bolagets revisorer utses på bolagsstämman (se dock nedan beträffande lekmannarevisorer).

Bolagets revisorer ska i den utsträckning som följer av god revisions- sed granska räkenskaperna och styrelsens och verkställande direktörens förvaltning.

5.2 Lekmannarevisorer

I bolag som ägs av en församling bör även lekmannarevisorer utses. Detta för att komplettera den ordinarie revisionen som i första hand är inriktad på förvaltningen (förvaltningsrevision) och redovisningen (räkenskapsrevision).

Lekmannarevisorerna ska utses av församlingens beslutande organ och anmälas på bolagsstämman. De bör normalt utses bland ledamöterna i kyrkorevisionen för att skapa en helhetsbild av församlingens verksamhet.

I delägda bolag ska församlingen komma överens med övriga aktieägare hur lekmannarevisorer ska utses.

Bolagets lekmannarevisorer ska, i den utsträckning som följer av god sed för lekmannarevisorer, granska om bolagets verksamhet sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt och om bolagets interna kontroll är tillräcklig.

6 Stiftens tillsyn över bolagsverksamhet

Utöver den bolagsrättsliga revisionen står all verksamhet i kyrkan under kyrklig tillsyn som utövas av stiftet. Stiftets tillsyn är inriktad på församlingen, men omfattar indirekt också verksamhet som en församling bedriver i ett bolag. Församlingen är därför på kyrkorättslig grund skyldig att se till att stiftet kan utöva sin tillsyn även för den verksamhet som församlingen bedriver i ett bolag.

För att stiftet ska kunna fullgöra sin tillsynsuppgift måste stiftet få den information om bolagsverksamheten som behövs för detta. Församlingen ska därför se till att det i bolagsordningen tas in en bestämmelse som ger stiftet *rätt att ta del av handlingar* i bolaget som behövs för att stiftet ska kunna utöva sin tillsyn.

Stiftet behöver också vara tillförsäkrad en möjlighet att få genomslag för eventuella påpekanden som berör bolagsverksamheten. Församlingen ska därför, i egenskap av aktieägare, på bolagsstämman rösta för att sådant ska rättas till som stiftet har anmärkt på inom ramen för sin tillsyn och ge bolagets styrelse i uppdrag att vidta behövliga åtgärder för att åstadkomma detta. Om församlingen på detta sätt ger bolagsstyrelsen i uppdrag att åtgärda påpekanden från stiftet har styrelseledamöterna en skyldighet – som ytterst är *skadeståndssanktionerad* – att verkställa detta enligt 8 kap. 41 § 2 st. i aktiebolagslagen.

Så länge en församling är ensam aktieägare i ett aktiebolag kan bolagsstämma dessutom genomföras *per capsulam*, det vill säga genom upprättande av ett protokoll. Detta innebär att eventuella beslut om åtgärder som behöver vidtas för att åstadkomma det stiftet har påtalat kan tas tämligen snabbt. Om en församling äger ett aktiebolag tillsammans med aktieägare som inte är församlingar blir frågan om genomförande av åtgärder mer komplicerad, dels eftersom hänsyn då måste tas till övriga aktieägares intressen, dels eftersom bolagsstämma inte kan genomföras *per capsulam* utan övriga aktieägares samtycke.

Ändamålen med tillsynsreglerna i kyrkoordningen bör alltså kunna uppfyllas genom att:

1. församlingen anger i *församlingsinstruktionen* att den bedriver verksamhet i bolagsform,
2. församlingen, i egenskap av aktieägare, genom reglering i bolagsordning eller aktieägardirektiv säkerställer att *stiftet får den information* om bolaget som behövs för att utöva tillsynen, och
3. församlingen, i egenskap av aktieägare, på bolagsstämman ser till att *stiftets synpunkter* på verksamheten *beaktas* i bolagsverksamheten.

7 Offentlighet

Av grundläggande betydelse för öppenhet, demokratiska arbetsformer och trovärdighet är att enskilda församlingsbor, media och andra aktörer så långt det är möjligt får samma insyn i verksamhet som bedrivs i ett bolag som ägs av en församling, som i församlingen.

En församling ska därför se till att regler som, så långt det är möjligt, ger samma möjlighet till insyn i ett församlingens bolag som i församlingen, tas in i bolagsordningen. Detta innebär att var och en som så önskar som huvudregel ska kunna få ta del även av handlingar i bolaget, dock med de begränsningar som följer av 54 kap. i kyrkoordningen.

Bolagsordning för aktiebolag med en församling som ägare

§ 1 Företagsnamn

Aktiebolagets firma är [xx AB].

§ 2 Säte

Styrelsen har sitt säte i [xx] (län), [xx] (kommun).

§ 3 Syftet med verksamheten

Aktiebolaget ska med sin verksamhet främja [xx] församlings verksamhet genom att [xx].¹ Aktiebolaget ska inte drivas i vinstsyfte.

I aktiebolagets verksamhet ska Svenska kyrkans grundläggande värderingar beaktas.

§ 4 Offentlighet

I aktiebolagets verksamhet ska en motsvarande offentlighetsprincip tillämpas som gäller för annan verksamhet i församlingen enligt kyrkoordningen.

§ 5 Verksamhet

Aktiebolaget ska bedriva [xx].²

§ 6 Aktiekapital

Aktiekapitalet ska vara lägst [xx] kronor och högst [xx] kronor.³

§ 7 Antal aktier

Lägst [xx] aktier och högst [xx] aktier.

§ 8 Styrelse

Styrelsen ska bestå av lägst [xx] och högst [xx] styrelseledamöter med lägst [xx] och högst [xx] styrelsesuppleanter.

1. Här kan syftet med verksamheten preciseras.

2. Verksamhetsföremålet bör preciseras så att det blir så konkret som möjligt, för att undvika kompetensöverskridanden.

3. Aktiekapital och antal aktier kan bestämmas till ett absolut tal, lägst 50 000 kr i aktiekapital, eller till ett lägsta och högsta tal som förhåller sig som mest 1:4, dvs. lägst 50 000 kr och högst 200 000 kr i aktiekapital.

Styrelseledamöterna och styrelsesuppleanterna samt styrelseordföranden väljs av [kyrkofullmäktige/det direktvalda kyrkorådet] i [xx] församling och anmäls varje år på den bolagsstämma som utgör aktiebolagets årsstämma. Styrelseledamöter och styrelsesuppleanter väljs för perioden från det att val anmäls till dess att nya val anmäls.

§ 9 Revisorer

För granskning av aktiebolagets årsredovisning jämte räkenskaper samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning utses [en eller två] revisor och [en eller två] revisorssuppleant.⁴

§ 10 Lekmannarevisorer

För granskning av ändamålsenligheten i aktiebolagets verksamhet väljs två lekmannarevisorer och två suppleanter för lekmannarevisorerna.

Lekmannarevisorer och suppleanter för lekmannarevisorerna väljs av [kyrkofullmäktige/det direktvalda kyrkorådet] i [xx] församling och anmäls varje år på den bolagsstämma som utgör aktiebolagets årsstämma. Lekmannarevisorer och suppleanter för lekmannarevisorerna väljs för perioden från det att val anmäls till dess att nya val anmäls.

§ 11 Kallelse

Kallelse till bolagsstämma ska skickas till aktieägarna via e-post eller brev tidigast sex och senast två veckor före bolagsstämman.

§ 12 Ärenden på årsstämman

På årsstämman ska följande ärenden behandlas.

1. Val av ordförande.
2. Upprättande och godkännande av röstlängd.
3. Val av en eller två justeringsmän.
4. Prövande av om stämman blivit behörigen sammankallad.
5. Godkännande av dagordning.
6. Framläggande av årsredovisningen och revisionsberättelsen.
7. Beslut om följande.
 - a) Fastställande av resultaträkningen och balansräkningen.
 - b) Disposition av aktiebolagets vinst eller förlust enligt den fastställda balansräkningen.
 - c) Ansvarsfrihet åt styrelseledamöterna och verkställande direktören när sådan förekommer.
8. Fastställande av arvoden till styrelsen och i vissa fall revisorerna.
9. Anmälan av förrättat val till styrelsen och till lekmannarevisor och suppleant för lekmannarevisor.

4. Revisorer ska alltid utses av bolagsstämman. Det sker numera för fyraåriga mandatperioder.

10. I vissa fall val av revisorer och revisorssuppleanter.

11. Annat ärende, som ska tas upp på stämman enligt aktiebolagslagen (2005:551) eller bolagsordningen.

§ 13 Godkännande av beslut

Beslut i aktiebolagets verksamhet som är av större vikt eller principiell beskaffenhet ska godkännas av [kyrkofullmäktige/det direktvalda kyrkorådet] i [xx] församling innan de verkställs.⁵

§ 14 Räkenskapsår

Aktiebolagets räkenskapsår ska vara 1 januari–31 december.

§ 15 Upplösning

Om aktiebolaget upplöses ska kvarstående medel tillfalla aktieägaren.

5. Församlingen kan ges kompetens att godkänna beslut, men inte att fatta beslut i bolagets ställe. Det senare måste ske genom ägardirektiv via bolagsstämman.

Bolagsordning för aktiebolag med flera församlingar som ägare⁶

§ 1 Företagsnamn

Aktiebolagets firma är [xx AB].

§ 2 Säte

Styrelsen har sitt säte i [xx] (län), [xx] (kommun).

§ 3 Syftet med verksamheten

Aktiebolaget ska med sin verksamhet främja [xx] församlingars verksamhet genom att [xx]. Aktiebolaget ska inte drivas i vinstsyfte.

I aktiebolagets verksamhet ska Svenska kyrkans grundläggande värderingar beaktas.

§ 4 Offentlighet

I aktiebolagets verksamhet ska en motsvarande offentlighetsprincip tillämpas som gäller för annan verksamhet i församlingarna enligt kyrkoordningen.

§ 5 Verksamhet

Aktiebolaget ska bedriva [xx].

§ 6 Aktiekapital

Aktiekapitalet ska vara lägst [xx] kronor och högst [xx] kronor.

§ 7 Antal aktier

Lägst [xx] aktier och högst [xx] aktier.

§ 8 Styrelse

Styrelsen ska bestå av lägst [xx] och högst [xx] styrelseledamöter med lägst [xx] och högst [xx] styrelsesuppleanter.

[Antal] styrelseledamöter och styrelsesuppleanter väljs av vardera [kyrko-fullmäktige/direktvalda kyrkorådet] i [xx] församling och anmäls varje år på den bolagsstämma som utgör aktiebolagets årsstämma. Styrelseledamöter och styrelsesuppleanter väljs för perioden från det att val anmäls till dess att nya val anmäls.

Styrelseordföranden väljs av x församling efter samråd med y församling/
Styrelseordföranden väljs av x församling och y församling i samråd.⁷

6. Denna variant kan användas som utgångspunkt också när någon aktör utanför Svenska kyrkan är aktieägare.

7. Denna variant kan användas som utgångspunkt också när någon aktör utanför Svenska kyrkan är aktieägare.

§ 9 Revisorer

För granskning av aktiebolagets årsredovisning jämte räkenskaperna samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning utses [en eller två] revisor och [en eller två] revisorssuppleant.

§ 10 Lekmannarevisorer

För granskning av ändamålsenligheten i aktiebolagets verksamhet väljs [antal] lekmannarevisorer och [antal] suppleanter för lekmannarevisorerna.

En lekmannarevisor och en suppleant för lekmannarevisorer väljs av vardera [kyrkofullmäktige/det direktvalda kyrkorådet] i [xx] församling och anmäls varje år på den bolagsstämma som utgör aktiebolagets årsstämma. Lekmannarevisorer och suppleanter för lekmannarevisorerna väljs för perioden från det att val anmäls till dess att nya val anmäls.

§ 11 Kallelse

Kallelse till bolagsstämma ska skickas till aktieägarna via e-post eller brev tidigast sex och senast två veckor före bolagsstämman.

§ 12 Ärenden på årsstämman

På årsstämman ska följande ärenden behandlas.

1. Val av ordförande.
2. Upprättande och godkännande av röstlängd.
3. Val av en eller två justeringsmän.
4. Prövande av om stämman blivit behörigen sammankallad.
5. Godkännande av dagordning.
6. Framläggande av årsredovisningen och revisionsberättelsen.
7. Beslut om följande.
 - a) Fastställande av resultaträkningen och balansräkningen.
 - b) Disposition av aktiebolagets vinst eller förlust enligt den fastställda balansräkningen.
 - c) Ansvarsfrihet åt styrelseledamöterna och verkställande direktören när sådan förekommer.
8. Fastställande av arvoden till styrelsen och i vissa fall revisorer.
9. Anmälan av förrättat val till styrelsen och till lekmannarevisor och suppleant för lekmannarevisor.
10. I vissa fall val av revisorer och revisorssuppleanter.
11. Annat ärende, som ska tas upp på stämman enligt aktiebolagslagen (2005:551) eller bolagsordningen.

§ 13 Godkännande av beslut

Beslut i aktiebolagets verksamhet som är av större vikt eller principiell beskaffenhet ska godkännas av [kyrkofullmäktige/kyrkoråd] i [xx] församling innan de verkställs.⁸

§ 14 Räkenskapsår

Aktiebolagets räkenskapsår ska vara 1 januari–31 december.

§ 15 Hembud

Har en aktie övergått från en aktieägare till en person som inte är aktieägare i bolaget har övriga aktieägare rätt att lösa aktien. Lösningrätten ska kunna utnyttjas även för ett mindre antal aktier än erbjudandet omfattar. Den nye ägaren av aktien ska genast skriftligen anmäla övergången till aktiebolagets styrelse. Han ska också visa på vilket sätt han har fått äganderätt till aktien. När anmälan om en akties övergång har gjorts ska styrelsen genast skriftligen meddela detta till varje lösningsberättigad vars postadress är känd för aktiebolaget. Styrelsen ska uppmana de lösningsberättigade att skriftligen framställa lösningsanspråk hos aktiebolaget, senast inom två månader räknat från anmälan hos styrelsen om övergången.

Anmäler sig fler än en lösningsberättigad ska samtliga aktier så långt det är möjligt fördelas mellan de lösningsberättigade i förhållande till deras tidigare innehav av aktier i aktiebolaget. Återstående aktier fördelas genom lottning av aktiebolagets styrelse eller, om någon lösningsberättigad begär det, av notarius publicus.

Har en aktie som är underkastad lösningrätt överlåtits mot vederlag ska lösenbeloppet motsvara vederlaget om inte särskilda skäl föranleder annat. Lösenbeloppet ska erläggas inom en månad från den tidpunkt lösenbeloppet blev bestämt.

