

Näringsverksamhet i Svenska Kyrkan med fokus på lärdomar från kyrkans företagande i Linköpings stift

Utredning gjord av Lars Bengtsson, Curovis AB under november och december 2019

Bakgrund

Förutsättningarna för att bedriva verksamheten i Svenska Kyrkan har förändrats radikalt under de senaste åren. En viktig förändring för Svenska kyrkan var religionsfrihetslagen 1951. Genom den kunde vem som helst utträda ur kyrkan utan att samtidigt inträda i något annat religiöst samfund.

Den senaste stora förändringen ägde rum år 2000, då de tidigare lagstiftade relationerna mellan stat och kyrka i det närmaste upplöstes. Inga kyrkliga organ är längre statliga eller kommunala myndigheter. Någon skattefinansiering av verksamheten finns därmed inte längre utan motsvarande intäkt för kyrkan är nu kyrkoavgiften som betalas av dem som vill vara medlemmar i Svenska Kyrkan.

En konsekvens av de tagna politiska besluten är att kyrkans intäkter minskar, till följd av att människor som tidigare varit medlemmar nu valt att avsäga sig sitt medlemskap. Svenska kyrkan presenterar årligen statistik på bland annat antalet medlemmar, antal inträden och antal utträden vad gäller medlemskap.

År	Antal medlemmar i Svenska kyrkan	Medlemmar % av folkmängden
2000	7 360 825	82,9
2001	7 285 101	81,9
2002	7 220 694	80,9
2003	7 143 292	79,6
2004	7 052 886	78,3
2005	6 967 498	77,0
2006	6 893 901	75,6
2007	6 820 161	74,3
2008	6 751 952	72,9
2009	6 664 064	71,3
2010	6 589 769	70,0
2011	6 519 889	68,8
2012	6 446 729	67,5
2013	6 357 508	65,9
2014	6 292 264	64,6
2015	6 225 091	63,2
2016	6 109 546	61,2
2017	5 993 368	59,3
2018	5 899 242	57,7

Figur 1 Antal medlemmar i Svenska Kyrkan sedan år 2000

Statistiken visar att medlemsunderlaget har minskat med nästan 1,5 miljoner människor och nu är knappt 60% av oss som bor i Sverige fortsatt medlemmar i Svenska Kyrkan. Statistiken visar också att antalet inträden är väsentligt lägre än antalet utträden varje år.

Färre medlemmar gör naturligtvis också att intäkterna från medlemmarna minskar från år till år, vilket påverkar resurserna för verksamheten på ett ytterst menligt sätt. Om inte intäktsbortfallet från medlemsintäkterna (och kyrkans ersättning för vården av det kyrkliga kulturarvet – KAE) kan kompenseras på annat sätt måste Svenska Kyrkans verksamhet (både aktiviteter som bedrivs och personal som är anställda) minskas.

År	Inträden		Utträden	
	Antal	% av icke-medlemmar	Antal	% av medlemmar
2000	5 766	0,4	18 751	0,3
2001	6 005	0,4	57 653	0,8
2002	5 381	0,3	44 760	0,6
2003	5 131	0,3	59 004	0,8
2004	5 142	0,3	79 032	1,1
2005	6 099	0,3	68 823	1,0
2006	5 479	0,2	57 351	0,8
2007	5 920	0,3	56 174	0,8
2008	6 005	0,2	50 360	0,7
2009	6 536	0,2	73 396	1,1
2010	5 927	0,2	56 939	0,9
2011	7 368	0,2	52 358	0,8
2012	7 571	0,2	54 491	0,8
2013	8 377	0,3	71 700	1,1
2014	8 124	0,2	47 961	0,8
2015	8 766	0,2	48 685	0,8
2016	8 116	0,2	90 259	1,5
2017	9 944	0,2	96 587	1,6
2018	8 451	0,2	71 390	1,22

Figur 2 Antalet inträden och utträden sedan år 2000

Närings-satsningen inom Folkungabygdens pastorat - uppdraget

Inom Folkungabygdens pastorat har man velat pröva möjligheterna med att komplettera intäkterna från medlemsavgifter med näringsverksamhet för att förstärka ekonomin. I den satsningen har planer formats (men inte sjuöatts) på att driva verksamheter inom skola-omsorg, städ och entreprenad. En genomförd satsning på att driva bageri genom förvärvet av konkursboet efter Wienerbageriet blev istället pastoratets första näringsverksamhet med det nya syftet. Med anledning bland annat av att satsningen på bageriet inte blev den framgång man hoppats, finns en önskan om att stanna upp för att se över vilka lärdomar man kan dra av det som skett, kompletterat också med att ta in erfarenheter från motsvarande satsningar på andra håll inom bland annat Svenska Kyrkan och några andra ideella föreningar.

Den här rapporten syftar till att kunna användas som en del av analysen av vilka lärdomar som kan dras.

Metod

Den metod som tillämpats i analysen är följande:

- Genomgång av diverse artiklar skrivna om Kyrkans satsning på Wienerbageriet och kyrkans tankar på att driva näringsverksamhet
- Intervjuer och samtal med personer som varit delaktiga i Folkungabygdens pastorats företagssatsningar
- Intervjuer med några personer som riktat kritik mot kyrkans näringsverksamhet
- Intervju med konkursförvaltare
- Intervju med advokat som utvärderat eventuellt juridiska fel begångna runt näringsverksamheten i Folkungabygdens pastorat

- Intervju med tongivande personer från andra pastorat som varit delaktiga i Kyrkans Näringsstatsningar
- Jämförelser med Universitetens bolagstatsningar (Linköpings Universitet)
- Jämförelser med elitidrottsklubbers bolagstatsningar (främst Linköpings Hockey Club)

Dessa punkter är inte listade i prioriteringsordning, utan är enbart en förteckning över de källor som ligger till grund för arbetet.

Svenska Kyrkans syn på intäktsbortfallet från medlemsavgifterna

Åsikterna om konsekvenserna av intäktsbortfallet och framför allt om vilka åtgärder kyrkan bör sätta in när medlemsintäkterna sjunker går vitt isär. Bland de åtgärder som vi sett har diskuterats runt om i landet finns:

- Utförsäljning av kyrkans tillgångar (exempelvis fastigheter)
- Minskad verksamhet för att anpassa kostnaderna till de minskade intäkterna
- Försök med näringsverksamhet (att driva företag)

Noterbart är att, av dessa lösningar, är det enbart en framgångsrik näringsverksamhet som på lång sikt kan säkra omfattningen av den kyrkliga verksamheten på en nivå som den man har idag!

Noterbart är också att det finns en inte försumbar grupp av relativt aktiva medlemmar i Svenska Kyrkan som tror att kyrkans intäkter fortfarande är säkrade skattevägen och/eller via gåvor. För dem finns då inget problem med sjunkande intäkter. För några andra är det problematiskt att visa på de sjunkande medlemstalen, vilket man motiverar med att "ingen vill vara med i en verksamhet som går bakåt". Om den inställningen ska få råda går det knappast att åtgärda de utmaningar som finns!

Näringsverksamhet i andra ideella föreningar och forskning på området

Näringsverksamhet i ideella föreningar har ökat signifikant under den senaste 20-årsperioden. Samtidigt som omsättningen ökat har den ideella sektorns intäktskällor ändrats. Förutom gåvor och medlemsavgifter har ideellt arbete traditionellt varit en stor resurs. Det ideella arbetets roll har dock minskat de senaste åren samtidigt som olika former av näringsverksamhet blivit viktigare för finansieringen. Detta beror på att det blivit svårare att finansiera verksamheten med gåvor och medlemsavgifter.

Med en väl fungerande näringsverksamhet som stadig inkomstkälla blir föreningens framtid tryggare, men näringsverksamheten kan även tjäna andra syften. Den kan bli ett ansikte utåt för föreningen, skapa kontakter och minska avståndet till omvärlden.

Även i de fall näringsverksamheten inte har andra syften, än att vara inkomstkälla till föreningens huvudverksamhet, ligger det i föreningens intresse att även näringsverksamheten omfattas av föreningens värderingar för att inte bilden av föreningen som en ideell organisation ska förändras. Att utforma en inkomstbringande näringsverksamhet som samtidigt följer föreningens ideella syfte kan vara en svår balansgång. Om syftet urholkas, eller om den kommersiella verksamheten upplevs som viktigare för föreningen än det ideella engagemanget, kan det ideella engagemanget minska.