Talan i en fråga om hembud måste väckas inom två månader från den dag då lösningsanspråket framställdes hos aktiebolaget.

§ 16 Upplösning

Om aktiebolaget upplöses ska kvarstående medel fördelas mellan aktieägarna i förhållande till deras aktieinnehav.

8. När det finns flera ägare är det viktigt att denna bolagsordningsreglering följs upp med en tvistlösningmekanism i aktieägaravtal, för att undvika handlingsförklaming.

Aktieägardirektiv

Aktieägardirektiv bör formuleras i varje enskilt fall. De kan vara generella och gäller då vanligen för längre tid, ungefär som en precisering av bolagsordningen, eller specifika och gäller då vanligen en enskild fråga.

Ett generellt aktieägardirektiv kan innehålla:

Ägardirektivets syfte och principer för bolagsstyrning

Församlingens roll som aktiv ägare innebär bland annat att löpande utvärdera verksamheten och verksamhetsformen, bolagets strategier och mål, hur dessa överensstämmer övrig verksamhet samt hur bolagsverksamheten sköts av bolagsstyrelse och bolagsledning.

För att det ska finnas skäl att bedriva bolagsverksamhet krävs att verksamheten, tillsammans med övrig verksamhet, direkt eller indirekt främjar församlingens verksamhet. Det är därför naturligt att bolagsverksamheten ska samordnas med övrig verksamhet så långt det är möjligt och lämpligt.

I detta ägardirektiv tydliggörs ansvar och roller mellan församlingen och bolaget.

Församlingen

Församlingen är ägare av bolaget.

Ledamot i beslutande organ i församlingen har rätt att närvara vid bolagsstämmor i bolaget och har rätt att, inom ramen för den upplysningsplikt som åligger bolagsstyrelsen och VD, ställa frågor.

Församlingens godkännande

Bolagsstyrelsen ska inhämta församlingens godkännande innan beslut om vissa åtgärder fattas.

Exempel på frågor där församlingens godkännande ska inhämtas:

- Ändring av bolagsordningen, innebärande exempelvis ändring av ändamålet för bolagets verksamhet
- Ändring av aktiekapitalet
- Fusion av företag
- Förvärv eller bildande av indirekt ägda bolag oavsett värde
- Förvärv av aktier eller andelar i ett annat bolag verksamhetens art eller omständigheterna i övrigt
- Bildande av stiftelse
- Förvärv eller försäljning av fastighet av sådan omfattning att det påverkar bolagets långsiktiga ekonomi
- Införande och ändring av avgiftstaxor

- Strategiska investeringar som innebär ny inriktning för bolaget eller start av verksamhet inom nytt affärs- eller verksamhetsområde
- Större investeringar som väsentligt påverkar bolagets eller församlingens ekonomi och/eller medför ökad risk
- Övriga frågor av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt

Varje ärendes karaktär ska prövas av bolagsstyrelsen. Om tveksamhet uppstår huruvida frågan är av sådan beskaffenhet att församlingens godkännande ska inhämtas, ska den underställas församlingen.

Bolagets skyldigheter gentemot församlingen

Det åligger bolaget att utan dröjsmål se till att följande handlingar kommer församlingen tillhanda:

- protokoll från bolagsstämma
- protokoll samt beslutsunderlag från styrelsesammanträde
- bolagets årsredovisning
- revisionsberättelse
- affärsplan
- övriga av församlingen begärda handlingar

Bolagsstyrelsen är skyldig att förhålla sig till av församlingen beslutade anvisningar och riktlinjer m.m. som berör bolagets verksamhet.

Verkställande direktörs anställning, lön och övriga förmåner

Bolagsstyrelsen ska samråda med församlingen innan verkställande direktör anställs samt beträffande lön och andra förmåner till verkställande direktör.

Bolagets styrelse

Bolagsstyrelsens ansvar för bolagets organisation och arbetsfördelning dels inom bolagsstyrelsen, dels mellan bolagsstyrelse och verkställande direktör framgår av 8 kap 4–7 §§ ABL. Styrelsen ska årligen utvärdera sitt eget arbete. Utvärderingen ska minst omfatta om bolagsstyrelsen saknar någon kompetens för att kunna utföra sina uppgifter, om dess arbetsformer fungerar och om den är organiserad på lämpligt sätt när det gäller eventuell arbetsfördelning. Om bolagsstyrelsen kommer fram till att det finns brister som behöver åtgärdas ska bolagsstyrelsen åtgärda bristerna eller underrätta församlingen om dessa.

Bolagsstyrelsen ska årligen utvärdera verkställande direktörens insatser, varvid endast styrelseledamöterna ska närvara.

Arbetsstagarrepresentation i styrelsen

Varje bolagsstyrelse bör söka en överenskommelse med de lokala fackliga organisationerna innebärande att de fackliga organisationerna avstår från formella styrelseposter och istället ges möjlighet att närvara med yttranderätt och förslagsrätt vid sammanträden.

Stiftens tillsyn

Bolaget ska på begäran av stiftet ställa sådana handlingar som stiftet begär till dess förfogande samt även i övrigt, till exempel genom att svara på frågor, medverka till att stiftet kan fullgöra sin tillsyn.

Aktieägaravtal

Ett aktieägaravtal kan innehålla:

Ägande

- Vilka ägare som finns i bolaget och vilka som är parter i avtalet.
- Parternas avsikter för bolaget på sikt och eventuella förtydliganden av syfte och verksamhetsföremål.
- Om aktierna får överlåtas.
- Om aktierna måste överlåtas vid något tillfälle, till exempel om en part avvecklas eller går i konkurs.
- Vilka regler som ska gälla vid aktieöverlåtelse, till exempel hembud.
- Om en ny ägare ska erbjudas att ingå i aktieägaravtalet och om överlåtelse av aktier får ske utan att den tilltänkte ägaren accepterat att ingå i aktieägaravtalet.

Beslutsfattande

- Vem som ska föreslå styrelseledamöter, revisorer, lekmannarevisorer, ordförande och vice ordförande i styrelsen respektive hur verkställande direktör ska utses, till exempel om det ska föregås av samråd.
- Om enighet ska föreligga mellan parterna i vissa frågor innan beslut fattas.
- Former för samverkan och samråd mellan ägarna.

Kapitalfrågor

- Hur vinst ska fördelas och underskott täckas.
- I vilken utsträckning ägarna ska bistå med kapitaltillskott till verksamheten efter det att den påbörjats.

Sanktioner

- Om aktieägaravtalet ska ha någon form av sanktioner, till exempel vitesklausuler.

Arbetsordning för styrelsen

Det är lämpligt – men numera inte alltid nödvändigt – att det finns en arbetsordning i ett aktiebolag. Arbetsordningen bör fastställas efter varje styrelseval.

Arbetsordningen kan bl.a. innehålla det följande:

Styrelsen

- Alla styrelseledamöter är skyldiga att sätta sig in i och kontrollera allt styrelsearbete oberoende av om någon ledamot har fått särskilt i uppdrag att hålla i något område.
Ordföranden har ansvar för att följande frågor sköts enligt aktiebolagslagen och bolagsordningen:
- Utfärda kallelser till och upprätta förslag till dagordning för styrelsens sammanträden.
- Se till att samtliga ärenden slutgiltigt behandlas på sammanträdena.
- Justera de sammanträdesprotokoll som någon annan än ordföranden har upprättat.
- Kontrollera att föreskrifterna i bolagsordningen och som ges av bolagsstämman följs vid styrelsens arbete.
- Se till att kallelser till bolagsstämman skickas på det sätt som är föreskrivet i bolagsordningen.
- Om annan arbetsfördelning ska gälla, ska den antecknas här.

Suppleanter

- Suppleanter har rätt att närvara vid alla styrelsemöten och ska alltid kallas till alla styrelsemöten. Suppleanter tjänstgör i följande ordning: [nomineringsgruppsvis eller på annat sätt]
- En suppleant har rätt att få samma underlag som övriga ledamöter.

Kallelser

- Bolagets vd och samtliga styrelseledamöter ska kallas till samtliga styrelsemöten. Kallelsen ska innehålla ett förslag till dagordning för sammanträdet. Ledamoten ska samtidigt med kallelsen få med ett tillräckligt beslutsunderlag för varje ärende.
- Ordföranden ska se till att kallelsen är varje styrelseledamot tillhanda tio dagar före styrelsesammanträdet.
- Vid ett extra styrelsemöte får kallelsetider vara kortare om styrelsen ska behandla ett brådskande ärende.

Ekonomirapporter

- Styrelsens ansvar för bolagets ekonomi kräver att styrelsen får förlöpande information om bolagets ekonomi. Vilken information som ska finnas med och när rapporterna ska lämnas framgår av den instruktion om ekonomirapportering som styrelsen upprättar och lämnar till VD.

VD-instruktion

VD-instruktionen är en del av VD:s anställningsavtal och får därför inte handläggas av honom eller henne.

En VD-instruktion kan omfatta det följande:

VD:s uppgifter

- VD ansvarar för den löpande förvaltningen i bolaget. Det innebär bland annat att vd är skyldig att se till att bolagets bokföring sköts enligt god redovisningssed.
- Det bör framgå vad som hör till VD:s uppgifter att besluta om [xx].
- Därutöver ska VD utföra de uppgifter som styrelsen beslutar om. VD är skyldig att följa de närmare direktiv som framgår av styrelsens beslut.

Osedvanlig beskaffenhet

- VD får inte fatta beslut om avtal som är av osedvanlig beskaffenhet för företaget. Det är t.ex. att fatta beslut om uthyrning eller ändringar av företagets lokaler, eller att bevilja lån eller ingå andra avtal som inte ingår i bolagets verksamhet. Vid osäkerhet om en fråga är av osedvanlig beskaffenhet eller inte ska VD alltid rådfråga styrelsen.

Ekonomisk rapportering

- I VD-instruktionen bör det framgå hur VD ska sköta ekonomisk rapportering till styrelsen.

Bilaga 6

Svenska kyrkans roll och uppgift i den svenska välfärden – en plattform

Inledning

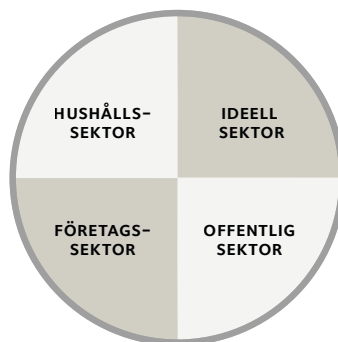
Denna plattform tecknar generella grundläggande principer för Svenska kyrkan som aktör i välfärden. Den behandlar inte Svenska kyrkans förståelse av diakoni och diakonalt arbete i dess helhet. Plattformen behandlar heller inte Svenska kyrkans övriga samhällsinsatser. I en situation där den svenska välfärden genomgår genomgripande förändringar ska plattformen förstås mot bakgrund av:

- allmänhetens och de kyrkotillhörigas höga förväntningar på Svenska kyrkans aktiva roll i förhållande till människor som befinner sig i utsatta livssituationer.
- Svenska kyrkans förändrade relation till staten år 2000, vilken bland annat innebär nya möjligheter att bidra till en positiv välfärdsutveckling.
- det tilltagande intresset för den ideella sektorns roll i välfärden. Svenska kyrkan är rikstäckande och den medlemsmässigt största sammanslutningen inom den ideella sektorn.

Syftet med plattformen är att beskriva motiv, principer och värden som ska vara vägledande när Svenska kyrkan på nationell nivå har att i olika frågor och konkreta sammanhang förhålla sig till den svenska välfärden. Plattformen kan även fungera inspirerande för församlingar och stift.

Svenska kyrkan ska i det här sammanhanget förstås som en organisation.¹

Dokumentet utgår från den samhälls-syn som beskriver samhället i form av fyra sektorer: hushållssektorn (familj och nära relationer), den ideella sek-



1. Svenska kyrkan kan förstås på flera sätt: som en andlig gemenskap, som de kyrkotillhöriga, som en idéburen rörelse, som en del av den världsvida kyrkan. Som organisation framträder Svenska kyrkan lokalt som församling, regionalt som stift och nationellt som registrerat trossamfund.

torn (idéburen), företagssektorn (näringslivet) samt den offentliga sektorn (stat, landsting och kommun). Samtliga sektorer fyller viktiga samhällsfunktioner. De relaterar till varandra och gränserna är inte helt tydliga.²

Oavsett samhällssystem har Svenska kyrkan alltid engagerat sig i välfärdsfrågor, på olika sätt i olika tider. Det är naturligt att fortsätta göra det. Plattformen förhåller sig till tre möjliga roller för Svenska kyrkan idag:

- som röstbärare och påverkansaktör
- som samverkanspart
- som utförare av välfärdstjänster.

Svensk välfärd³ övergick under 1900-talet från att vara ideellt organiserad till att bli offentligt organiserad och finansierad, från ideellt arbete och välgörenhet via idén om folkhemmet och välfärdsstaten till dagens välfärds-samhälle med valfrihetssystem och konkurrensutsatta välfärdstjänster.

Den svenska välfärden börjar hitta nya former. Välfärdens kärnområden – vård, omsorg och skola – är fortsatt offentligt finansierade men kan idag även utföras av privata och ideella aktörer som ett alternativ till de offentliga.

Den offentliga sektorns och näringslivets – statens och marknadens – betydelse är uppenbar i vårt samhälle. Men samhället är mer än så. Den ideella sektorn⁴ har på senare tid åter uppvärderats och synliggjorts, både som utförare av välfärdstjänster och som röstbärare och påverkansaktör. Synliggörandet har främst skett genom forskning och sektorns egna insatser för att öka kunskapen, delvis också genom politiska initiativ.

Motiv

Centralt för Svenska kyrkans roll och uppgift i välfärden är orsakssambandet mellan tro och liv. Kristen tro lev i världen och förpliktigar till ett engagemang för människor och deras livsvillkor.

När Svenska kyrkan engagerar sig i välfärden görs det med utgångspunkt från kristen tro. Tre perspektiv är i detta avseende särskilt vägledande:

2. Se vidare Filip Wijkström och Torbjörn Einarsson: Från nationalstat till näringsliv? Stockholm: Handelshögskolan 2006.

3. Välfärd är en samlande benämning för människors levnadsförhållanden. Välfärdstjänster som ska ge människor grundläggande goda livsvillkor är till exempel vård, omsorg, skola, bostads- och arbetsmarknadsåtgärder samt de sociala trygghetssystemen. I vid bemärkelse berör välfärd även frågor om solidaritet och social sammanhållning, demokrati och inflytande, öppenhet och integration, sociala relationer och gemenskap samt livskvalitet och mening.