Den ideella sektorn går nu mot större samarbete med näringslivet och anammar dess språk och tänkande. Den svenska ideella sektorn riskerar i och med detta paradigmskifte en dubbel dikeskörning, menar bland annat F Wijkström i sin forskning på Uppsala Universitet, där de ideella organisationerna kommit ur "diket" att styras för mycket av den bidragsgivande staten bara för att köra i det andra "diket" att enbart leverera legitimitet till näringslivet utan att utvärdera vad samarbeten med företag och anammande av näringslivets metoder betyder för den ideella föreningens syfte. För att hitta inkomstkällor bör den ideella sektorns kommersiella verksamhet, istället för att konkurrera inom vad som helst fokusera på att fylla specifika nischer där de ideella organisationerna kan dra nytta av sina styrkor, säger Wijkström.

Näringsverksamhet kan drivas direkt inom den ideella föreningen, eller så kan föreningen äga ett (eller flera) bolag där verksamheten drivs. Näringsverksamhet inom den ideella föreningen kan momsredovisas eller inte. Villkoren för dessa olika upplägg regleras genom lagar och regler. I den här utredningen går vi inte djupare än att konstatera att det går att driva näringsverksamhet både direkt i den ideella organisationen och i ett eget bolag under vissa villkor. För- och nackdelar och detaljer för vad som är möjligt ingår inte denna rapport, men vi kan konstatera att balansen (i ekonomiska termer) mellan den ideella verksamheten och näringsverksamheten är det mest centrala för vilken av vägarna som är lämpligast.

Några exempel på näringsverksamhet som funnits länge i ideella föreningar är korvförsäljning vid idrottsföreningens fotbollsmatcher, men också betalda uppdrag med att dela ut telefonkataloger eller rensa skräp vid våra vägar. Motsvarande näringsverksamhet finns i många frikyrkors (och några församlingar i Svenska Kyrkan) caféverksamhet och uthyrning av konferenslokaler.

Näringsverksamhet i ideella föreningar och i kyrkan är alltså inget nytt. För kyrkans del finns dessutom en betydande näringsverksamhet sedan länge i de skogstillgångar och jordbruksmark som kyrkan äger och dessutom i värdepappershandel. Utomlands finns otaliga exempel på allt från erbjudande av mat och logi till produktion av exempelvis vin, där kyrkan fått in intäkter sedan länge.

Praktikfallet Linköpings Missionsförsamling

Som en del i att vara en öppen kyrka har Linköpings missionsförsamling drivit café- och konferensverksamhet sedan deras kyrka byggdes. Caféet som är öppet från morgon till kväll har för många blivit en samlingsplats dit var och en kan komma. "Vi har etablerat missionskyrkan som en kyrka i stan, alla känner till den. Man har varit här på konferens, man har suttit i caféet, man har varit här på konsert, vi har sänkt tröskeln" för att bekanta sig med vår kyrka och för att komma till oss, säger Per Rydwik, som var ekonomiansvarig. Café- och konferensverksamheten är även ett sätt att finansiera kyrkolokalen.

Café- och konferensverksamheten drivs som aktiebolag, helägt av församlingen. Församlingen har, ur ekonomiansvarigs synvinkel, tre huvudsyften med café- och konferensverksamheten.

1. Först och främst finns den av ekonomiska skäl.
2. Sedan finns ett viktigt socialt syfte; verksamheten hjälper invandrare som vill lära sig svenska och man tar emot personer som avtjänar ungdomstjänst och samhällstjänst.
3. Caféet är också en del i att förverkliga församlingens vision att ha en öppen kyrka. Alla får komma förbi, det har blivit en gemenskap bland stamkunderna och man har långa öppettider (vardagar kl. 10-20 och lördagar kl. 10-16).

Skatteskal nämner Rydwik som den största orsaken till att starta aktiebolaget istället för att driva verksamheten i den ideella föreningen, men säger även att det är för att på ett tydligt sätt hålla isär den kommersiella och den ideella verksamheten. Momspliktig näringsverksamhet hamnar nu utanför föreningen och ligger i den juridiska enheten, aktiebolaget. Det som ligger i församlingen är inte momspliktig verksamhet.

Café och konferensverksamheten har blivit en viktig del för Linköpings Missionsförsamling och ses därför som lyckad. Ett viktigt skäl till framgången anser man vara att man lyckats få ett helhetstänkande där syftet med näringsverksamheten passar väl in församlingens helhet och värdegrund.

Praktikfallet Uppsala Missionsförsamling

Precis som i Linköping driver församlingen i Uppsala en café- och konferensverksamhet. I början av 1980-talet byggdes dagens kyrka. Byggnaden innehåller förutom gudstjänstlokal även café, gymnastikhall, konferenslokaler och lägenheter. Skälen till att starta café- och konferensverksamhet var att människor utifrån skulle få en vana att komma till Missionskyrkan, och även lättare komma till församlingens egna verksamhet.

Uppsala missionsförsamlings näringsverksamhet består av två delar, café och konferens, där caféet är en stödfunktion för att kunna erbjuda mat och dryck till konferensgästerna. Församlingen har till skillnad mot Linköping inte startat aktiebolag för sin näringsverksamhet, utan har valt att bedriva den inom föreningen.

Det har funnits och finns fortfarande ett ifrågasättande av näringsverksamheten hos en liten minoritet medlemmar, detta hör samman med en tro att café- och konferensverksamhetens förlust innebär att församlingen inte tjänar på verksamheten. Dock betalar café- och konferensverksamheten en internhyra som är långt högre än förlusterna. Församlingen skulle faktiskt rent krasst inte kunna behålla sin nuvarande kyrkolokal utan inkomsterna från café och konferens. Att hålla koll på detaljerna i ekonomin för näringsverksamheten i sig är väldigt viktig, inte minst för att kunna visa församlingens medlemmar att deras medlemsavgifter verkligen går till kyrkans kärnverksamhet.

I ett försök till analys av varför församlingsmedlemmarna i Linköping är mer positiva än de i Uppsala finns en del som handlar om förståelse för syfte och ren faktakunskap i ekonomi hos församlingarnas medlemmar. I Linköpingsfallet har organiseringen av näringsverksamheten i ett bolag gjort att ekonomin i bolag och församling kan särredovisas enklare/tydligare. Anställda i café-rörelsen är tydligt och klart inte en kostnad för församlingen, medan de förutfattade meningarna hos motståndarna till näringsverksamheten i Uppsala tror att församlingen tvingas bekosta dessa med församlingens medlemsintäkter. Dessutom har Linköpingförsamlingen varit tydligare på att visa syftet med café- och konferensverksamheten som en god intäktskälla och som ett sätt att få fler människor till kyrkan än man annars skulle lyckas med. Samtidigt har man lyckats förankra bilden av att den kommersiella verksamheten drivs under samma övergripande värdegrund som församlingen.

Praktikfallet med Universitetens "tredje uppdrag"

Bland annat till följd av att den så kallade Högskolelagen ändrades år 2009, fick universiteten en tredje uppgift. Tidigare var deras uppgift enbart att forska och att undervisa, men nu tillkom också det som kommit att kallas "den tredje uppgiften", som är ett uppdrag att sprida kännedom om forskning och utvecklingsarbete. I uppdraget ligger en förväntan på samverkan med samhället utanför universiteten och inte minst med näringslivet, för att den omfattande forskningen i Sverige ska komma samhället till gagn också genom ökad kommersialisering baserad på de rön som universitetet arbetat fram.

En del av Linköpings Universitets (LiU) sätt att jobba med tredje uppdraget blev bildandet av holdingbolaget LiU Holding. Under LiU Holding drivs ett antal verksamheter för stöd till forskare, stöd till nystartade företag, försäljning av uppdrag utförda av studenter, försäljning av uppdrag utförda av forskare samt en investeringsverksamhet. Investeringsverksamheten syftar till att LiU själva ska få del av en eventuell vinst som ett bolag baserat på forskning från universitetet genererar eller genom en värdeutveckling på bolagets aktier.

I investeringsverksamheten har LiU valt en modell där man utöver sin roll som investerare/delägare också tar en plats i styrelsen, framför allt för att bevaka sin investering. Bolaget bemannas i övrigt av personal med den kompetens som bolaget behöver i såväl styrelsen som i den operativa verksamheten. Syftet med det är att bolaget måste ges bra förutsättningar för sin verksamhet och LiU har konstaterat att de knappast besitter de bästa kompetenserna inom alla områden och för alla bolag de investerar i.