4. Den ideella sektorn betecknas på en rad sätt. Den kallas också idéburen, not-for-profit (inte vinstsyftande), non-governmental (inte statlig), frivillig, tredje sektorn, civilsamhället eller social ekonomi.

- Varje människa är Guds avbild och får inte kränkas. Det ska kyrkan försvara – därför har Svenska kyrkan ett *rättighetsperspektiv*.
- Mänskligheten har försonats i Kristus och omfattas av Guds helande kärlek. Det ska kyrkan förmedla – därför har Svenska kyrkan ett *försoningsperspektiv*.
- Gud skapar världen och ger liv. Det ska kyrkan förvalta – därför har Svenska kyrkan ett *hållbarhetsperspektiv*.

Kyrkans människosyn, ansvar för skapelsen och uppdrag i världen hör således samman. Svenska kyrkan har en dynamisk helhetssyn på människan, samhället och det ekologiska systemet som ömsesidigt beroende av varandra. Svenska kyrkan kan och vill bidra till en såväl ekologiskt som socialt och ekonomiskt hållbar samhällsutveckling. Förståelsen av den sociala dimensionen i en hållbar utveckling innefattar både materiella och icke-materiella värden. Bostad, försörjning och utbildning är lika viktiga som delaktighet, egenmakt, kultur, andlig utveckling, gemenskap, hälsa och trygghet.

Handling är ett tydligt språk. Svenska kyrkan strävar efter att tro, lära och liv ska vara ett, även om hon inte alltid förmår att nå dit. ”Vem är min nästa?” är en ständigt levande fråga. Den ideella sektorn och näringslivet bedriver, på det offentliga uppdrag, verksamhet inom exempelvis vård, omsorg, skola, arbete och integration. I den kontexten blir följdfrågan: Vilken roll kan och vill Svenska kyrkan spela i framtidens välfärd?

Principer

Principer om människans värde och värdighet, tydlig ansvarsfördelning, tillit och tilltro, delaktighet och egenmakt samt självständighet ska präglade Svenska kyrkas engagemang i välfärden.

MÄNNISKANS VÄRDE OCH VÄRDIGHET

Varje människa är unik, skapad till Guds avbild. Människan har ett värde i sig som inte påverkas av vad hon eller han har, förmår eller gör. Detta värde är absolut och får inte kränkas eller villkoras. Varje människa har även rättigheter och skyldigheter. De universella mänskliga rättigheterna kan ses som en förklaring av människans värde samt de villkor som måste råda i ett samhälle för att människor ska kunna leva värdigt. Svenska kyrkan vill verka för att universella mänskliga rättigheter förverkligas – i det svenska samhället liksom i hela världen.

TYDLIG ANSVARFÖRDELNING

Svenska kyrkan vill fortsatt se ett samhälle med ansvar för en offentligt finansierad välfärd. Svenska kyrkan har en vision om ett välfärdssamhälle som i sin helhet strävar efter långsiktighet och präglas av en tydlig rollfördel-

ning. Svenska kyrkan strävar även själv efter långsiktighet i sina åtaganden. Tillsammans med andra samhällsaktörer vill Svenska kyrkan ta ett delat ansvar för samhällsutvecklingen.

TILLIT OCH TILLTRO

Samhällets sektorer har olika funktioner och roller. Att tillsammans nå målet att förbättra människors levnadsvillkor förutsätter ömsesidig tillit till, respekt och förståelse för skilda utgångspunkter. Tillit är en grundsten i samhällsutvecklingen och måste vårdas av alla parter. När tillit råder finns stort utrymme för konstruktiv kritik. Det sociala kapital som tillit kan generera har ett anseeligt samhällsvärde. Svenska kyrkan utgår från en grundläggande tilltro såväl till individens förmåga och vilja att ta ansvar som till olika samhällsaktörers goda intentioner att verka för varje människas bästa.

DELAKTIGHET OCH EGENMAKT⁵

En demokratisk samhällsutveckling stärks av mångas delaktighet. Delaktighet är ett steg på vägen till egenmakt och inflytande. Svenska kyrkan vill främja mångas delaktighet och medverka till att motivation, tillit, hopp och människovärde stärks. För detta krävs medvetenhet om faktorer som främjar egenmakt på individ-, organisations- och samhällsnivå.

SJÄLVSTÄNDIGHET

Svenska kyrkan är ett i förhållande till stat, landsting och kommun och andra delar av samhället självständigt trossamfund. Svenska kyrkan värnar sin självständighet i förhållande till syften, beslut och verksamheter.

En förändrad välfärd – tre möjliga roller

Svenska kyrkan har som trossamfund flera roller i samhället. Tre av dessa tas upp här: rollen som röstbärare och påverkansaktör, som samverkanspart och som utförare av välfärdstjänster.

RÖSTBÄRARE OCH PÅVERKANSAKTÖR

Svenska kyrkan tar ställning i samhällsfrågor utifrån kyrkans grundvärden och visioner om det goda livet. Svenska kyrkan är en samhällsröst bland många andra och bidrar till det politiska samtalet utan att vara partipolitisk.

All välfärd vilar på värderingar. Ofta innebär förändringar i samhället en omvärdering. Svenska kyrkan är bärare av viktiga värden och vill bidra med dem i utvecklingen av välfärden.

Svenska kyrkan har ett ansvar att värna sociala, ekonomiska och ekolo-

5. Egenmakt anknyter till begreppet empowerment som kan översättas med bemyndigande, möjliggörande. Det är en princip som syftar till att stärka var och ens möjligheter att bli mer självständig, formulera sina egna mål, påverka sin situation och ta makt över sitt eget liv.

giska sammanhang och ta ställning, utifrån kyrkans grundläggande värderingar och visioner. Med den utgångspunkten deltar Svenska kyrkan i det politiska samtalet, utan att vara partipolitisk. Svenska kyrkan är fri att både samverka med och söka påverka samhället i övrigt.

Tillit är grundläggande för dialog och samspel mellan människor, institutioner och samhällen. Tilliten till offentliga institutioner i Sverige är stor. Detta ger goda förutsättningar för en positiv utveckling av välfärden. Svenska kyrkans samhällssyn präglas av tilltro till människors, myndigheters och samhällsinstitutioners goda vilja. Trots det kan konstateras att alla inte färdas väl i välfärdssamhället. Då samhällssystemen inte fungerar som de är avsedda behövs röstbärare. När människor upplever brister i stödet från det offentliga har Svenska kyrkan ett ansvar att agera för en förbättring av offentliga system och regelverk, och att därtill stärka människors delaktighet och egenmakt för att motverka utanförskap. I ett demokratiskt samhälle uppmuntras detta.

Kyrkan har ett profetiskt uppdrag i alla samhällssystem och tider. Det är därför viktigt att Svenska kyrkan har en oberoende ställning, särskilt när det handlar om att värna människans värde och värdighet. På vems sida står kyrkan ytterst? Svaret är: på människans sida, oavsett medborgarskap, politisk tillhörighet, religiös bekännelse och andra gränser.

En del av uppdraget handlar om att synliggöra maktens möjligheter och brister. Svenska kyrkan vill främja goda förutsättningar för alla människor att leva ett värdigt liv. Den kristna tron driver Svenska kyrkan att motverka de strukturer och villkor som leder till ojämlikhet, fattigdom, ohälsa, marginalisering och kränkningar av mänskliga rättigheter. Detta är ett uttryck för kyrkans profetiska och diakonala uppdrag och för kyrkans ansvar att leva sin tro. Kyrkan kan inte leva sitt eget liv vid sidan om den offentliga debatten. Svenska kyrkan vill vara en del av det i samhället pågående gemensamma samtalet om fördelning, om rättfärdiga villkor och om var och ens mänskliga rättigheter. Svenska kyrkan strävar efter att involvera drabbade människor i ett påverkansarbete och efter att stärka och stödja människors egen förmåga att förmedla sina erfarenheter. Egenmakt ska prägla påverkansinsatser på individ-, organisations- och samhällsnivå.

Rollen som röstbärare och påverkansaktör inkluderar att påtala brister, men att enbart tala räcker inte. Det krävs också handling, till exempel genom innovativa verksamheter, i offentlig regi likväl som inom privat och ideell. När Svenska kyrkan engagerar sig är det med avsikt att uppmärksamma individens behov och rättigheter. Svenska kyrkan vill medverka till utveckling av nya lösningar som syftar till att skapa ett hållbart och jämlikt samhälle.

I rollen som röstbärare och påverkansaktör ska Svenska kyrkan:

- arbeta utifrån premissen om människors delaktighet, inflytande och egenmakt
- respektera andra i deras samhällsroller och kräva respekt för de egna
- ge utrymme för dialog och värna ett gott samtalsklimat i tillit till andra
- kombinera samhällskritik med självkritik
- värna integritet och självständighet
- vara rädd om förtroendet från såväl enskilda som samhällets aktörer.

SAMVERKANSPART

Svenska kyrkans helhetssyn på människan i ett komplext samhälle inkluderar samverkan i olika former. I samhället finns en förväntan om sådan samverkan och med sin långa erfarenhet förfogar Svenska kyrkan över ett omfattande kontaktnät.

Samhället förändras hela tiden och genom historien har Svenska kyrkan på olika sätt mött utmaningarna som handlar om hur ett rättfärdigt och gott samhälle skapas. Framöver krävs samverkan och dialog för att möta sociala utmaningar och mänskliga behov.

Samverkan mellan samhällets olika sektorer sker på många olika sätt.⁶ Det gemensamma intresset är ofta det som förenar. Att kraftsamla och dra nytta av olika kompetenser och erfarenheter ger ömsesidigt utbyte. I ett individualistiskt präglad samhälle kan samverkan ses som ett uttryck både för ömsesidig nytta och ömsesidig tillit.

Svenska kyrkan vill fortsatt utveckla förtroendefulla relationer utan att ge avkall på sin självständighet och sina värderingar. Samverkan får inte medföra att kyrkans identitet eller oberoende hotas. Det är viktigt att parterna inte blir alltför lika varandra, förlorar sin särprägel och därmed det perspektiv som var tänkt att bidra till en bredare kunskap.

Svenska kyrkan har en bred kontaktyta mot samhället i övrigt och tar aktivt del i såväl lokala som globala nätverk. Nätverk präglade av ömsesidighet ökar möjligheten att verka utifrån en fördjupad syn på människan och samhället. Samverkan stärker, påverkar och utmanar alla parter. Svenska kyrkan vill fortsatt bidra aktivt i samverkan med såväl det offentliga som övriga samhällsaktörer. Svenska kyrkan vill bidra till samhällsnytta och till att samhällets sociala kapital stärks.

6. I en studie av den offentliga sektorn specificeras olika samverkansnivåer. modellen är tillämpbar även på den ideella sektorn och på samverkan generellt:

- *Samexistens*: aktörerna arbetar parallellt utan att komma nära varandra.
- *Enkelriktning*: den ena parten får mest utbyte av kontakten till exempel genom att bli informerad.
- *Samordning*: parterna kommunicerar för att undvika störningar och förstärker samtidigt effekterna av varandras åtgärder.
- *Samverkan*: parterna har sina egna ansvarsområden men man arbetar tillsammans mot gemensamma mål.
- *Sammansmältning*: två eller flera verksamheter smälter samman till en organisatorisk enhet och alla eller flertalet arbetsuppgifter blir gemensamma.

(Se vidare: *Tillsammans i storstaden. En studie av offentlig samverkan inom ramen för de lokala utvecklingsavtalen*. Stockholm: Statskontoret 2002:23.)

I rollen som samverkanspart ska Svenska kyrkan sträva efter:

- nyskapande och/eller förstärkande insatser inom välfärdsområdet
- en tydlig rollfördelning med bevarad integritet
- syften och former som främjar hållbarhet, tillit, jämlikhet och delaktighet
- ömsesidighet och öppenhet för olika perspektiv
- en samverkansnivå som överensstämmer med parternas förväntningar.

UTFÖRARE AV VÄLFÄRDSTJÄNSTER

Svenska kyrkan kan vara utförare av tjänster inom välfärdssamhället. Det kan vara ett uttryck för Svenska kyrkans diakoni- och samhällsansvar.

Statens intention att skapa valfrihet och mångfald möjliggör att fler aktörer fungerar som utförare inom välfärden. Svenska kyrkan stöder nödvändiga och ansvarsfulla förändringar i den svenska välfärden, under förutsättning att offentligt finansierade system också fortsatt konstrueras så att de skyddar människor med begränsade egna resurser.

I det offentliga samtalet om förutsättningarna för ideella utförare av välfärdstjänster vill Svenska kyrkan delta tillsammans med andra aktörer inom den ideella sektorn. Svenska kyrkan vill se en politik för det civila samhället som stärker den ideella sektorn – en politik som möjliggör konkurrens på likvärdiga villkor för stora som små utförare, företag som ideella aktörer.

Genom överenskommelsen (2008) mellan regeringen, Sveriges kommuner och landsting samt idéburna organisationer inom det sociala området bejakar såväl staten som den ideella sektorn målet:

- att stärka ideella organisationers självständighet och oberoende roll som röstbärare och påverkansaktörer samt
- att stödja framväxten av en mångfald av utförare inom hälso- och sjukvård och omsorg.

En motsvarande överenskommelse inom integrationsområdet antogs 2010. För att den ideella sektorn ska kunna utvecklas enligt intentionerna i överenskommelserna krävs vidare politiska åtgärder.

Svenska kyrkan vill bedriva en verksamhet med ansvar, omsorg och värdighet. För att detta ska vara möjligt måste villkoren för att agera vara rimliga med stor hänsyn tagen till kvalitativa faktorer. Offentlig finansiering måste ge bra förutsättningar att bedriva kvalitativ verksamhet. Tydliga kvalitetskrav och väl fungerande system för tillsyn bör vara grundläggande i all välfärd då denna särskilt omfattar människor som befinner sig i en beroendeställning och ibland i en utsatt position.

När Svenska kyrkan går in som utförare av välfärdstjänster behöver verksamhetens motiv, drivkraft och intention klargöras.