Bland utmaningarna som universiteten upplevt inom ramen för den tredje uppgiften finns:

- Risken för kritik när företag man satsat på misslyckas. Universitetens investeringsverksamhet har ett fokus på helt nystartade bolag. Det ligger i sakens natur att riskerna i dessa bolag är väldigt stora. Riskerna brukar klassificeras i kund-/marknadsrisker (kommer marknaden vilja köpa den lösning som företaget kommer att erbjuda), tekniska risker (kommer företaget lyckas ta fram den lösning man ämnar vilja erbjuda till marknaden) och verksamhetsrisk (kommer bolagsledningen klara av att driva företaget som sådant – rekrytera och behålla personal, hitta sätt att hantera kostnaderna, justera inriktningen efter de förutsättningar som gäller över tid etcetera). Detta hanteras med att förväntningarna på bolagen man engagerar sig i och investerar i styrs med en tydlig ägaragenda där också förväntningarna på riskhanteringen ingår.
- Kritik mot att subventionerade universitetsresurser konkurrerar med vanliga konsultföretag. Detta hanteras vad gäller studenterna med att universitetet själva inte tjänar några pengar på uppdragen utan intäkterna tillfaller studenterna själva. Vad gäller forskarna hanteras det

med att uppdrag enbart genomförs på områden där forskaren har en i någon mening unik kunskap som "vanliga konsultföretag" inte har och alltså inte på mer allmän konsulting.

- Kritik mot att företag som stötts i inkubatorverksamheten måste vara kopplade till LiU. Detta hanteras genom att kopplingen till LiU bara gäller stöd till forskare, medan vilken entreprenör som helst som har en idé som uppfyller inkubatorns antagningskriterier är välkommen oavsett kopplingar i övrigt till LiU
- Kritik mot att ett företag som får stöd av inkubatorn kan konkurrera med redan etablerade företag på marknaden. Inställningen här är att fri konkurrens ska råda. LiU Holding och Inkubatorn har därför fastställt en policy där man enbart utvärderar entreprenörer och idéer utifrån hur väl de uppfyller de generella antagningskriterierna och inte på om deras idé eventuellt kan komma att konkurrera med redan existerande företag

Sammanfattningsvis avgörs hanteringen av utmaningarna som finns, i stor utsträckning av hur väl LiU som ägare formulerat sitt ägardirektiv till LiU Holding. En tydlig och enig ägare minskar problemen avsevärt jämfört med en ägare som är otydlig i hur deras bolag/verksamhet förväntas drivas.

Praktikfallet [Linköpings Hockey Club](#)

Elitidrottsverksamhet i Sverige har blivit allt mer kommersiell och allt mer kostnadskrävande. Den tradition som beskrivits så väl i till exempel "Åshöjdens BK" med föreningar som drivs enbart av ideella krafter och ändå kan nå hela vägen till toppen är inte längre realistiska. Verksamheten i Linköpings Hockey Club (LHC) kan i det här avseendet få utgöra ett exempel.

Fram till för ett antal år sedan utgjordes intäkterna till föreningen enbart av biljettintäkter och sponsringsavtal (främst baserade på försäljning av reklamplatser). För alla elitklubbar inom de stora idrotterna har det visat sig att dessa intäkter inte räcker till för att täcka de kostnader man har. Det har gjort att LHC och flera andra elitklubbar startat diverse näringsverksamheter för att komplettera intäkterna. I många fall har man till och med bolagiserat elitverksamheten i föreningen.

Fortfarande är basen en idrottsförening och dess medlemmar. Det är medlemmarnas vilja som ligger till grund för vad som ska göras och hur föreningen ska fungera. I någon mening påminner detta om förutsättningarna för Svenska Kyrkan. LHC har en ungdomsverksamhet som sysselsätter mer än 1000 pojkar och flickor. Man satsar stora summor pengar på jämställdhetsprojekt symboliserade exempelvis av satsningen på damhockey (som under lång tid framöver inte kan täcka sina egna kostnader, utan behöver tillskott från den mer kommersiellt attraktiva herrhockeyn). Man satsar också på samhällsnyttiga projekt som exempelvis "team 12-17" där alla ungdomar mellan 12 och 17 år får en säsongsbiljett till LHCs SHL-matcher, mot att de lovar att inte röka eller dricka under det närmaste året!

Medlemmarna väljer varje år en styrelse för idrottsföreningen och denna har till uppgift att ta fram planer för vad som ska göras och hur det ska göras i föreningen. I en jämförelse med kyrkans organisation kanske man kan säga att föreningens styrelse motsvaras av kyrkorådet och/eller kyrkofullmäktige.

Numera är verksamheten organiserad direkt i föreningen vad gäller ungdomsverksamheten och de samhällsengagemang klubben har, medan elitlagen finns organiserade i ett av föreningen ägt aktiebolag kallat LHC AB. Under LHC AB finns dessutom ett antal rörelsedrivande bolag:

- Linköping Health Care – en friskvårds- sjukvårds- och rehabiliteringsverksamhet
- LHC Event – en konferens-, restaurang- och "Eventverksamhet"
- Ispalatset – en verksamhet ansvarig för driften av isytor och lokaler

Syftet med de rörelsedrivande bolagen är att bidra med kompletterande intäkter för att kunna finansiera hela föreningens verksamhet.

I Linköpings Hockey Club har man valt att ha samma styrelse i föreningen som i LHC AB. Man kan se LHC AB som holdingbolaget i "koncernen". I de rörelsedrivande bolagen finns en helt egen styrelse som väljs för att ge respektive bolag den kompetens som just det bolaget behöver. En enda representant från föreningen och LHC AB finns i respektive dotterbolag.

I Linköping Health Care finns således en ledamot som tidigare varit sjukhusdirektör för Universitetssjukhuset i Linköping, en före detta sjukgymnast (i eget företag), en före detta hotelldirektör, en läkare och en egen företagare som tillika är ledamot i LHC ABs styrelse.

Verksamheten i alla rörelsedrivande bolag styrs utifrån ett ägardirektiv (se exempel från Linköping Health Care i bilaga)

Näringsverksamheten i några andra pastorat i Svenska Kyrkan

I den här undersökningen har näringsverksamheten som bedrivs i pastoraten i Västanfors Västervåla, Järfälla och i viss mån i Knivsta undersökts. I dessa ser man inga som helst bekymmer med att kyrkan driver näringsverksamhet och man kan konstatera att näringsverksamheten blivit framgångsrik inte bara i ekonomiska termer.

De kommersiella satsningarna är av lite olika art i de olika pastoraten och resonemangen om vad man kan och ska syssla med går isär en aning. Hur starka kopplingarna ska vara till kyrkans övriga verksamhet varierar och en del av anledningen till det är hur man definierar att verksamheten är relaterad till kyrkans verksamhet. Inte i något fall är definitionen så strikt att den bara innefattar det som ligger i "diakoni-verksamhetens" striktaste definition. Om den genererar en nytta för församlingens medlemmar och folk i allmänhet ligger det nära till hands att verksamheten mycket väl kan drivas från kyrkan i dessa församlingar. "Det viktigaste är att erbjuda församlingsborna vettiga verksamheter" säger man i Järfälla, där man hittar verksamhet såsom företagshotell och där man också har tankar på redovisningsbyrå. Båda dessa efterfrågas av företagen som verkar inom pastoratet täckningsområde och eftersom någon annan inte har börjat erbjuda dessa tjänster anser man att kyrkan mycket väl kan göra det. På samma sätt ser man att kyrkan kan motivera trädgårdsskötsel utifrån att det ligger också i kyrkans intresse att församlingsborna får bo i en snygg och trevlig miljö. Catering och begravningsbyrå är kanske annars verksamheter som tydligare kopplar till kyrkans ideella verksamhet.

Motsvarande situation i Västanfors/Västervåla är skola (helt utan extra fokus på det religiösa innehållet jämfört med till exempel kommunala skolor), förskolor, behandlingshem, konferensverksamhet, juridisk rådgivning och behandlingshem. Dessutom har man under en period varit återförsäljare till Nokia av trygghetslarm, en verksamhet som dock avvecklats eftersom den visade sig inte vara så efterfrågad som man trott. I grunden har man tittat på vad som kan upplevas som viktigt för individer och företag i pastoratets område när man funderat på näringsverksamhet. Och i begreppet "viktigt" finns ett uttalat behov från någon målgrupp. Vård, skola och omsorg har då upplevts som naturliga startpunkter.

Skälen till att starta och driva näringsverksamhet var "att alla kurvor pekade nedåt" i Västanfors Västervålas fall och en vilja att erbjuda församlingsborna vettiga verksamheter som de behöver.

Ekonomiskt har näringsverksamheten varit bra i samtliga pastorat. I Järfälla får man ett överskott i varje bolag och dessutom köper cateringsverksamheten tjänster från församlingen för 1,5 Mkr per år, vilket också blir ett bra tillskott för dess kärnverksamhet. I Västanfors Västervåla kommer idag 70%

av församlingens totala intäkter från deras bolag och tillväxten på dessa intäkter har varit i genomsnitt 8% under de senaste åren.

I de tre pastoraten/församlingarna som igår i undersökningen upplever man inte att det funnits något nämnvärt motstånd mot näringsverksamheterna. De flesta negativa åsikterna har annars kommit från stift- och riksnivå, vilket representanterna från samtliga pastorat säger inte är så avgörande för de beslut man tagit i näringsverksamhetsfrågorna.

Lokalt säger man i Järfälla att det fanns någon begravningsbyrå och någon cateringsverksamhet som uttryckte negativa åsikter (detta var 2012) kring att kyrkan ägnade sig åt samma verksamheter som de. Genom de årliga möten kyrkan sedan haft med andra privatägda verksamheterna inom samma områden som man själv verkar inom har oron och motståndet lagt sig. Istället ser man det nu som ett mycket bra samarbete där var och en får välja det bolag som man själv vill ha för exempelvis begravning. Det har också gjort att bolagen som verkar inom samma verksamhetsområde skapat "en egen profil" för att särskilja sig en aning, vilket ur kundernas synvinkel gjort att man kan välja efter vad man själv tycker är mest attraktivt.

På frågan om vad de själva ser som orsaken till att deras näringsverksamhet blivit framgångsrik är det samlade intrycket att det finns några olika faktorer som påverkat. Beslutsfattandet är en orsak där man menar att man separerat kyrkans normala verksamhet från bolagen, där också ekonomierna skilts åt på ett tydligt sätt. Holdingbolagen har getts ett ansvar för att driva näringsverksamheten och efter det att holdingbolagen kommit till har inga som helst beslut tagits i kyrkoråd eller kyrkofullmäktige vad gäller bolagen. De pengar som från början avsattes för bolagsverksamheten har aldrig utökats. Istället har något av pastoratens bolag faktiskt lyckats betala tillbaka en del av lånet man fick. I Knivsta missade man att hålla sig till denna filosofi vid något tillfälle och fattade något bolagsbeslut i fullmäktige, vilket omedelbart ställde till det så till vida att beslutet överklagades två gånger innan det gick igenom och då i något modifierad form.

De operativa bolagen har getts en styrelse bestående av en representant från holdingbolaget, men samtliga övriga styrelseledamöter har rekryterats för att bolaget ska få den kompetens det behöver. Kunskap om den bransch i vilken bolaget verkar och erfarenhet av att styra bolag av den typ man har är avgörande kriterier för vem som valts in i styrelsen på respektive bolag.

Man har också varit angelägna om att bolagen inte ska komma tillbaka till kyrkan för att få mer pengar. Det har funnits en förväntan på att varje bolag ska styras utifrån de förutsättningar som råder för att klara sig på de pengar som genereras från bolagens kunder kompletterat med vanlig bankfinansiering.

Det vanliga har också varit att bolag som finns inom kyrkan i dessa pastorat/församlingar har startats från grunden. När de startats har det funnits ett tydligt "marknadsbehov" identifierat och bolagen har byggts för att möta dessa behov. Förvärv av bolag har i stort sett inte förekommit.

Ytterligare en viktig aspekt för förankringen av näringsverksamheten har varit information och kommunikation till såväl församlingarnas medlemmar som till aktörer i omvärlden. Att berätta om kyrkans intentioner och varför olika näringsverksamheter kommit tillstånd på ett öppet och tydligt sätt upplevs ha varit bra eller rent av helt nödvändigt.

Ytterligare en nödvändig aspekt att beakta är att kyrkan inte får ge sina egna företag "orättmätiga" fördelar jämfört med företag som drivs av andra.

Ett fungerande och bra sätt att hålla nere kostnaderna i bolagen och att få samordningsfördelar har varit att bolagen hyr in personal från kyrkan när det behövs istället för att göra egna anställningar.

Den filosofin har tillämpats i fall då bolaget inte har behov av heltidsresurser eller då resurserna bara behövs från tid till annan. Därmed kan kyrkan få direkta intäkter på att hyra ut personal samtidigt som bolagen slipper att betala för anställningar som bara behövs från tid till annan. Viktigt i det här sammanhanget är att fortfarande hålla isär ekonomierna och se till att kyrkan fakturerar för de tjänster som bolagen drar nytta av.

Näringsverksamheten inom Folkungabygdens pastorat

Precis som är fallet i Svenska Kyrkan som helhet, minskar antalet medlemmar i Folkungabygdens Pastorat. Förutsättningarna för att fortsätta driva verksamheten med samma omfattning som nu urholkas därför successivt om man inte kan hitta nya intäkter som kompletterar medlemsavgifterna. Vid pastoratssammanslagningen 2014 visade det sig att endast ett av fem av de ingående pastoraten då hade överskott i sin verksamhet.

Samtidigt kom Svenska Kyrkans utredning "Gemensamt ansvar" – en utredning om fastigheter och utjämningsystem, som visade på att underhållskostnaderna för en genomsnittlig kyrka är 500 000 kronor per år. I Folkungabygdens pastorat finns 34 kyrkor, vilka då tillsammans kunde förväntas kosta 17 miljoner kronor per år. Det återstående utrymmet för att driva verksamhet på, uppskattades till blygsamma 6–7 miljoner kronor per år.

Mot bakgrund av bland annat detta diskuterade och beslutade Kyrkofullmäktige våren 2016, om bildandet av ett holdingbolag i vilket framtida Närings-satsningar ska drivas med syftet att vinster från bolagen skulle kunna öka utrymmet för den verksamhet man ville bedriva i kyrkan. Totalt 32 ledamöter röstade för medan tre ledamöter som var av motsatt åsikt reserverade sig mot beslutet.

Någon direkt operativ verksamhet skulle inte bedrivas i holdingbolaget. Dess syfte var enbart att hantera pastoratets övergripande näringsverksamhet. Istället skulle var och en av de satsningar som pastoratet vill göra drivas i operativa bolag som knyts till holdingbolaget, som dotterbolag.

Till styrelse för holdingbolaget valdes representanter från de nomineringsgrupper som fanns i Kyrkofullmäktige. Dessutom var Kyrkoherde Fredrik Lennman självskriven i styrelsen. Till VD i holdingbolaget utsågs Mårten Thurfjell. Finansieringen av näringsverksamheten kom att bli ett lån från Kyrkan till holdingbolaget.

Holdingbolagets första operativa bolag kom att bli Wienerbageriet, en verksamhet man ansåg passa bra in i kyrkans verksamhet. Från början var det tänkt att Kyrkan skulle göra en inkråmsaffär av tillgångar ur bageriet, men eftersom bolaget försattes i konkurs dagen innan det att affären skulle slutföras togs verksamheten istället över via konkursförvaltaren och affären slutfördes med konkursboet.

Utöver köpeskillingen för förvärvet av bageriet tillfördes ingen finansiering av verksamheten. Utöver det aktiekapital som lagen kräver fanns därför ingen buffert inom ramen för eget kapital, vilket gjorde balansräkningen "tunn". En svag balansräkning ökar de ekonomiska riskerna, eftersom möjligheterna att hantera perioder med sämre resultat är begränsade. I satsningar på ny verksamhet är det dessutom vanligt att det behövs ett startkapital för att säkra en långsiktigt framgångsrik verksamhet, innan bolaget hunnit etablera sig ordentligt. Utan startkapital ökar riskerna eftersom det helt enkelt inte finns några buffertar!

Holdingbolagets styrelse hade synen att den gamla ledningen i bageriet haft för dålig koll på ekonomin och att det var grundorsaken till de ekonomiska problemen och att konkursen skedde. Det fanns flera besvärande beslut och händelser som påverkade ekonomin negativt. Förhoppningen och tron från pastoratets sida var att en annan ledning snabbt skulle förändra verksamheten positivt. En annan bidragande orsak till att pastoratet såg fördelar med att köpa Wienerbageriet var att man själva hade ett ganska stort behov av produkter för sina olika aktiviteter, som kunde produceras i bageriet. Man såg synergier som uppfattades som attraktiva. Kunskapen om bageriverksamhet i stort var dock ganska begränsad i holdingbolagets styrelse. Eftersom samma styrelse valdes till platserna i bageriets styrelse, tillfördes egentligen inte någon ny kompetens till bageriet.