I rollen som utförare ska:

- Svenska kyrkans särart⁷, som kyrka, tillföra ett mervärde i form av en särskild kvalitet som andra aktörer inte har. Det kan handla om sättet att organisera sig, kompetensen i tros och livsåskådningsfrågor, tillgången till volontärsatser och närheten till församlingar med arenor för möten människor emellan, öppna för alla
- det finnas en koppling till den grundläggande uppgiften. Offentligt finansierade välfärdsuppgifter ska inte ta en så stor del av tillgängliga resurser i anspråk att verksamhetens tyngdpunkt förskjuts i förhållande till församlingens grundläggande uppgift
- ansvarsfördelningen vara tydlig, så att Svenska kyrkan inte bidrar till att den offentliga sektorns lagstadgade ansvar för människors välfärd flyttas över till den ideella sektorn
- kompetens, ansvarstagande, långsiktighet, öppenhet, professionalitet och affärsmässighet prägla verksamheten. För att utvecklas behöver såväl företag som ideella organisationer eftersträva överskott. För Svenska kyrkans del återinvesteras överskott i verksamheten
- sund konkurrens gälla. Det innebär bland annat att verksamheter inte långsiktigt subventioneras. Offentligt finansierad verksamhet bör särredovisas från verksamhet finansierad med kyrkoavgift
- kyrkan inte göra avkall på sin roll som röstbärare.

Utmaningar för samhället är allas utmaningar

Välfärden i framtiden kommer att i allt högre grad kräva prioriteringar och innebära ytterligare utmaningar, bland annat beroende på den demografiska utvecklingen och människors växande behov av välfärdstjänster. Sverige är ett land som består av en språklig, kulturell och religiös mångfald. Hela samhället har ett ansvar för att motverka strukturer, attityder och uttryck som vidmakthåller fördomar, orättvisor och ojämlika villkor. Behovet av nya lösningar är stort. Svenska kyrkan kan bidra till ett öppet samhälle genom sin delaktighet i samhällsdebatten, sin roll som möjlig utförare inom den offentligt finansierade välfärden och genom samverkan med andra samhällsaktörer. Det är Svenska kyrkans förhoppning att den ideella sektorn, där

7. Särart och mervärde

Om en ideell organisation – konsekvent och över längre tid – ska kunna bidra med något annat (ett mervärde) än vad näringslivet eller den offentliga sektorn är och gör, så måste detta vara förankrat i någon form av stabil skillnad (en särart). Särarten kan till exempel ligga i sättet att organisera sig eller uppstå genom den form av resurser som organisationen har tillgång till. Den kan också vara ett resultat av den tro, ideologi eller världsåskådning man aktivt arbetar utifrån och påverkar då till exempel metoder och språk som används i organisationen.

(Se vidare Pernilla Hultén och Filip Wijkström: Särart och mervärde i den ideella sektorn. Stockholm: Socialstyrelsen 2006.)

Svenska kyrkan utgör en av flera aktörer, återigen och i förnyad form ska kunna medverka till välfärd och demokrati i det svenska samhället samtidigt som det offentligas ansvar står fast.

Välfärd handlar om människors vardag. Vardagen levs i samhället. Där vill Svenska kyrkan verka: profilerat, långsiktigt och varierat – tillsammans med andra.

Bilaga 7

Bilaga: Utdrag ur Socialstyrelsen föreskrifter och allmänna råd (sosfs 2011:9) om ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete

3 kap. Ansvar för och användning av ett ledningssystem

1 § Vårdgivaren eller den som bedriver socialtjänst eller verksamhet enligt LSS ska ansvara för att det finns ett ledningssystem för verksamheten.

Ledningssystemet ska användas för att systematiskt och fortlöpande utveckla och säkra verksamhetens kvalitet.

2 § Vårdgivaren eller den som bedriver socialtjänst eller verksamhet enligt LSS ska med stöd av ledningssystemet planera, leda, kontrollera, följa upp, utvärdera och förbättra verksamheten.

3 § Vårdgivaren eller den som bedriver socialtjänst eller verksamhet enligt LSS ska ange hur uppgifterna som ingår i arbetet med att systematiskt och fortlöpande utveckla och säkra kvaliteten är fördelade i verksamheten.

4 kap. Ledningssystemets grundläggande uppbyggnad

1 § Vårdgivaren eller den som bedriver socialtjänst eller verksamhet enligt LSS ska anpassa ledningssystemet till verksamhetens inriktning och omfattning.

Processer och rutiner

2 § Vårdgivaren eller den som bedriver socialtjänst eller verksamhet enligt LSS ska identifiera, beskriva och fastställa de processer i verksamheten som behövs för att säkra verksamhetens kvalitet.

3 § Vårdgivaren eller den som bedriver socialtjänst eller verksamhet enligt LSS ska i varje process enligt 2 §

1. identifiera de aktiviteter som ingår, och
2. bestämma aktiviteternas inbördes ordning.

4 § För varje aktivitet ska vårdgivaren eller den som bedriver socialtjänst eller verksamhet enligt LSS vidare utarbeta och fastställa de rutiner som behövs för att säkra verksamhetens kvalitet.

Rutinerna ska dels beskriva ett bestämt tillvägagångssätt för hur en aktivitet ska utföras, dels ange hur ansvaret för utförandet är fördelat i verksamheten.

Samverkan

Socialtjänst och LSS

5 § Den som bedriver socialtjänst eller verksamhet enligt LSS ska identifiera de processer enligt 2 § där samverkan behövs för att säkra kvaliteten på de insatser som ges i verksamheten.

Det ska framgå av processerna och rutinerna hur samverkan ska bedrivas i den egna verksamheten.

Det ska genom processerna och rutinerna även säkerställas att samverkan möjliggörs med andra verksamheter inom socialtjänsten eller enligt LSS och med vårdgivare, myndigheter, föreningar och andra organisationer.

Hälso- och sjukvård

6 § Vårdgivaren ska identifiera de processer enligt 2 § där samverkan behövs för att förebygga att patienter drabbas av vårdskada.

Det ska framgå av processerna och rutinerna hur samverkan ska bedrivas i den egna verksamheten.

Det ska genom processerna och rutinerna även säkerställas att samverkan möjliggörs med andra vårdgivare och med verksamheter inom socialtjänsten eller enligt LSS och med myndigheter.

5 kap. Systematiskt förbättringsarbete

Risikanalys

1 § Vårdgivaren eller den som bedriver socialtjänst eller verksamhet enligt LSS ska fortlöpande bedöma om det finns risk för att händelser skulle kunna inträffa som kan medföra brister i verksamhetens kvalitet.

För varje sådan händelse ska vårdgivaren eller den som bedriver socialtjänst eller verksamhet enligt LSS

1. uppskatta sannolikheten för att händelsen inträffar, och
2. bedöma vilka negativa konsekvenser som skulle kunna bli följden av händelsen.

Egenkontroll

2 § Vårdgivaren eller den som bedriver socialtjänst eller verksamhet enligt LSS ska utöva egenkontroll.

Egenkontrollen ska göras med den frekvens och i den omfattning som krävs för att vårdgivaren eller den som bedriver socialtjänst eller verksamhet enligt LSS ska kunna säkra verksamhetens kvalitet.

Allmänna råd

Egenkontrollen kan innefatta

- jämförelser av verksamhetens resultat med uppgifter i nationella och regionala kvalitetsregister enligt 7 kap. patientdatalagen (2008:355),
- jämförelser av verksamhetens resultat dels med uppgifter i öppna jämförelser, dels med resultat för andra verksamheter,
- jämförelser av verksamhetens nuvarande resultat med tidigare resultat,
- målgruppsundersökningar,
- granskning av journaler, akter och annan dokumentation,
- undersökning av om det finns förhållningssätt och attityder hos personalen som kan leda till brister i verksamhetens kvalitet,
- analys av uppgifter från patientnämnder, och
- inhämtande av synpunkter från revisorer och intressenter.

Utredning av avvikelser

Klagomål och synpunkter

3 §§ Vårdgivaren eller den som bedriver socialtjänst eller verksamhet enligt LSS ska ta emot och utreda klagomål och synpunkter på verksamhetens kvalitet från

1. vård- och omsorgstagare och deras närstående,
2. personal,
3. vårdgivare,
4. de som bedriver socialtjänst,
5. de som bedriver verksamhet enligt LSS,
6. myndigheter, och
7. föreningar, andra organisationer och intressenter.

Rapporteringskyldighet

4 § Bestämmelser om rapporteringskyldighet

1. för hälso- och sjukvårdspersonal finns i 6 kap. 4 § patientsäkerhetslagen (2010:659),
2. för den som fullgör uppgifter inom socialtjänsten eller vid Statens institutionsstyrelse finns i 14 kap. 3 § socialtjänstlagen (2001:453), och

3. för den som fullgör uppgifter i verksamhet enligt lagstiftningen om stöd och service till vissa funktionshindrade finns i 24 b § LSS.

5 § Bestämmelser om skyldighet

1. för vårdgivaren att utreda händelser i verksamheten som har medfört eller hade kunnat medföra vårdskada finns i 3 kap. 3 § patientsäkerhetslagen (2010:659),
2. för den som bedriver socialtjänst att utan dröjsmål dokumentera, utreda och avhjälpa eller undanröja ett missförhållande eller en påtaglig risk för ett missförhållande finns i 14 kap. 6 § socialtjänstlagen (2001:453), och
3. för den som bedriver verksamhet enligt LSS att utan dröjsmål dokumentera, utreda och avhjälpa eller undanröja ett missförhållande eller en påtaglig risk för ett missförhållande finns i 24 e § LSS.

Sammanställning och analys

6 § Inkomna rapporter, klagomål och synpunkter ska sammanställas och analyseras för att vårdgivaren eller den som bedriver socialtjänst eller verksamhet enligt LSS ska kunna se mönster eller trender som indikerar brister i verksamhetens kvalitet.

Förbättrande åtgärder i verksamheten

7 § På grundval av resultaten av de aktiviteter som anges i 1–6 §§ ska de åtgärder vidtas som krävs för att säkra verksamhetens kvalitet.

Förbättring av processerna och rutinerna

8 § Om resultaten av de aktiviteter som anges i 1–6 §§ visar att processerna och rutinerna inte är ändamålsenliga för att säkra verksamhetens kvalitet, ska processerna och rutinerna förbättras.

6 kap. Personalens medverkan i kvalitetsarbetet

1 § Vårdgivaren eller den som bedriver socialtjänst eller verksamhet enligt LSS ska säkerställa att verksamhetens personal arbetar i enlighet med processerna och rutinerna som ingår i ledningssystemet.

2 § Enligt 6 kap. 4 § patientsäkerhetslagen (2010:659) är hälso- och sjukvårdspersonalen skyldig att bidra till att hög patientsäkerhet upprätthålls.

3 § Av 14 kap. 2 § socialtjänstlagen (2001:453) och 24 a § LSS framgår det att var och en som fullgör uppgifter inom socialtjänsten eller i verksamhet enligt LSS är skyldig att medverka i verksamhetens kvalitetsarbete.

7 kap. Dokumentationsskyldighet

1 § Arbetet med att systematiskt och fortlöpande utveckla och säkra verksamhetens kvalitet ska dokumenteras.

Allmänna råd

Vårdgivare som omfattas av 1 kap. 1 § 1 och 2 eller den som bedriver socialtjänst eller verksamhet enligt LSS bör med dokumentationen som utgångspunkt varje år upprätta en sammanhållen kvalitetsberättelse av vilken det bör framgå

- hur arbetet med att systematiskt och fortlöpande utveckla och säkra verksamhetens kvalitet har bedrivits under föregående kalenderår,
- vilka åtgärder som har vidtagits för att säkra verksamhetens kvalitet, och
- vilka resultat som har uppnåtts.

Berättelsen bör ha en sådan detaljeringsgrad

- att det går att bedöma hur arbetet med att systematiskt och fortlöpande utveckla och säkra kvaliteten har bedrivits i verksamhetens olika delar, och
- att informationsbehovet hos externa intressenter tillgodoses.

Berättelsen bör hållas tillgänglig för den som önskar ta del av den.

2 § Enligt 3 kap. 10 § patientsäkerhetslagen (2010:659) ska vårdgivaren senast den 1 mars varje år upprätta en patientsäkerhetsberättelse.

Utöver vad som framgår av 3 kap. 10 § patientsäkerhetslagen ska patientsäkerhetsberättelsen innehålla uppgifter om hur

1. ansvaret enligt 3 kap. 9 § patientsäkerhetslagen har varit fördelat,
2. patientsäkerheten genom egenkontroll enligt 5 kap. 2 § har följts upp och utvärderats,
3. samverkan enligt 4 kap. 6 § har möjliggjorts för att förebygga att patienter drabbas av vårdskada,
4. risker för vårdskador har hanterats enligt 5 kap.,
5. rapporter enligt 6 kap. 4 § patientsäkerhetslagen har hanterats, och
6. inkomna klagomål och synpunkter enligt 5 kap. 3 § som har betydelse för patientsäkerheten har hanterats.

Av patientsäkerhetsberättelsen ska det vidare framgå hur många händelser som har utretts enligt 3 kap. 3 § patientsäkerhetslagen under föregående kalenderår och hur många vårdskador som har bedömts som allvarliga.

3 § Patientsäkerhetsberättelsen ska ha en sådan detaljeringsgrad

1. att det går att bedöma hur det systematiska patientsäkerhetsarbetet har bedrivits i verksamhetens olika delar, och
2. att informationsbehovet hos externa intressenter tillgodoses.

Bilaga 8

Sammanfattning Svenska kyrkan

Sammanfattning av rapporten ”Svenska kyrkan som välfärdsleverantör inom boende för äldre”

Ernst & Young
2013-04-10

Utredningens bakgrund och syfte

Kyrkomötet fattade i maj 2011 beslut om att låta utreda Svenska kyrkans möjligheter att agera som utförarorganisation på den svenska välfärdsmarknaden. Beslutet har sin utgångspunkt i Direktivet Ks 2010:717 och utredningen, som leds av Kerstin Alberius, ska överlämnas till kyrkostyrelsen den 1 oktober 2013. Inom ramen för utredningen har Ernst & Young (EY) deltagit i framtagandet av ett expertutlåtande i syfte att belysa Svenska kyrkans möjligheter att ta initiativ inom äldreboendemarknaden.