Bageriets styrelse var inte arvoderad, bland annat för att hålla kostnaderna nere. Med tanke på att ledamöterna var delvis desamma som i holdingbolaget och i kyrkorådet, bidrog det till att gränsdragningen mellan kyrkans ideella verksamhet och näringsverksamheterna i bolagen inte uppfattades som glasklar.

Efter kyrkans övertagande av bageriet valde begravningsbyråerna i pastoratet att från och med hösten 2018 annullera sina beställningar rörande sorgehusen, vilket gav ett omedelbart avbräck på ca en miljon kronor på årsbasis. Dessutom ökade de ekonomiska bekymren när VD, utanför sitt formella mandat, beslutade sig för att heltidsanställa flera personer trots att det inte fanns ekonomiskt utrymme för det och egentligen fanns det inte heller behov av att förstärka resurserna på detta sätt. Den svåra ekonomiska situationen blev grunden till att bageriet ställde en förfrågan till kyrkorådet om att sorgehusens catering genom begravningsbyråerna skulle tas via Wienerbageriet, när minnesstunden sker i pastoratets lokaler. Det här väckte högljudda protester från begravningsentreprenörerna, vilket gjorde att kyrkorådet backade från sitt beslut.

Den ekonomiska situationen i bageriet var mycket ansträngd och med tanke på den svaga balansräkningen fanns mycket små möjligheter att hantera avbräcken och de ökade kostnaderna självständigt. För att klara bokslutet för 2018 begärde holdingbolaget därför hos kyrkofullmäktige ett ägartillskott på 1,6 miljoner kronor och i maj 2019 ytterligare 300 tusen kronor. Ägartillskotten väckte kritik mot att kyrkan ”pumpat in pengar i verksamheten” (Corren 19-10-21) och att Wienerbageriet fått orättmätiga fördelar.

Att kyrkan ansågs stänga ute andra cateringmöjligheter än Wienerbageriet för begravningsentreprenörerna samtidigt som man tillsköt mer pengar för att hålla liv i bageriet väckte anstöt hos några begravningsentreprenörer. De vände sig till Torbjörn Lindhe för att ”syna” kyrkans engagemang i bageriet och ungefär samtidigt skrevs insändare från några församlingsmedlemmar där de ifrågasatte om medlemsavgifterna till kyrkan användes på rätt sätt och om beslut kopplade till näringsverksamheten tagits på juridiskt sett rätt sätt.

Det här visar på vikten av att hålla isär kyrkans och bolagens verksamheter och att fatta beslut rörande bolagen utanför kyrkans beslutsforum. När journalister i bland annat ”Corren” börjar intressera sig för händelseförloppet i bageriet blir också de tre medlemmarnas reservation mot näringsverksamhetsbeslutet i Kyrkofullmäktige, utan att motiven dokumenterats i mötesprotokollet, ett tecken på att kritiken mot kyrkan kanske var berättigad ur journalistens synvinkel! När media tror sig ha hittat något som de upplever är kontroversiellt blir oenighet när beslut ska fattas ofta intressant för dem. För att minska risken för att de ska gräva i frågor av det skälet är det bra att undvika att visa upp oenighet och om man ändå inte kan nå konsensus är det att föredra om motivet för reservationen framgår i protokollen där reservationen beskrivs.

Såväl beslutet om att catering alltid skulle köpas av Wienerbageriet när pastoratets lokaler används och beslutet om ägartillskott till bageriet har setts som att det inte finns en tydlig skiljelinje mellan kyrkans och bolagens verksamheter. Intrycket har blivit att de pengar som skulle gå till kyrkans ”egentliga verksamhet” istället gick till kyrkans bolag, som i sin tur konkurrerar med bygdens andra bolag. Det har väckt ont blod hos några församlingsbor som anser att medlemsavgifterna använts felaktigt och av några begravningsentreprenörer som anser att kyrkan driver mot monopol och att kyrkans bolag konkurrerar med dem på ett orättmätigt sätt.

I juni 2019 konstaterades att obalansen mellan intäkter och kostnader återigen ätit upp det egna kapitalet i bageriet och någon annan väg än att försätta bolaget i konkurs kunde inte hittas.

Enligt Leif Norberg, som var konkursförvaltare i båda konkurserna var omständigheterna ganska liknande vid båda dessa tillfällen. Han säger att hans erfarenhet av liknande verksamheter, som lyckats till skillnad från dem som inte lyckats, handlar mycket om att den ledande personen verkligen är närvarande själv, framför allt när bolagen byggs upp. Det är nödvändigt både för att kunna göra justeringar i verksamheten utifrån de förutsättningar som verkligen råder och också för att hålla nere kostnaderna i verksamheten (det är vanligt i uppstartsfasen av den här typen av bolag att löneuttaget till ledningen hålls nere till dess verksamheten etablerats ordentligt). I Wienerbageriets fall såg han inte den närvaron och kostnaderna var, båda gångerna bolaget gick i konkurs, väldigt stora.

Ytterligare en observation är att det fanns ett annat liknande verksamhet som Wienerbageriet i Mjölby som också gick i konkurs i samma tidsperiod. Också det bolaget ombildades. När konkursförvaltaren skulle sälja av konkursboet från Wienerbageriet efter den andra konkurserna var ambitionen att sälja hela rörelsen. Det visade sig dock inte vara möjligt eftersom det inte kom ett enda bud på den. Konkursförvaltaren tolkade det som att marknaden helt enkelt inte är tillräckligt intressant och uppfattades inte som tillräckligt bärkraftig, särskilt efter det att tre konkurser av bagerier inträffat på kort tid. Konsekvensen blev att han fick sälja ut tillgångarna styckvis istället.

Kritiken som riktats mot kyrkans näringsverksamhet i Folkungabygden

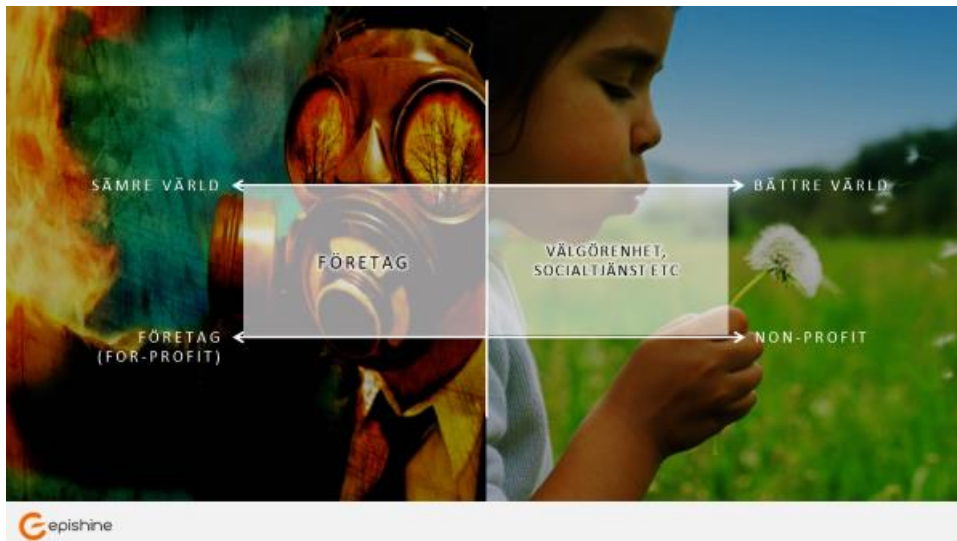
I de insändare och artiklar som finns samt i de intervjuer som genomförts kan man identifiera några områden som kritiserats efter det som hänt i Folkungabygdens Pastorat.