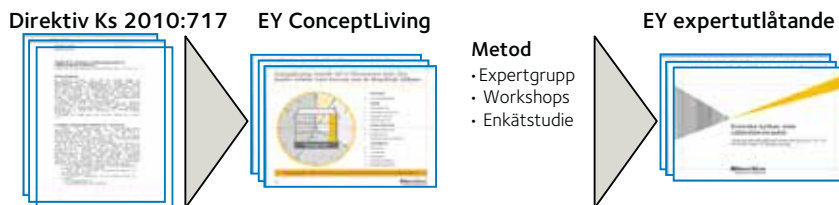
Expertutlåtandets delsyften har varit att:

- Genomföra en nulägesanalys 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 och i en möjlig affärsstruktur
- Formulera en handlingsplan för förverkligande av tankemodellen givet de framtagna scenariona

Metod

Utgångspunkten för expertutlåtandets genomförande har hämtats från Svenska kyrkans uppgifter att bedriva gudstjänst, undervisning, diakoni och mission. Ernst & Young har därefter använt en särskild utvecklingsmetod för bostäder och boendemiljöer baserad på livsstil, och integrerat denna i ett perspektiv för värdeskapande som tillsammans benämns ConceptLiving. Perspektivet, som anpassats efter Svenska kyrkans förutsättningar, rör ett kundorienterat synsätt vid skapandet av attraktiva boendemiljöer där boendet betraktas som en produkt av hårda och mjuka beståndsdelar. Bostaden liknas vid en fysisk plattform där fastighetsägaren regisserar boendeupplevelsen genom att ge förutsättningar för individens fysiska och existentiella behov.

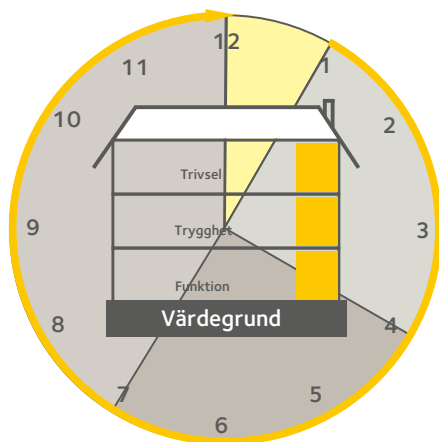
Processbeskrivning för expertutlåtandet



ConceptLiving är ett perspektiv som följer vissa antaganden och är:

- Ett perspektiv där värdegrund, bostad och tjänsteinnehåll harmoniseras för att uppnå en helhet som kan beskrivas i dimensionerna fysisk funktion, trygghet och social trivsel
- En balanserad helhetsupplevelse utifrån det värde som skapas i mötet mellan de som bor i huset, de som arbetar i verksamheten och de som leder organisationen
- En repeterbar och systematisk metod för att säkerställa en kundorienterad och positiv bostadsutveckling över tid med ett integrerat socialt innehåll av hög kvalitet

ConceptLiving – ett perspektiv på värdeskapande



- Förstudie och nulägesanalys**
0. Utvecklingsagenda
- Design**
1. Omvärldsanalys och marknadsanalys
 2. Organisationsutveckling
 3. Konzeptutveckling
 4. Affärsutveckling
- Implementering**
5. Fastighetsutveckling
 6. Projektledning
 7. Överlämning och förvaltning
- Uppföljning**
8. Uppföljning
 9. Utvärdering
 10. Finansiering
 11. Företagsöverlåtelse
 12. Fastighetstransaktion

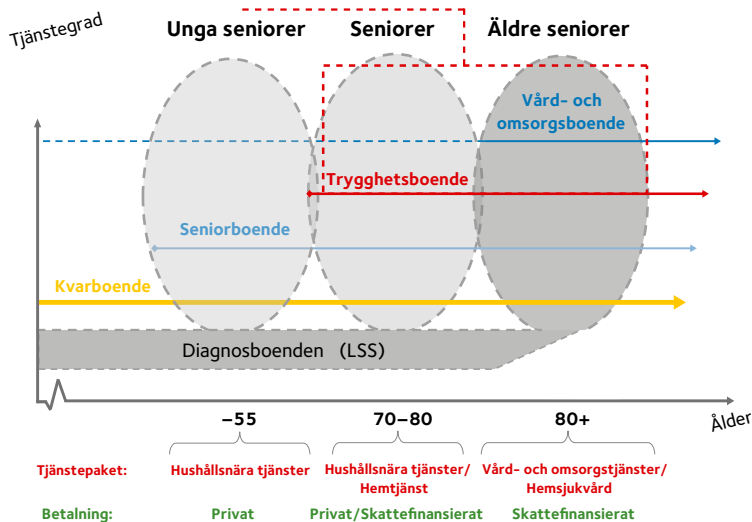
Ernst & Young har därefter genomfört analysuppdraget i tre steg under juni och november 2012:

- **Nulägesanalys** som omfattar en övergripande analys av kyrkans möjliga användning av det egna fastighetsbeståndet, belysning av de fördelningsprinciper som gäller, genomlysning av kyrkans organisationsstruktur, betraktelse av det underliggande institutionella ramverket och dess övergripande finansiella förutsättningar, analys av finanspolicyns effekter samt studerande församlingarnas syn på välfärdsrelaterad verksamhet i allmänhet
- Beskrivning av en **tankemodell** som konkretiserats i tre olika scenarion för att möjliggöra initiativ inom äldreboende
- **Handlingsplan** för hur Svenska kyrkan kan gå vidare med ett äldreboendeinitiativ

Möjliga boendeformer och kontraktsstrukturer

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.). Boendemodellerna av största intresset för expertutlåtande utgörs av trygghetsboende samt vård- och omsorgsboende (detta indikeras av den streckade linjen i figuren nedan).

Boendemodeller för äldre¹



1. Ahlström, P., Boendemodeller för seniorer och äldre, EY Analys/ConceptLiving

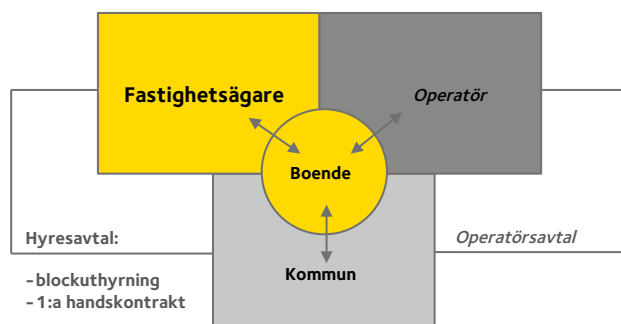
Arbetet har haft ett särskilt fokus på trygghetsboende samt vård- och omsorgsboende utifrån en fastighetsägares perspektiv. Intäktsflödena för den här typen av verksamhet består framförallt av hyra men även av bidrag och serviceavgifter. Hyresgäst är ofta kommunen, operatören eller individen.

Jämförelse av kontraktsstruktur beroende på motpart

Kontraktstruktur för fastighetsägare med kommunen som motpart	Kontraktstruktur för operatörer med kommunen som motpart:
Hyra <ul style="list-style-type: none"> ➤ Blockuthyrning ➤ Direktuthyrning Serviceavgifter Stöd till värdinnesfunktionen i vissa kommuner	Operatörsavtal: Kvalitetsupphandling LOV-kommuner Prisupphandling Serviceavgifter

Relationen till hyresgästen organiseras ofta i form av blockuthyrning (fastigheten hyrs ut i en helhet till kommunen eller operatören) alternativt direktuthyrning (förstahandskontrakt). Oavsett om hyresförhållandena rör blockuthyrning eller direktuthyrning är det ur ett fastighetsägarperspektiv viktigt att tydliggöra gränsdragningen mellan fastighetsägarens ansvar och hyresgästens. Nedan presenteras den grundläggande kontraktsstrukturen en fastighetsägare möter på äldreboendemarknaden.

Kontraktstruktur för vård- och omsorgsboende



Tankemodell för initiativ inom äldreboende

Svenska kyrkan har ännu inte tagit ståndpunkt till huruvida eller på vilket sätt ett eventuellt initiativ inom välfärdsrelaterad verksamhet inriktad mot äldreboende ska formuleras och genomföras. Detta får konsekvenser vid utvecklingen av en tankemodell kring möjliga initiativ då viktiga utgångspunkter saknas.

Figuren nedan sätter in analysuppdraget och utformningen av den efterfrågade tankemodellen i sitt interna strategiska perspektiv. Den strategiska triangeln åskådliggör en utmaning för analysuppdraget i Svenska kyrkans relativa svärnedbrutna syfte (vision) och målsättning.

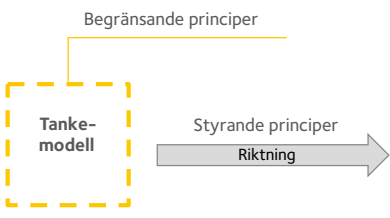
Tankemodellens strategiska sammanhang

Frågeställning	Svar/ingångsvärde
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Vilket är Svenska kyrkans syfte? ▶ Vilken är Svenska kyrkans uppgift? ▶ Kan Svenska kyrkan utvecklas som näringsidkare? ▶ På vilket sätt ska verksamheten utvecklas? Ska Svenska kyrkan utvecklas som välfärdsleverantör? ▶ På vilket sätt ska man gå in på äldreboendemarknaden? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ "...alla människor ska leva i tro på Jesus Kristus och i en kristen gemenskap..." <input checked="" type="checkbox"/> ▶ Gudstjänst, undervisning, diakoni och mission <input checked="" type="checkbox"/> ▶ Enligt kyrkomötets beslut (KmSkr 2010:03) angående verksamhetsformer i förändring <input checked="" type="checkbox"/> ▶ Se utredning om välfärdsrelaterad verksamhet (Ks 2010:717) <input type="checkbox"/> ▶ Ej beslutat <input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hur är förutsättningarna för att driva ConceptLiving? ▶ Vad ska innehållet vara? ▶ Hur ska innehållet realiseras? (övergripande) ▶ Hur lyder affärsplan för ev. ConceptLivinginitiativ? ▶ Hur genomförs implementering? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nuläge <input checked="" type="checkbox"/> ▶ Modellbeskrivning <input checked="" type="checkbox"/> ▶ Handlingsplan <input checked="" type="checkbox"/> <li style="text-align: center;"><i>Behandlas i rapport av Ernst & Young</i> ▶ Senare projekt/beslut <input type="checkbox"/> ▶ Senare projekt/beslut <input type="checkbox"/>

Svenska kyrkan har i dagsläget inte en utvecklad strategi som besvarar frågan om Svenska kyrkan ska gå in som aktör på äldreboendemarknaden, och på vilket sätt som verksamheten i sådana fall ska utvecklas. Mot den bakgrunden har ett antal bärande och styrande principer tagits fram inom ramen för analysuppdraget för att stödja utvecklingen av den efterfrågade tankemodellen.

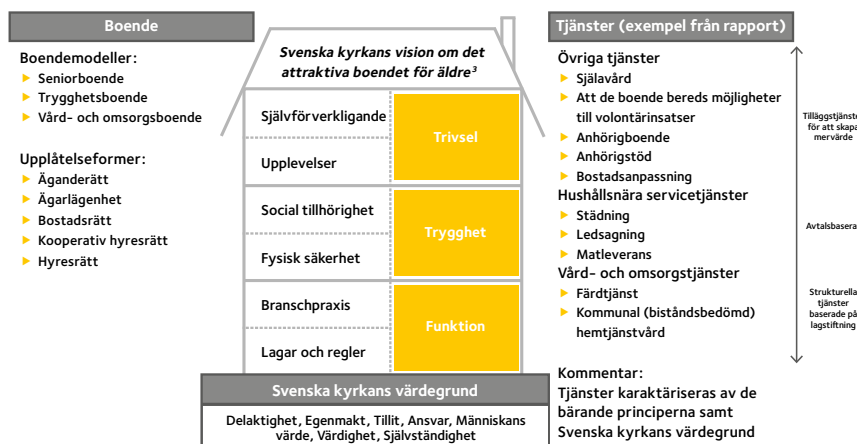
Avsaknaden av principer för den här typen av frågeställningar inom välfärdsmarknads-området har medfört att arbetet med tankemodellen har inlett med att försöka kompensera för det. Härigenom har förslag till begränsande principer formulerats för att sätta ramarna för ett eventuellt initiativ och förslag till styrande formulerats för att visa på den strategiska inriktningen av initiativet. Principerna sammanfattas nedan, mer utförliga beskrivningar återfinns i slutrapporten.

Principer för uppbyggnad av tankemodell

Begränsande principer som sätter ramarna för initiativ	Styrande principer som förtydligar den strategiska riktningen för modellen
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kyrkoavgifter ska inte finansiera någon välfärdsrelaterad verksamhet ▶ Församling/pastorat övertar inte det ansvar som åvilar stat, landsting och kommun ▶ Boendekostnaden subventioneras inte <div style="text-align: center; margin-top: 20px;">  <p style="margin: 0;">Begränsande principer</p> <p style="margin: 0;">Tanke-modell</p> <p style="margin: 0;">Styrande principer</p> <p style="margin: 0;">Riktning</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Verksamheter ska kännetecknas av hög professionalitet, kvalitet, transparens, brukarinflytande och volontärinsatser ▶ All verksamhet ska vara öppen för alla ▶ Lokalt fokus även om samtliga nivåer inom Svenska kyrkan kan vara huvudman ▶ Kötid avgör i normalfallet vem som ska få ta del av välfärdsverksamhet ▶ Svenska kyrkan ska organisera en stödjande och främjande funktion på både regional och nationell nivå ▶ Gemensam funktion ska erbjuda verksamheten stöd i ekonomisk rådgivning, kvalitetsfrågor, kompetensutvecklingsfrågor, branschfrågor. ▶ Verksamheterna ska redovisningsmässigt vara åtskilda församlingens ▶ Tjänster kan erbjudas genom leverans från externa parter ▶ Välfärdsverksamheter som bedrivs inom Svenska kyrkans ram enligt beslutade riktlinjer kan i sin marknadsföring och profil använda sig av varumärket Svenska kyrkan

Inom ramen för uppdraget har Svenska kyrkans värdegrund tydliggjorts som grundval för den tänkta modellens uppbyggnad av boende och socialt innehåll. Resultatet är en tankemodell för Svenska kyrkans boende för äldre i en balanserad helhet i dimensionerna funktion, trygghet och trivsel.

Tankemodell för Svenska kyrkans boende för äldre²

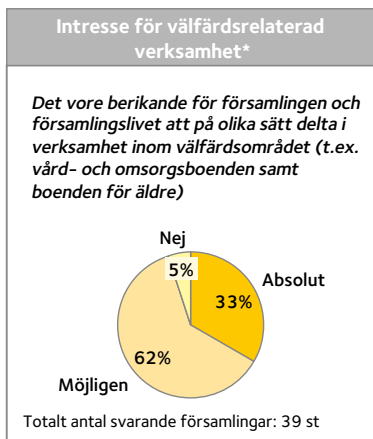


Svenska kyrkans vision om det attraktiva boendet för äldre bärs upp av kyrkans värdegrund på vilket husets våningsplan vilar. Våningsplanen består av hygienfaktorer såsom fysiska funktionskrav och bestämmelser, därefter trygghetsaspekter som kan delas in i fysisk trygghet (till exempel lås och larm) och social trygghet (bekräftelse, meningsfullhet, och så vidare). Högst upp i huset tornar det som konkretiserar boendets sociala innehåll – ett innehåll som formas genom tjänster och aktiviteter som stödjer den enskildes upplevelser och livskvalitet. Trivselfaktorerna är subjektiva egenskaper som Svenska kyrkan endast kan skapa de rätta förutsättningarna för.

Inställningar och förutsättningar för äldreboendeinitiativ

En genomförd enkätstudie i Göteborgs stift med efterföljande intervjuer pekar på en stor vilja att även på församlingsnivå engagera sig inom det som definieras som välfärdsrelaterad verksamhet. Inom ett antal församlingar har det redan diskuterats kring möjligheterna att ta initiativ inom välfärdsrelaterad verksamhet.

² Ahlström, P., Värdehuset, EY Analys/ConceptLiving (2011)



- Huvudmotiv för församlingar att engagera sig i välfärdsverksamhet****
- ▶ Diakoni
 - ▶ Mission
 - ▶ Vara förebild för kommun och andra intressenter
 - ▶ Samverkan/samarbete mellan församlingar och kommun
 - ▶ Stärka skäl till medlemskap i Svenska kyrkan

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

** Linde, S., Äldre- och gruppbonden i Svenska kyrkans församlingar, Intern utredning, (2007)

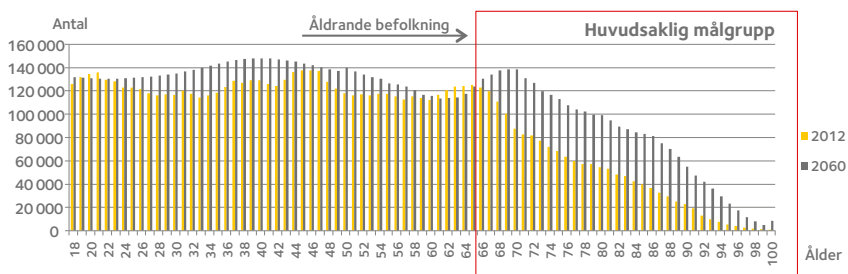
Det finns ett antal exempel som belysts genom tidigare studier inom Svenska kyrkan. Här framkommer initiativ från församlingar i Skellefteå, Bettna, Västerås och Örebro inom området boende för äldre. EYs analys baserat dessa studier pekar på att:

- Struktur och organisation skiljer sig från fall till fall
- Ett antal aspekter anses ligga till grund för varierad framgång i tidigare initiativ:
- Skiftande struktur och strategi i engagemang
- Skiftande kunskap och branscherfarenhet inom församlingarna
- Diffusa bakomliggande mål och syfte med engagemang
- Olika förutsättningar (ekonomiska förutsättningar, marknadsunderlag etc.)
- Aspekter som både påminner om och överrensstämmer med ovanstående har under utredningen (Ks 2010:717) även framkommit för andra välfärdsrelaterade verksamheter

Målgruppen för äldreanpassade boenden är under tillväxt och förändring

Behovet av fler och nya boendelösningar inom området boende för äldre kommer att öka på grund av en stark tillväxt av antalet äldre i Sverige den närmaste perioden. Den största relativa tillväxten förväntas i ålderssegmentet 85+ som väntas öka från 253 000 (2012) till 657 000 (2060). Det är även denna grupp som är mest krävande när det kommer till insatser inom vård och omsorg. Demografin skiljer sig inte nämnvärt mellan de större städerna, dock är befolkningen överlag något äldre på landsbygden.

Nationell befolkningsdistribution 2012–2060 (ålder 18–100 år)³



År	Totala befolkningen	30–59	%	60+	%	85+	%	Medellivslängd
2012	9 487 000	3 687 000	39%	2 383 000	25%	253 000	2,7%	81
2060	11 610 000	4 142 000	▼ 35%	3 510 500	▲ 30%	657 000	▲ 5,6%	86
Ökning	+2 123 000	+455 000		+1 127 500		+404 000		+5

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

Morgondagens äldre, 40-talisterna, betar sig och uppfattar sig själva på ett helt annat sätt än tidigare generationer har gjort. De har stora förväntningar på livet som äldre, exempelvis genom förväntningar att förverkliga sig själv, utbilda sig eller resa. 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.

3. SCB (2011)

Skillnader mellan dagens äldre och morgondagens äldre vad gäller inställning och attityder⁴

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

* Med dagens äldre åsyftas framförallt personer födda under 1920- och 30-talen

** Med morgondagens äldre åsyftas framförallt personer födda på 1940- och 50-talen

Ett antal aspekter ger Svenska kyrkan unika förutsättningar till initiativ inom boende för äldre:

- Lokal närvaro
- Nationell täckning
- Starkt varumärke
- Förtroendekapital
- Tradition av ideellt arbete

Tillgängliga fastigheter inom Svenska kyrkans bestånd

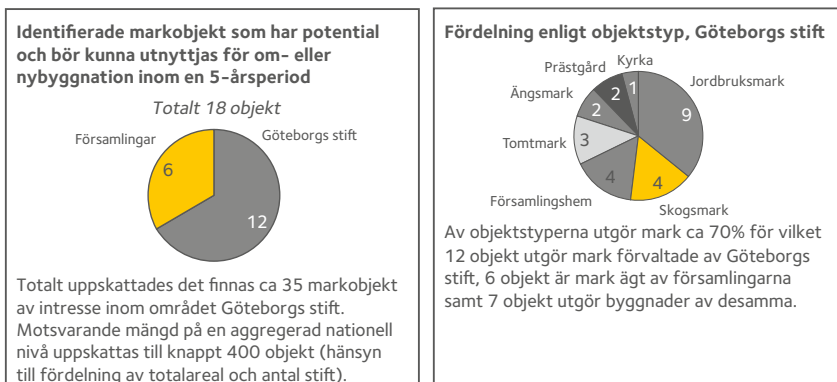
En genomförd enkätstudie i Göteborgs stift med efterföljande intervjuer indikerar att det finns flera möjligheter till att använda det existerande markinnehavet på stifts- och församlingsnivå för utveckling av boende för äldre. Totalt uppskattas det finnas cirka 35 markobjekt av intresse inom området Göteborgs stift. Merparten av dessa fastigheter bedöms vara mark förvaldat av stiftet.

På aggregerad nationell nivå bedöms – mot bakgrund av Göteborgsstudiens resultat – det sammanlagda markinnehavet av intresse för boenden riktade mot äldre till cirka 400 lägen. I detta sammanhang är det viktigt att notera att fastigheter inom Svenska kyrkans prästlönstillgångar enbart får användas på marknadsmässiga grunder. Merparten av de tidigare genomförda initiativen för äldreboende inom Svenska kyrkans ram har byggts på mark som köpts in specifikt för ändamålet och inte på redan existerande fastighetsinnehav.⁵

4. Ahlström, P., Karaktärisering av två generationsgrupperingar, Ernst & Young Analys/Concept-Living (2012)

5. Linde, S., Äldre- och gruppboenden i Svenska kyrkans församlingar, Intern utredning, (2007)

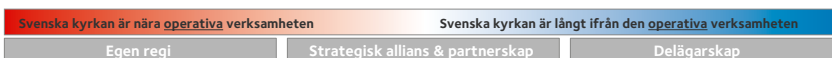
Fastighetsinnehav med potential inom Göteborgs stift⁶



Tre möjliga scenarion för initiativ inom äldreboende

Ernst & Young pekar på tre möjliga scenarion för hur Svenska kyrkan utifrån den formulerade tankemodellen kan ta initiativ som specifikt rör området vård- och omsorgsboende. Utifrån identifierat nuläge har Ernst & Young analyserat och beskrivit tre olika scenarion i dimensionerna: mål, vision & uppdrag, affärsmodell, erbjudande & affärsidé, marknad, kyrkans organisation & processer, finansiering, riskhantering samt organisation och samverkan. Varje scenario har exemplifierats utifrån sina styrkor och svagheter och utgångspunkten har varit att kyrkan närmar sig området utifrån ett fastighetsperspektiv.

Tre scenarion: Egenregi, Strategisk allians & partnerskap samt Delägarskap



Egenregi

Scenariot baseras på att Svenska kyrkan går in ensamt 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, et cetera. Detta scenario kan organiseras med olika involvering från den nationella, regionala respektive lokala nivån.

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

Styrkor med detta scenario innefattar en stark kontroll av verksamheten och ett stort engagemang. Svagheter inkluderar internt bristande kunskap och kompetens inom boende för äldre samt den större operativa risken som detta scenario innebär.

Strategisk allians & partnerskap

Strategisk allians & 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.

Styrkorna med detta scenario är bland annat att driftsformen möjliggör en hävstång av kärnkompetenser kombinerat med stöd där kompetens saknas. Å andra sidan finns det svagheter såsom en potentiellt komplex integration och ett stort beroende av att hitta rätt partner.

Delägarskap

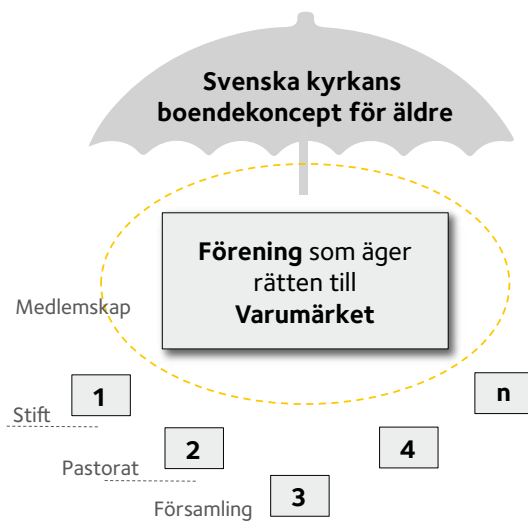
Scenariot om delägarskap baseras på att Svenska kyrkan går in som ägare i en på marknaden redan existerande äldreboendeverksamhet. Mål med verksamheten motiveras och styrs genom ägardirektiv och viss integration kan ske med redan existerande verksamhet inom kyrkan.

Detta scenario medger en lägre operativ risk, lägre krav på intern kapacitet och struktur, större enkelhet i att fokusera på prioriterade områden, och innebär en mindre förändring inom Svenska kyrkan. Svagheter innefattar en bristande kontroll och stort beroende av externt bolag och övriga delägare, ett begränsat engagemang och upplevt ägandeskap av verksamheten samt ett stort beroende av att hitta rätt bolag att gå in i som delägare.

Aktivitetsplan

Svenska kyrkan bör ta ett antal beslut rörande om och på vilket sätt kyrkan vill gå vidare med initiativ inom området boende för äldre. En föreslagen genomförandeorganisation (se figur nedan) har tagits fram under diskussioner som förts inom ramen för analysuppdraget. Inspirationen har hämtats externt och översatts i en möjlig nationellt övergripande modell för den fortsatta utvecklingen av initiativ inom området.

Förslag på genomförandeorganisation



Kommentar:

Ovanstående figur är resultatet av den diskussion som förts inom ramen för det här analysuppdraget. Inspirationen har hämtats externt och översatts i en möjlig nationellt övergripande modell för den fortsatta utvecklingen av initiativ inom området boende för äldre.

Ernst & Young rekommenderar ett antal aktiviteter som stöd för den fortsatta utvecklingsprocessen mot design och förverkligande av ett boende i Svenska kyrkans regi på lokal nivå.

Övergripande aktivitetsplan på nationell nivå (exempel)

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

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

Därefter kan följande aktiviteter ingå i den nationella aktivitetsplanen:

1. Ta fram en övergripande strategi för Svenska kyrkans initiativ:
 - a. Vision
 - b. Mål
 - c. Drivkrafter
2. Konkretisering av konceptet
 - a. Fysisk design
 - b. Tjänsteinnehåll
3. Etableringsagenda på nationell nivå
 - a. Leveransmodell
 - b. Finansieringslösning
 - c. Business case
 - d. Affärsmodell
 - e. Styrmodell
4. Identifiering och genomlysning av samarbetspartners
5. Lära av andra (internationellt och nationellt)

Övergripande aktivitetsplan på lokal nivå (exempel)

Ett antal beslut måste fattas även på den lokala nivån. Innehållet i dessa beror dock på resultatet av aktiviteterna ovan såsom utformning av modell och val av scenario

Egenregi eller Strategisk allians & partnerskap

1. Utvecklingsagenda
 - a. Nulägesanalys
 - b. Mognadsanalys
 - c. Gapanalys
2. Etableringsagenda
 - a. Konceptbeskrivning
 - i. Fysisk design
 - ii. Tjänster
 - b. Marknadsundersökning
 - c. Business case
 - d. Organisationsmodell
 - e. Finansieringslösning
 - f. Leveransmodell
 - g. Riskfördelningsmodell
 - h. Partnersökning
 - i. Samverkansmodell
 - j. Uppföljning
 - k. Fastighetssökning

Delägarskap

1. Partnersök
2. Due dilligence
3. Fastighetssökning
4. Ägardirektiv
5. Uppföljning
6. Kontroll
7. Kvalitetsutveckling
8. Utbildningsinsatser
9. Etableringsagenda
 - a. Finansieringslösning
 - b. Riskfördelningsmodell
 - c. Organisationsmodell
 - d. Leveransmodell

Referensförteckning

Förteckning innehåller endast de källor som refereras till direkt i denna sammanfattning. Fullständig referensförteckning återfinns i slutrapporten.

Ahlström, P. & Nilsson, F., *Boende för äldre, utmaningar och möjligheter*, Tekniska Högskolan vid Linköpings universitet, Linköping;2007

Linde, S., *Äldre- och gruppboenden i Svenska kyrkans församlingar, 2007*, S. Linde,

Statistiska centralbyrån (SCB), *Sveriges framtida befolkning 2011–2060*, Statistiska meddelanden [BE 18 SM 1101], 2011

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

Rapporten ”Svenska kyrkan som välfärdsleverantör inom boende för äldre” kan i sin helhet laddas ner från:

www.svenskakyrkan.se/utredningar

Bilaga 9

Referenser

Kapitel 3

Bischofberger, Erwin & Zaremba, Maciej

1985 *Arbete före kapital. Den katolska kyrkans sociallära*, Brevskolan, Stockholm.

Engel, Charlotte

2006 *Svenska kyrkans sociala arbete – för vem och varför? En religions-sociologisk studie om ett diakonalt dilemma*, Ersta Sköndal högskola, Stockholm.

Gerger, Christina

1992 *Där nöden var som störst. En studie av fattigdom och fattigvård i en småländsk landsbygdssocken 1815–1935*, Kulturgeografiska institutionen, Stockholm.