1. Analysen av Wienerbageriets förutsättningar att lyckas var för begränsad. Holdingbolaget har inte lyckats visa att man identifierat grundorsaken till att bageriet inte lyckades med de tidigare ägarna och då inte heller kunnat visa på varför kyrkan skulle lyckas bättre. Vilka nya kunder för bageriet hade holdingbolaget identifierat och hur skulle dessa kunder lockas att handla från Wienerbageriet?
2. Bolagen har inte försetts med relevant kompetens för den verksamhet de driver vare sig operativt eller i styrelsen. I Wienerbageriet upplevdes ingen i styrelsen ha erfarenhet av bageri- eller konditoriverksamhet. Styrelsen lyckades inte heller ta tag i de brister i den ekonomiska styrningen som uppenbarligen fanns i bageriet.
3. Många sitter på flera stolar (kyrkorådet, fullmäktige och bolagen), vilket gjort att verksamheterna i kyrkan och bolagen inte blivit tillräckligt separerade.
4. Kyrkans pengar har hanterats felaktigt – den här kommentaren orsakas främst av de ägartillskott som kyrkofullmäktige beviljade till holdingbolaget för att klara ekonomin i Wienerbageriet. Att kyrkofullmäktige blir inblandat i bolagsfrågor visar att man inte lyckats separera bolagen från kyrkan på ett tillräckligt tydligt sätt. Ur den kritiske betraktarens synvinkel har riskerna med förvärvet av Wienerbageriet inte hanterats tillräckligt bra och när ekonomin i bolaget går dåligt blir det kyrkan som får betala.
5. Kyrkan stänger andra verksamheter ute för att gynna sina egna bolag. Kommer utifrån beslutet att det bara var Wienerbageriet som skulle leverera catering till aktiviteter i kyrkans lokaler. Det här sågs som att kyrkan konkurrerat med privat näringsliv på ett orättfärdigt sätt.
6. I några fall har det funnits en åsikt om att "kyrkan som myndighet ska inte bedriva näringsverksamhet"

Reflektioner och slutsatser

Företagande kontra välgörenhet/bistånd

I den kritik som riktas mot Folkungabygdens Pastorat finns ett ifrågasättande av att kyrkan ägnar sig åt företagande. Några av församlingens medlemmar, liksom en del andra människor i vårt land, tycks ha en känsla av att företagande inte är förenligt med kyrkans verksamhet eller med organisationer som ägnar sig åt välgörenhet/bistånd över huvud taget. Det finns en misstänksamhet mot företagandet som kanske till och med ses som något girigt och ont, i bjärt kontrast till det samhällsnyttiga och mer mänskliga perspektivet som kyrkans verksamhet ska stå för.



Figur 3 Det (ibland) upplevda motsatsförhållandet mellan företag och välgörenhet

Om/när den inställningen råder spelar möjligheterna till att förstärka intäkterna mindre roll för att få acceptans för att kyrkan ska ägna sig åt något så ont som näringsverksamhet.

Men man kan visa att den här endimensionella synen, som ger ett motsatsförhållande mellan företagande och välgörenhet/bistånd faktiskt inte behöver gälla. Istället kan man se nyttan av företagande för att faktiskt skapa bättre förutsättningar och förhållanden för människor.



Figur 4 Företagande som möjliggörare för att skapa en bättre värld

Möjligen kan en av Sveriges "symbolpersoner" för företagande och kapitalism användas för att beskriva nyttan av att kombinera företagande och välgörenhet/bistånd. Percy Barnevik har på senare år engagerat sig i biståndsarbete där kärnan faktiskt är just företagande. I sitt "Sommar-prat" i P1 i somras (<https://sverigesradio.se/sida/avsnitt/126307>) berättar han bland annat om sätt där företagande varit helt synonymt med världsförbättring i många dimensioner. I det finns "Hand in hand" som gjort mycket gott i tredje världen genom att med väldigt enkla medel skapa förutsättningar för ökat välstånd, finansiella medel för skolor och "avveckling" av barnarbete! Deras metod är att erbjuda mikrolån för att starta små företag, i områden där arbetslöshet och fattigdom tidigare varit huvudregeln.

Det är inte bara Percy Barnevik som driver dessa tankar. De båda bilder som finns ovan (Figur 3 och 4) kommer från Epishine AB, som drivs av Mattias Josefsson. Mattias har länge varit entreprenör och har framgångsrikt utvecklat bland annat företaget Dreampark, som såldes till Motorola för ett tiotal år sedan. I den försäljningen tjänade Mattias relativt mycket pengar. Han har nu bestämt sig för att ägna resten av sitt liv till "världsförbättrande företagsverksamheter". Hans stora satsning just nu är på ett företag som gör organiska solceller (som naturen själv kan ta hand om utan att föroreningar eller andra negativa konsekvenser för miljön uppstår) för att vi ska kunna minska beroendet av fossila bränslen och kärnkraft. Han vill bidra till att vår värld blir hållbar och vägen dit är via företag som skapar både arbetstillfällen och välstånd.

Det finns inget principiellt som hindrar att kyrkan åstadkommer liknande resultat samtidigt som det genererar vinster som kan användas för annan kyrklig verksamhet, eller varför inte – ytterligare företagande. Det enda hindret är möjligen kyrkans egna medlemmar, som till följd av principiellt motstånd till företagande ibland har svårt att acceptera sådana satsningar. Och den inställningen lär finnas kvar under ett bra tag, till dess att insikterna om att det inte finns något motsatsförhållande mellan företagande och välgörenhet/bistånd kommit till. För att det ska ske finns ett stort behov av information och av ledarskap.

Enligt Kyrkoherde Henrik Rydberg i Västanfors Västermåla pågår någon form av arbete från centralt håll i Svenska Kyrkan för att uttala en principiell inställning till företagande i kyrkans regi. Han säger att en rapport om näringsverksamhet i kyrkan varit uppe i Kyrkostyrelsen på Arbetsutskottets möte den 4 december. Enligt Rydberg är rapporten positiv i sin inställning och han ser ingenting som tyder på att kyrkan ska gå åt en mer restriktiv hållning. I samband med arbetet bakom den här utredningen har vi sökt rapporten och protokollet från mötet på nätet, men tyvärr inte kunnat hitta någotdera.

I intervjuerna som hållits har det dock framkommit att en de flesta av de kritiska medlemmarna faktiskt inte vänder sig mot näringsverksamhet i sig, utan riktar sin kritik mot hur näringsverksamheten drivits. Då är det den upplevda sammanblandningen mellan kyrkans och bolagens verksamheter, vad gäller såväl beslut som ekonomi, som är kärnan.

Särskiljandet av bolagen från kyrkans "vanliga verksamhet"

Kritiken som riktats i Folkungabygdens Pastorat mot att man använt pengar som ska användas för kyrkans kärnverksamhet till sina bolag kan förmodligen mildras med en organisation och ett beslutsfattande som tydligt håller isär de båda verksamheterna i kombination med en tydlig ekonomisk redovisning med samma särskiljning.

För beslutsfattandet kan man ta utgångspunkt i de tre olika nivåer av beslutande roller som finns i bolagen. Dessa roller mår under alla omständigheter bra av att hållas isär.

Rollerna är:

- Ägarrollen
- Styrelsen
- VD och den operativa verksamheten

Figur 5 nedan visar syftet med dessa roller, vilket ansvar som ligger i rollen och på vilket sätt rollen idkar sitt beslutsfattande.

Roll	Ansvar	Styrdokument
Ägare Långsiktigt perspektiv Verkar genom ägarmöten och fattar beslut på bolagsstämma	<ul style="list-style-type: none"> • Beslutar om bolagets syfte och långsiktiga förväntansmål • Tillsätter och avsätter styrelsen 	<ul style="list-style-type: none"> • Bolagsordning • Ägardirektiv till styrelsen med ägarnas förväntan på vilket bolag styrelsen ska bygga
Styrelse Strategiskt perspektiv (några års sikt) Fattar beslut på styrelsemöten	<ul style="list-style-type: none"> • Juridiskt ansvarig för bolagets verksamhet • Beslutar om bolagets strategier och långsiktiga mål • Tillsätter och avsätter VD • Följer upp bolagets verksamhet enligt fastställda rutiner 	<ul style="list-style-type: none"> • Styrelsens arbetsordning reglerar hur styrelsen ska arbeta • VD-instruktion reglerar arbets- och ansvarsfördelningen mellan styrelse och VD • Strategisk plan
VD Operativ organisation Kortsiktigt perspektiv	<ul style="list-style-type: none"> • Ansvarar för bolagets operativa verksamhet 	<ul style="list-style-type: none"> • Affärs-/verksamhetsplan för den operativa verksamheten

Figur 5 Aktiebolagets roller, ansvar och styrdokument

För att vara väldigt tydlig så har ägarrollen ingenting alls med driften av bolaget att göra. En betraktelse av våra börsnoterade bolag visar tydligt att den som köpt aktier i Ericsson eller SKF inte har någonting alls med driften av bolaget att göra. När kyrkan driver näringsverksamhet gäller detsamma.