Hammar, K.G.

2001 *Kyrkan och den sociala ekonomin – teologiska reflexioner och lite till*, artikel i Svensk kyrkotidning, nr. 43/44.

Hansson, Mats J.

2011 *Kan barmhärtighet institutionaliseras?* artikel i Svensk Kyrkotidning, nr. 18.

Linde, Stig

2010 *Församlingen i granskningssamhället*, Lund Dissertations in Social Work 39, Socialhögskolan, Lunds universitet.

Persenius, Ingrid

2006 *Omsorg och mänsklig värdighet. Teoretiska och empiriska perspektiv på förbättringsarbete i Svenska kyrkan med inriktning på begravingar*, Uppsala universitet, Uppsala.

Kapitel 4

Agrell Göran

2008 ”Bibeln och diakoni. Motivering och exempel”. *Diakoni, tolkning historik och praktik*. Red. av Erik Blennberger & Mats J. Hansson. Stockholm.

Arner, Anders

1923 *Studier öfver Svenskakyrkans ställning till frågan om de fattigas vård under 1800-talet*. Lund.

1982 *Baptism, Eucharist and ministry*, Faith and order paper 0512-2589; III, World Council of Churches. 1982. Genève.

Bexell, Oloph

2003 *Sveriges kyrkohistoria. 7. Folkväckelsens och folkkyrkoförnyelsens tid*. Stockholm.

1990 *Biskop, präst och diakon i Svenska kyrkan. Ett biskopsbrev om kyrkans ämbete*, Biskopsmötet. Uppsala

Blennberger, Erik

2008 ”Diakoni, Etik och Ideologi”. *Diakoni, tolkning historik och praktik*. Red. av Erik Blennberger & Mats J. Hansson. Stockholm.

Blennberger, Erik & Hansson Mats J,

2008 ”Vad menas med diakoni?” *Diakoni, tolkning historik och praktik*. Red. av Erik Blennberger & Mats J. Hansson. Stockholm.

Brodd, Sven Erik

1977 ”Diakonin genom kyrkans historia”. *Diakonins teologi*. Red. av Sven-Erik Brodd. Stockholm.

Brodd, Sven-Erik

1993 *Diakonaten. Från ecklesiologi till pastoral praxis*. Uppsala.

Brodd, Sven-Erik

2005 *Diakonen i mässan. En praktisk teologi för diakoner*. Stockholm.

Bromander, Jonas

2011 *Svenska kyrkans medlemmar*. Stockholm.

Bäckström, Anders

2001 *Svenska kyrkan som välfärdsaktör i en global kultur. En studie av religion och omsorg.* Stockholm.

Bäckström, Anders (red) & Edgardh Bäckman, Ninna & Petterson, Per (medred.)

2004 *Religiös förändring i norra Europa. En studie av Sverige* Diakonivetenskapliga institutets skriftserie nr 8. Uppsala.

Bäckström, Anders (ed)

2005 *Welfare and religion. A publication to Mark the Fifth University at the Uppsala Institute for Diaconal and social Studies.* Diakonivetenskapliga institutets skriftserie nr. 10. Uppsala.

Bäckström, Anders & Davie, Grace (Eds.) & Edgardh, Ninna & Petterson, Per (Co Eds.)

2010 *Welfare and Religion in 21st Century Europe: Volume 1. Configuring the Connection.* Farnham.

Christiansson, Elisabeth

2006 *Kyrklig och social reform. Motiveringar till diakoni 1845–1965.* Skellefteå.

Christiansson, Elisabeth

2008 ”Diakoni och samhällsförändring”. *Diakoni, tolkning historik och praktik.* Red. av Erik Blennberger & Mats J. Hansson. Stockholm.

Christiansson, Elisabeth & Inghammar, Helena

2013 *Recent changes in the Church of Sweden,* artikel under arbete.

1994 *Diakonaten i världens kyrkor. Kyrkornas svar på BEM-dokumentets ämbetsstruktur och den fortsatta utvecklingen.* Red. av Åke Andrén, Svenska kyrkans forskningsråd.

Eckerdal, Per

2008 ”Konflikt och nyorientering i diakoninstitutionernas historia”. *Diakoni, tolkning historik och praktik.* Red. av Erik Blennberger & Mats J. Hansson. Stockholm.

Eckerdal, Per

2009 *Arbetsformer i förändring. Församlingens uppgift och förutsättningar.* Uppsala.

- Edgardh Beckman, Ninna (ed.)
2004 *Welfare, Church and Gender in Eight European Countries*. Working Paper 1 from the project of Welfare and Religion in a European Perspective. Diakonivetenskapliga Institutets skriftserie nr 9. Uppsala.
- Ekdal, Marianne
2008 ”Själavård och samtal”. *Diakoni, tolkning historik och praktik*. Red. av Erik Blennberger & Mats J. Hansson. Stockholm.
- Ekman, Einar
1950 *Diakonien och folkskolan. En minnesvärd insats i svenskt folkbildningsarbete under förra seklet*. Stockholm.
- Ekman, Einar
1960 *Diakonala insatser i svensk socialpedagogik åren 1852–1904 i belysning av den allmänna utvecklingen på området*. Stockholm.
- Elmund, Gunnel
2005 *Det kvinnliga diakonatet som kall. Johan Christopher Brings syn på diakonissverksamhetens uppgift och form*. Skellefteå.
- Elmund, Gunnel
1973 *Den kvinnliga diakonien i Sverige 1849–1861. Uppgift och utformning*. Lund.
- Engel, Charlotte
2006 *Svenska kyrkans sociala arbete – för vem och varför? En religions-sociologisk studie om ett diakonalt dilemma*. Stockholm.
- Engel, Charlotte
2008 ”Diakoni – för vilka och varför.” *Diakoni, tolkning historik och praktik*. Red. av Erik Blennberger & Mats J. Hansson. Stockholm.
- Eriksson, Inger
2003 *Poesiläsning som meningsskapare. En studie om poesigrupper på sjukhem och hospice*. Lund.
- Flodell, Sven Arne (red)
2010 *Vivi-Ann Grönqvist. Ett liv i tjänst för kyrkan*. Stockholm.
- Gellerstam, Göran
1971 *Från fattigvård till församlingsvård. Utvecklingslinjer inom fattigvård och diakoni i Sverige 1871 – omkring 1895*. Lund.

Hansson, Mats J.

2008 ”Diakoni – teologisk reflexion”. *Diakoni, tolkning historik och praktik*. Red. av Erik Blennberger & Mats J. Hansson. Stockholm.

Hjortskull, Anders

1981 *Från kärleksverksamhet till läkandemiljö. Diakonins ställning i kyrka och samhälle 1952–1975*. Lund.

Inghammar, Helena

2006 *Från moderhuset till domkyrkan. Upptagning, invigning och vigning av diakoner och diakonissor i Svenska kyrkan 1855–1999*. Skellefteå.

Inghammar, Helena

2008 ”Diakonats historia – vinningens motiveringar och förpliktelser”. *Diakoni, tolkning historik och praktik*. Red. av Erik Blennberger & Mats J. Hansson. Stockholm.

Jeppson Grassman, Eva

2012 *Som ett andra hem? Utlandskyrkan i en tid av globalisering och äldremigration*. Linköping.

Jeppson Grassman, Eva & Whitaker, Anna,

2012 *Existentiell omsorg i församlingens hägn. Svenska kyrkans roll i livets slutskede*. Lund.

Jarlert, Anders

2001 *Sveriges kyrkohistoria. 6. Romantikens och liberalismens tid*. Stockholm.

Jeppson Grassman, Eva

2001 *Socialt arbete i församlingens hägn*, Stockholm.

Järpemo, Sture

1977 *Väckelse och kyrkans reform. Från religiössällskapsbildning i Stockholm till inre mission och samfund 1771–1858*. Stockholm.

Koivunen Bylund, Tuulikki

1994 ”*Frukta icke, allenast tro*”: *Ebba Boström och Samariterhemmet 1882–1902*. Stockholm.

1987 *Kyrkohandbok för Svenska kyrkan, del II*.

2012 *Kyrkoordningen*, Svenska kyrkan, <http://www.svenskakyrkan.se/default.aspx?id=637938>

Leis-Peters, Annette

2008 ”Diakonins roll i olika välfärdssystem. En jämförelse mellan Sverige och Tyskland utvecklingen inom två diakoninstitutioner i Sverige och Tyskland efter andra världskriget”. *Diakoni, tolkning historik och praktik*. Red. av Erik Blennberger & Mats J. Hansson. Stockholm.

Levenskog, Yngve

1977 *Institutionssjälavård i Sverige 1932–1989. Med särskild hänsyn tagen till fängelsesjälavården*. Stockholm.

Levenskog, Yngve

2009 *Den långa vägen. diakonifrågorna i kyrkomötet 1938–1999*. Skara.

Levenstam, Thorsten

1968 *Kyrklig diakoni och samhällets sociala omsorgsarbete omkring 1850–1975*. Älvsjö.

Linde, Stig,

2008 ”Utvärdering i diakonalt arbete för forskning om utvärdering och metoder för kvalitetssäkring inom kyrkliga församlingar”. *Diakoni, tolkning historik och praktik*. Red. av Erik Blennberger & Mats J. Hansson. Stockholm.

Linde, Stig

2010 *Församlingen i granskningsrådet*. Lund.

Lindstein, Thomas

2001 *Vändpunkten – ur barnens och ungdomarnas perspektiv*. Stockholm.

Martling, Carl-Henrik

1971 *Diakon, veniat, assistentpräst? Till frågan om den kyrkliga lekmanaförkunnelsen förr och nu*. Lund.

Midlemiss Lé Mon, Martha

2009 *The In-between Church. A study of the Church of England's Role in Society through the Prism of Welfare*. Uppsala.

- Nyberg, Harry
1975 *Från väckelsemiljö till kyrkomedvetande i kyrkokris. En studie i Nils Lövgrens utveckling 1852–1896/98*. Uppsala.
- Newman, Ernst
1932 *Svensk högkyrklighet, lågkyrklighet och frikyrklighet. Kyrkohistoriska studier*. Stockholm.
- Nieminen Kristoffersson, Tuija
2002 *Krisgrupper och spontant stöd. Om insatser efter branden i Göteborg 1998*. Lund.
- Nieminen, Kristoffersson, Tuija
2008 ”Kyrkans insatser i krissituationer”. *Diakoni, tolkning historik och praktik*. Red. av Erik Blennberger & Mats J. Hansson. Stockholm.
- Olsson, Lars-Erik & Nordfeldt, Marie
2007 ”Kristna organisationer och hemlöshet – relik eller nisch i det generella välfärdssamhället”. *Bostadslös! Lokalpolitik och praktik. Malmö*. Red. av Cecilia Löfstrand & Marie Nordfeldt. Malmö.
- 1993 *The Porvoo Common Statement*. Järvenpää.
- Pädam, Tiit
2011 *Ordination of Deacons in the Churches of the Poovoo Communion. A Comparative Investigation in Ecclesiology*. Uppsala.
- Rubin, Lars
2000 *Engagemang i Lutherhjälpen. Studier av motiv och drivkrafter hos frivilliga aktiva*. Lund
- Thidevall, Sven
2003 *När kartan inte längre stämmer, Svenska kyrkans församlingar i ett samtidshistoriskt perspektiv*. Diakonivetenskapliga institutets skriftserie nr. 5. Uppsala.
- Yeung, Anne (ed.) & Edgardh Beckman, Ninna & Pettersson, Per (co-eds)
2006 *Churches in Europe as Agents of Welfare – Sweden, Norway and Finland*. Working paper 2:1 from the project Welfare and religion in a European Perspective. Diakonivetenskapliga institutets skriftserie nr. 11. Uppsala.

Yeung, Anne (ed.) & Edgardh Beckman, Ninna & Pettersson, Per (co-eds)
2006 *Churches in Europe as Agents of Welfare – England, Germany, France, Italy and Greece*. Working paper 2:2 from the project Welfare and religion in a European Perspective. Diakonivetenskapliga institutets skriftserie nr. 12. Uppsala.

Åberg, Göran
2005 *Emelie Petersen "Mormor på Herrestad" och hennes nätverk*. Lund.

Kapitel 5

Blennberger, Erik & Hansson Mats J.
2008 *Diakoni – tolkning, historik, praktik* Verbum, Stockholm.

Bråkenhielm, Carl Reinhold
2012 "Vilken färdriktning ger en värdegrund?" *Värdegrunder i kyrka, diakoni och samhälle*, Gunilla Silfverberg (red), Stockholm .

Clark, Peter B. & Wilson James.Q.
1961 *Incentive Systems. A Theory of Organizations*. Administrative Science Quarterly, 6:124–166. Cornell University.

Haugland, Bergit
1992 *Det profesjonelle medmenneske. En analyse av frivillig arbeid i Kirkens SOS*. Inst. for sosiologi, Universitetet i Oslo.

Lorentzen, Håkon & Rogstad, Jon
1994 *Hvorfor frivillig? Begrunnelse for frivillig sosialt arbeid*, Rapport (1994:011) Institutt for samfunnsforskning, Oslo.

1982 *Hälso- och sjukvårdslagen (1982:763)*.

Jeffner, Anders
1989 *Att studera människosyn*, Tema T, Rapport 21, Universitetet i Linköping.

Knoke, David
1988 *Incentives in Collective Action Organizations*. American Sociological Review, 53:311–329.

Olson, Mancur
1964 *The Logic of Collective Action*. New York: Harvard University Press

Rawls, John
1999 *En teori om rättvisa*, Daidalos, kap 1, Göteborg

von Essen, Johan
2008 *Om det ideella arbetets betydelse: – en studie om människors livs-
åskådningar*, Uppsala Studies in Faiths and Ideologies, ISSN 1102-
7878; 18

Kapitel 6

Bromander, Jonas
2010 *Svenska kyrkans medlemmar*. Stockholm.

Busic, Irena
2012 *Allmänheten om vård och omsorg*, FAMNA rapport. Stockholm.

Bäckström, Anders
2001 "Religious leadership in the 21st Century. An assessment of Beliefs and Training Needs". *Education for Ministry in the Church of Sweden* Tro & Tanke 2001:7. Red. av Per Hansson.

Bäckström, Anders & Edgardh Beckman, Ninna & Pettersson, Per
2004 *Religiös förändring i norra Europa. En studie av Sverige*. Diakonivetenskapliga institutets skriftserie nr 8/2004.

Bäckström, Anders & Davie, Grace & Edgardh Beckman, Ninna & Pettersson, Per
2010 *Welfare and Religion in 21st Century Europe: Volume 1. Configuring the Connections*. Farnham.

Gardell, Mattias
2010 *Islamofobi*. Stockholm.

Kjellberg, Anders
2010 "Kollektivavtalens täckningsgrad samt organisationsgraden hos arbetsgivarförbund och fackförbund". *Studies in Social Policy, Industrial Relations, Working Life and Mobility. Research Reports* 2010:1. Sociologiska institutionen, Lunds universitet. Lund.

2011 "I skärningsfältet mellan religion och politik". *Nyckeln till Svenska kyrkan – en skrift om organisation, verksamhet och ekonomi 2011*, Svenska kyrkan. Uppsala.

2012 *Partisymptomätningen*. Statistiska Centralbyrån.

Smith, Tom W,

2012 *Beliefs about God across Time and Countries*, NORC/University of Chicago.

2009 *Undersökningen om levnadsförhållanden 2008–2009*. Statistiska Centralbyrån,

Kapitel 7

2013 *Ekonomisk statistik för Svenska kyrkans församlingar och stift*.

2008 *Rambudget för Svenska kyrkans nationella nivå åren 2009–2011* (KsSkr 2008:01).

2012 *Årsredovisning för Svenska kyrkans nationella nivå*.

2012 *Årsredovisningar för prästlönetillgångarna*.

Kapitel 8

Batalden, Paul. & Stoltz, Patricia

1993 *A framework for the continual improvement of health care: building and applying professional and improvement knowledge to test changes in daily work*. The Joint Commission Journal on quality improvement, 19(10), 424-47

Langley, Gerald.L. & Nolan, Kevin.M. & Nolan, Thomas.W. & Norman, Clifford.L., & Provost, Lloyd.P

2009 *The Improvement Guide: A Practical Approach to Enhancing Organizational Performance (2nd Edition)*, San Francisco.

Palmberg, Klara

2009 *Beyond Process Management. Exploring Organizational Applications and Complex Adaptive Systems*, PhD-thesis, Quality Management, Luleå University of Technology. Luleå.

Wächter, Ruth

1998 *Vardagsbegrepp i socialt arbete: Ideologi, teori och praktik*. Stockholm.

Plsek Paul & Greenhalgh Trisha

2001 *Artikelserie i British Medical Journal*, 15 september – 6 oktober 2001, Vol 323. Complexity Science.

Referenser – utan anknytning till specifika kapitel

Eckerdal, Per

2009 *Arbetsformer i förändring, SKU 2009:2*. Svenska kyrkan. Uppsala.

Ahlström, Petter & Nilsson Fredrik

2007 *Boende för äldre – utmaningar och möjligheter*, Linköpings universitet, Tekniska Högskolan. Linköping.

2012 *Aktör för välfärd, social ekonomi i Västerås stift*. Svenska kyrkan, Västerås stift. Västerås.

Amnå, Erik (red)

2005 *Civilsamhället Några forskningsfrågor*, Riksbankens Jubileumsfond och Gidlund. Stockholm.

2012 *Därför att ingen lejt oss*. Ett magasin om socialt företagande, tillgänglighet och arbetsmiljö. Svenska kyrkan, Luleå stift. Luleå.

Edwall, Pehr

1968 *Den mannens nästa, Fem kapitel om kyrkans diakoni*. Stockholm

Einarsson, Torbjörn & Wijkström, Filip

2006 *Från nationalstat till näringsliv?* Handelshögskolan i Stockholm, Ekonomiska forskningsinstitutet. Stockholm.

Ekstrand, Thomas red.

2001 *Diakoni och samhälle*. Diakonivetenskapliga Institutet. Uppsala.

Hammare, Ulf

2013 *Mellan löften om särart och krav på evidens*. Stockholms universitet. Stockholm.

Jeppsson Grassman, Eva & Whitaker, Anna (red.)

2012 *Åldrandets och omsorgens gestaltningar: mot nya perspektiv*. Lund.

Johansson, Ola

2011 ”Friskolereformen – vad hände?” Rapporten *Mångfald eller enfald*. Sektor 3 och Timbro. Stockholm.

Johansson, Ola

2011 *Tjäna eller tjäna – om vård eller vinst*. FAMNA. Stockholm

Leis-Peters, Anette

2012 ”Med behov att bryta upp – den evangeliska kyrkan i Tyskland mellan tradition och förändring” *Nyckeln till Svenska kyrkan 2012: Internationella utblickar*. Svenska kyrkan. Uppsala.

Linde, Stig

2007 *Äldre- och gruppboenden i Svenska kyrkans församlingar*. Svenska kyrkan. Uppsala.

Lindquist, David

1958 *Varför diakoni? Några synpunkter*. Stockholm.

2012 *Samarbeidsavtale om leveranser av helse- og sosialtjenester mellom Regjeringen og Hovedorganisasjonen Virke, Frivillighet Norge, Ideelt Nettverk och KS Bedrift*. Oslo.

Middlemiss Lé Mon, Martha

2012 ”Church of England”. *Nyckeln till Svenska kyrkan 2012 Internationella utblickar*. Svenska kyrkan. Uppsala.

Stattin, Daniel

2011 *Rättsutredning beträffande bolagsverksamhet och bolagsstyrning i Svenska kyrkans församlingar*. Uppsala.

Tallberg Pontus (red.)

2008 *Vem har ansvar för välfärden? Sveriges Kommuner och Landsting i samarbete med Region Skåne och Västra Götalandsregionen*. Stockholm.

2011 *Vårdvalets utveckling – landstingens utmaningar (2011)*. Vårdföretagarna, Almega. Stockholm.

2008 *Överenskommelsen*. Överenskommelse med de idéburna organisationerna inom det sociala området, SKL och regeringen, www.overenskommelsen.se. Stockholm.

Bilaga 10

Nedan följer en förteckning på personer som vi under arbetet med utredningen på olika sätt har mött och samtalat med.

<i>Namn</i>	<i>Organisation</i>
Uppsala stift	Stiftstyrelsens AU
Linköpings stift	Stiftstyrelsens AU
Skara stift	Stiftstyrelsens AU
Strängnäs stift	Stiftstyrelsens AU
Västerås stift	Stiftstyrelsens AU
Växjö stift	Stiftstyrelsens AU
Lunds stift	Stiftstyrelsens AU
Göteborgs stift	Ledningsgrupp
Karlstads stift	Stiftstyrelsens AU
Härnösands stift	Stiftstyrelsens AU
Luleå stift	Stiftstyrelsens AU
Visby stift	Stiftstyrelsen
Stockholms stift	Stiftstyrelsens AU
Bengt Hägglund	Enhetschef Ekonomi/Egendom, Göteborgs stift
Ingegerd Oad	Kanslichef, Karlstads stift, tidigare Örebro kyrkliga samfällighet
Carl Dicander	Egendomschef, Skara stift
Anders Hagman	Projektledare, Västerås stift
Mikael Mogren	Stiftsadjunkt, Västerås stift
Lotta Lundberg-Ericsson	Stiftskansliet, Västerås
Anna-Eva Lagergren	Stiftskansliet, Västerås
Linda Mandelberg	Stiftskansliet, Västerås
Marie Lundberg	Stiftskansliet, Västerås
Nils Åberg	Stiftskansliet, Västerås
Jan Kesker	Kyrkoherde i Alingsås
Anders Johansson	Kyrkoherde, Knivsta
Lacka Linder	Förvaltningschef, Knivsta
Håkan E Wilhelmsson	Domprost, Lund
Henrik Rydberg	Kyrkoherde, Västanfors Västervåla

Anders Linger	Kyrkorådets ordförande, Västanfors Västervåla
Bo Eek	tf kyrkoherde, Västra Frölunda
Catherine Bergholm	Husmor, Laurentiusgården, Örebro
Elisabeth Christiansson	Prefekt, Ersta Sköndal Högskola
Filip Wijkström	Professor, Handelshögskolan i Stockholm
Eva Jeppsson Grassman	Professor, Linköpings universitet
Stig Linde	Adjungerad universitetslektor, Lunds universitet
Anders Bäckström	Professor emeritus, Uppsala universitet
Mirjam Hollmer	Utredare, Uppsala universitet
Anders Sjöberg	Prefekt, Uppsala universitet
Linda Moberg	Doktorand, Uppsala universitet
David Isaksson	Forskare, Uppsala universitet
Martha Middlemiss Lé Mon	Forskare, Uppsala universitet
Martin Ärnlov	Direktor, Bräcke Diakoni
Stefan Nilsson	Direktor, Ersta diakonisällskap
Lennart Lindgren	Direktor, Samariterhemmet
Lotta Säfström	Direktor, Göteborgs Kyrkliga Stadsmission
Marika Markovits	Direktor, Stockholm Stadsmission
Margaretha S Paras	Verksamhetschef, Uppsala stadsmission
Ninni Smedberg	Direktor, Vårsta diakonigård
Helén Källholm	Direktör, Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation
Cecilia Forsell-Ericson	Jurist, Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation
Ulf Selin	Projektsamordnare, Aktiv Senior
Björn Zätterström	Projektledare, Alternativa seniorboen- det, Umeå
Marie Lav	Jurist, Arbetsgivaralliansen
Lars Dicander	Jurist, Arbetsgivaralliansen
Henrik Borelius	Koncernchef, Attendo
Staffan Nilsson	Ordförande, European Social and Economic Committee, Bryssel

Ariane Rodert	European Social and Economic Committee, Bryssel
Lars Pettersson	Generalsekreterare, Famna
Thomas Schneider	Kvalitetsansvarig, Famna
Kerstin Eriksson	Näringspolitiskt ansvarig, Famna
Eva Eriksson	Landshövding, f.d. ordförande i Famna
Erika Hägg	Förvaltningschef, Partille kommun
Samuel Borg	VD, Probitas (Immanuelskyrkan, Stockholm)
Greger Bengtsson	Särskild utredare, Regeringskansliet
Cecilia Dalman Eek	Riksdagsman
Peter Örn	Konsult
Anna Ardin	Ansvarig i välfärdsfrågor, Sektor 3
Lena Bjurgård Bränfeldt	Socialchef, Skara
Anna Ingmansson	bitr. sektionschef, SKL
Anna-Karin Berglund	Senior adviser, SKL
Lennart Nilsson	Professor, SOM-Institutet
Monica Berglund	Direktör, Tre Stiftelser, Göteborg
Thorbjörn Larsson	VD, Vårdalsstiftelsen
Idar Magne Holme	Administrerande direktör, Diakonhjemmet, Oslo
Svein Ove Faksvåg	Viseadministrerande direktör, Diakonhjemmet, Oslo
Ingun Moser	Rektor Diakonhjemmet Højskole, Oslo
Olav Helge Angell	Professor, Diakonhjemmet, Oslo
Malcolm Grundy	f.d. Archdeacon, York
Günther Bauer	Innere Mission, München
Michael Bammesel	Diakonie Bayern, Nürnberg
Birgit Löwe	Diakonie Bayern, Nürnberg
Eberhard Grüneberg	Diakonie Mitteldeutschland, Halle
Wolfgang Teske	Diakonie Mitteldeutschland, Halle
Ingolf Hübner	Diakonie Bund, Berlin
Christian Oelschlägel	Diakonie Bund, Berlin
Hans-Joachim Nölke	Stellvertretender Vorsitzender des Seniorenbeirates der Stadt Kassel
Johannes Stockmeier	Diakonie Bund, Berlin

Charlotte Habernaecker	Lutheran Services, Washington DC
Bob Tuttle	Lutheran Services, Washington DC
Bob Francis	Lutheran Services, Washington DC
Drew Grenszler	ELCA, Washington DC
Jean Beil	Catholic Charities, Washington DC
Sven Erik Pettersson	f.d. VD Blomsterfonden
Linda Andersson	Ernst & Young
Petter Ahlström	Ernst & Young
Rickard Forsman	Ernst & Young
Margareta Palmberg	VD, Mementor
Eva Lidmark	PwC
Rojne Gillingsjö	PwC
Anna Lundblad Mårtensson	Stiftsdiakon, medlem av kyrkostyrelsens referensgrupp
Lars Johnsson	Konsult, medlem av kyrkostyrelsens referensgrupp
Lennart Sacrédeus	f. Europaparlamentariker, medlem av kyrkostyrelsens referensgrupp
Sten Elmberg	Fältprost, medlem av kyrkostyrelsens referensgrupp
Marta Axner	Doktorand, medlem av kyrkostyrelsens referensgrupp
Eva Brunne	Biskop, medlem av kyrkostyrelsens referensgrupp
Helén Ottosson Lovén	Generalsekreterare, kyrkokansliet
Maria Lundqvist Norling	Rättschef, kyrkokansliet
Anna-Karin Engström	Enhetschef fastigheter och service, kyrkokansliet
Jonas Bromander	Enhetschef för analysenheten, kyrkokansliet
Inga Lena Arvidsson	Enhetschef för utvecklingsenheten, kyrkokansliet
Elisabeth Hjalmarsson	Handläggare för kyrka-samhällsfrågor, kyrkokansliet
Lennart Andréasson	Handläggare för utvecklingsbistånd, kyrkokansliet
Gunnar Nygren	f.d. Chefscontroller, kyrkokansliet

I det samhälle som idag formas för framtiden är det avgörande hur relationen mellan medborgaren, välfärdsarbetaren och välfärdssystemet ser ut. För kyrkans del blir brännpunkten i denna diskussion det diakonala arbetets roll.

Ska Svenska kyrkan arbeta med arbetsmarknadsprojekt, driva skolor eller engagera sig i sjukvård och äldreboenden? Just nu växer nya arbetsformer fram i kyrkan. För att lindra utsatthet och ensamhet. Men också för att alternativ efterfrågas. Samhället har öppnats för nya aktörer och det finns förväntningar på kyrkan. Hur ska detta relatera till kyrkans uppdrag och organisation?

Stora, viktiga och nödvändiga frågor, där en församling eller ett pastorat måste utgå från sin kontext. Men Svenska kyrkan som helhet måste också diskutera sin roll, gemensamma riktlinjer och ramar för kvalitet och inriktning.

”Att färdas väl – hur Svenska kyrkan kan navigera i välfärden” är resultatet av ett utredningsuppdrag från Svenska kyrkans kyrkostyrelse. Men betänkandet är också användbart för församlingar och pastorat, som behöver underlag för egna beslut inom välfärdsområdet.

KYRKOKANSLIET

POSTADRESS: 751 70 Uppsala BESÖKSADRESS: Syslomanngatan 4
TELEFON: 018-16 95 00 FAX: 018- 16 96 40 www.svenskakyrkan.se