Det är också viktigt att förstå att ägarrollen inte ligger på alla individer i en organisation som är ägare till en näringsverksamhet/bolag. I en medlemsorganisation som äger ett bolag utses en representant som får företräda hela medlemsorganisationen som ägare. I exemplet med Linköpings Hockey Club ovan betyder det att en person från LHC AB utses att representera holdingbolaget i respektive dotterbolags styrelse. Andra representanter från medlemsorganisationen deltar inte alls i styrningen av bolagen och insynen i bolagen begränsas till den information som presenteras på bolagsstämman.

I de fall det finns ett holdingbolag, så som är fallet i Folkungabygden, är det alltså detta som är ägare till de dotterbolag som ligger under holdingbolaget. Kyrkans roll (kyrkoråd och/eller kyrkofullmäktige) i bolagen är enbart som ägare till holdingbolaget.

Just den här frågan är den som Knivsta, Järfälla och Västanfors Västervålas pastorat pekar på som särskilt viktig för att de har lyckats med sin näringsverksamhet. Kyrkans ägande av holdingbolaget har hos dem inte inneburit att holdingbolagets styrelse utgörs av personer från kyrkans beslutande organ, utan istället har fokus legat på att hitta personer med lämplig kunskap och erfarenhet för vart och ett av de bolag som ägs direkt eller indirekt av kyrkan.

Inga som helst beslut rörande bolagen har efter bildandet av holdingbolagen sedan tagits i kyrkans forum i de andra pastoraten!

Med dessa två åtgärder på plats har man lyckats hålla isär kyrkans verksamhet och bolagens styrning på ett bra sätt. Notera då att inga pengar heller gått från kyrkan till bolagen. Däremot har utdelning

kunnat ges till ägaren (kyrkan) när bolagen gjort vinst. Beslut om utdelning har då fattats i bolagen på deras bolagsstämmor och inte i kyrkans forum.

I Folkungabygden blev gränsdragningarna mellan Kyrkan, holdingbolaget och Wienerbageriet inte lika tydliga eftersom samma personer finns såväl i Kyrkorådet som i holdingbolagets och Wienerbageriets styrelse. Det här kan mycket väl ha försvårat för externa personer att se var beslut fattats och i vilken utsträckning Kyrkans och bolagens ekonomier hållits isär.

Informationsbehovet

Utifrån det som framkommit i intervjuerna och ur det som skrivits debattartiklarna och uttalanden som gjorts till journalister kan vi se att det finns ett skriande behov av information till medlemmar i Folkungabygdens Pastorat och till omvärlden. Att pastoratet verkligen försökt att informera finns det inga tvivel kring, men trots det är det tydligt att allt för många inte tagit till sig av informationen.

Informationsgapet som finns gäller flera saker:

- Förklaringen till varför kyrkan överväger att ägna sig åt företagande är vag på flera händer. Den ekonomiska situationen och de "nya" förutsättningar som gäller efter det att stat och kyrka skilts åt är förvånande nog inte klar för flera av dem som uttrycker ovilja mot kyrkans företagande. I några fall tycks det handla om ren och skär förnekelse där man antingen inte ser/vill se obalansen mellan intäkter och kostnader för verksamheten eller där man tror att intäkterna fortfarande är skattefinansierade och därmed inser man inte att intäkterna skulle kunna vara ett problem.
- Några uttrycker en form av uppgivenhet över att kyrkans verksamhet framstår i negativt ljus när medlemstalen minskar. "Ingen vill väl vara delaktig i en verksamhet som går bakåt" säger man till exempel. I dessa fall efterlyser man någon form av trollslag som ska stoppa medlemstappet och rent av öka det igen och tanken tycks vara att det är det som ska vara lösningen på intäktfrågan. Kanske finns en uppfattning om att kyrkan inte längre bryr sig om att locka till sig nya medlemmar eller att behålla de medlemmar som finns kvar utan istället ställer om verksamheten helt till att ta in pengar från företagande.
- På några händer ser man vad som verkar vara tveksamheter till företagande rent allmänt. Uttryck som tyder på misstänksamhet mot företag och företagande finns och när då kyrkan bestämmer sig för att ägna sig åt näringsverksamhet smittar misstänksamheten av sig på ledningen för den kyrkliga verksamheten också. En del av misstänksamheten grundar sig i okunskap om företagande eller missförstånd om hur företag drivs/förväntas drivas.

Några medlemmar som skriver insändare förstår själva inte företagande, men tror en massa olika saker som tyvärr är alldeles felaktiga. Ett exempel är Göta Johanssons insändare om behovet av "Information om holdingbolaget" i Corren den 20 mars 2019 där hon bland annat skriver:

"Ett holdingbolag är inget vanligt aktiebolag. Det fungerar enligt följande: Består av ett moderbolag som under sig har flera dotterbolag. Personal och ekonomiska medel kan föras över mellan de olika underbolagen. Ett bolag som går dåligt kan därför plötsligt verka gå väldigt bra. Det är svårt att få insyn och kontrollera denna bolagsform. Den som sköter det hela skall helst vara placerad på Malta för att bolaget skall kunna undvika skatter och andra pålagor."

Det är inte mycket av detta som är rätt och när det ändå utgör den världsbild som ligger till grund för åsikterna man har är det inte konstigt om man kommer till fel slutsatser.

Det finns fortfarande en relativt utbredd uppfattning om att kyrkan finansieras skattevägen. Detta framkommer till exempel i insändare som ibland är skrivna av församlingsmedlemmar, som till och

med tycks vara relativt aktiva i kyrkan. Denna missuppfattning gör också att man ser det som olämpligt att företag som ägs av kyrkan ska få konkurrera med privata företag.

Att ta med i eventuellt fortsatta satsningar på näringsverksamhet

Baserat på det vi sett i undersökningen finns några områden att betänka i kommande nya Närings-satsningar.

Erfarenheten om varför bolag i allmänhet tvingas till konkurs, visar att det sällan beror på att bolaget inte klarat att producera de produkter eller tjänster man tänkt sig erbjuda. Istället är de två vanligaste skälen till problemen ägarrelaterade problem och att man varit allt för otydlig med att definiera vilket behov (eller vilket problem) man vill erbjuda en lösning på.

1. Hantera ägarfrågorna

De problem som orsakas av ägare handlar oftast om en oenighet om bolagets inriktning. Olika viljor driver åt olika håll vilket gör att förutsättningarna och förväntningarna på bolagen blir för otydliga. Det är bland annat i det här perspektivet man ska se vikten av att hålla isär olika beslutsforum och i kyrkans fall vikten av att hålla isär kyrkans och bolagens styrning.

Ägarnas vilja med respektive bolag ska dokumenteras i ett Ägardirektiv där det framgår vilka förväntningar som ställs på bolaget och hur det ska drivas. I det igår också var gränserna går för vilka risker bolaget kan ta på sig. Notera att det är holdingbolaget som är ägare till de operativa bolagen och som därmed upprättar Ägardirektiv för dessa!

2. Vilket behov är det vi ska erbjuda en lösning på?

Utvärdera nya näringslivssatsningar, oavsett om de kommer till via förvärv eller startas från grunden i egen regi, utifrån de behov och de kundgrupper satsningen riktar sig mot. Vad förväntar sig den tänkta kundgruppen för att de ska vara intresserade av att köpa från just oss? Hur ska affärsmodellen utformas för att bolagets verksamhet ska bli framgångsrik?

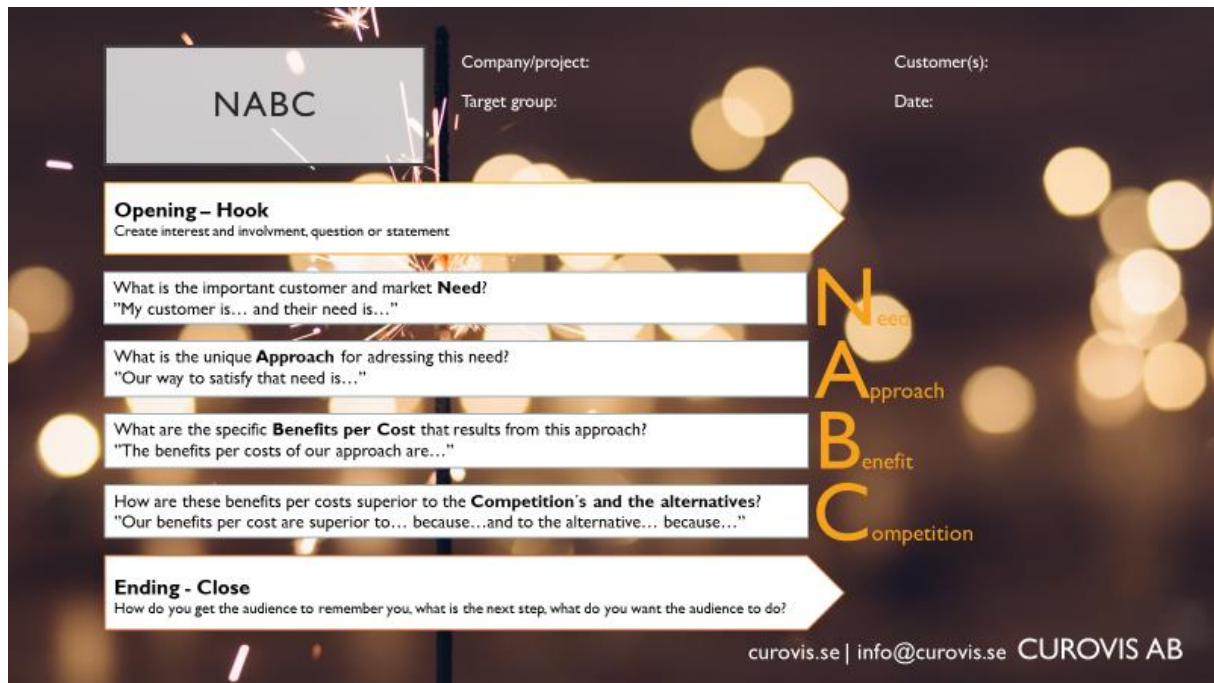
Vad gäller otydligheten i att definiera vilket behov man ska arbeta med ligger också en otydlig bild av vem eller vilka de tänkta kunderna faktiskt är. Det här kan tyckas banalt, men det visar sig att det är allt för vanligt att man tror sig veta hur man ska sälja utan att ha pratat med en enda potentiell kund. Det finns några hisnande företagsexempel på detta.

I Boo.com, som runt millennieskiftet skulle sälja märkeskläder på Internet. Totalt investerades \$125 miljoner, dvs knappt 1,2 miljarder kronor i bolaget. Företagsledningen såg framgången med att få till en så stor investering som bevis nog på att företaget skulle lyckas, men i maj år 2000 gick företaget i konkurs med en skuld på £178 miljoner. Man hittade helt enkelt inte tillräckligt många kunder som vid den tidpunkten ville handla sina kläder på Internet.

I början av 2000-talet satsade också Ericsson stort på att ta fram en ersättare till AXE-växlarna som varit så framgångsrika för bolaget. I projektet som kallades AXE-N satsades 11 miljarder kronor för att realisera planer som tagits fram för den nya tekniska lösningen. Man trodde sig veta själva hur lösningen skulle utformas utan att blanda in kunderna som skulle köpa utrustningen. När man så började bearbeta kunderna med sina nya produkter konstaterade man att telekom-operatörerna inte ville ha den typen av lösning som var på väg att tas fram! Projektet fick läggas ner!

Båda dessa exempel orsakades av att man, trots stora resurser, missade att förstå vad kunderna ville ha (och vad de inte ville ha). Det här har riskkapital-företag runt om i världen tagit till sig av och i de stödsystem som finns bland annat i Sverige för att stötta entreprenörer som vill starta företag är det också en fråga man ger stort fokus. Det första området man vill förstå rörande företaget eller idén tar sin utgångspunkt i vilket behov man ämnar adressera. Ofta används numera en modell (ett verktyg) som kallas för NABC, som står för Need (behov), Approach (hur ska behovet tillgodoseas), Benefit per

cost (fördelar med just vårt sätt att möta behovet) och Competition (alternativa sätt att möta behovet och en beskrivning av varför vårt sätt är bättre).



The image shows a presentation slide for the NABC model. At the top left, the letters 'NABC' are displayed in a grey box. To the right of this box are four input fields: 'Company/project:', 'Target group:', 'Customer(s):', and 'Date:'. Below these fields are five horizontal white boxes with black text, each representing a step in the NABC process. The first box is 'Opening - Hook' with the instruction 'Create interest and involvement, question or statement'. The second box asks 'What is the important customer and market Need?' and provides a template: '"My customer is... and their need is...". The third box asks 'What is the unique Approach for addressing this need?' and provides a template: '"Our way to satisfy that need is...". The fourth box asks 'What are the specific Benefits per Cost that results from this approach?' and provides a template: '"The benefits per costs of our approach are...". The fifth box asks 'How are these benefits per costs superior to the Competition's and the alternatives?' and provides a template: '"Our benefits per cost are superior to... because...and to the alternative... because...". The final box is 'Ending - Close' with the instruction 'How do you get the audience to remember you, what is the next step, what do you want the audience to do?'. To the right of these boxes, the letters 'N', 'A', 'B', and 'C' are stacked vertically, each with a corresponding label: 'Need', 'Approach', 'Benefit', and 'Competition'. At the bottom right of the slide, the text 'curovis.se | info@curovis.se CUROVIS AB' is visible.

Figur 6 Modellen/verktyget NABC

Den här modellen kan mycket väl användas av kyrkan också i planeringen för nya företagsetableringar och i eventuella tankar på förvärv. Allra viktigast är då att verkligen förstå vem som är kunden och hur det behov som den aktuella kundgruppen har ser ut. Och man behöver dessutom förstå vilka kriterier som ska vara uppfyllda för att de tänkta kunderna ska se sitt behov som tillfredsställt.

Alla människor och företag har inte samma behov! Bara för att någon visat intresse för ett erbjudande betyder inte det att andra nödvändigtvis ska se det på samma sätt. De entreprenörer som tror att "alla" ingår i målgruppen för sitt företag, löper därför stor risk att ta fram ett erbjudandet blir så trubbigt/utsmetat att faktiskt ingen tycker att erbjudandet är intressant nog att köpa. I utbildningen av tankesättet brukar man använda sig av personbilsmarknaden som exempel. Varje bilmodell är framtagen för en konkret målgrupp som har ett behov som skiljer sig från dem som ska köpa en annan bilmodell. En Volvo V60 riktar sig inte till samma köpare som en Tesla S eller en Skoda Fabia.

Överfört på Wienerbageriet skulle man då vilja veta vilka kunder/kundgrupper som man förväntar sig ska handla i bageriet, vad är det som gör att de ska köpa sina produkter i just Wienerbageriet (istället för på ICA, i ett annat bageri eller rent av baka själva). Ställer de något krav på att bageriet ska ha de godaste bakverken, glutenfria och/eller laktosfria produkter, ha ett sortiment som omfattar ett antal produkter, ha låga priser, ligga inom något visst avstånd från bostaden/kontoret, ligga i närheten av någon annan affär eller plats man åker till, ha hemleverans, ha öppettider på något särskilt sätt eller något annat som måste till för att bli framgångsrik. I den tidigare regin lyckades bageriet uppenbarligen inte hitta eller möta ett tillräckligt behov för att kunna driva sin verksamhet, så något nytt behöver uppenbarligen komma till för att utvecklingen ska bli en annan.

3. Säkerställ att samma värderingar gäller i bolagen som i kyrkan

Det ligger i kyrkans intresse att även näringsverksamheten omfattas av samma värderingar för att inte bilden som en ideell organisation ska förändras. Att utforma en inkomstbringande näringsverksamhet som samtidigt följer kyrkans ideella syfte kan vara en svår balansgång. Om syftet urholkas, eller om den kommersiella verksamheten upplevs som viktigare för föreningen än det ideella engagemanget, kan det ideella engagemanget minska.

4. Berätta om och förklara syften, planer och viktiga aktiviteter

För att undvika missförstånd och misstänkliggörande av olika slag behöver man informera tydligt och förklara syfte med de satsningar som görs och hur de drivs. Detta informationsbehov gäller både för medlemmar och omvärlden. Varför är den valda verksamheten lämplig för Kyrkan? Kan den motiveras av att det finns sätt som nyttjar våra styrkor och/eller ger mervärden också till kyrkans verksamhet?

5. Säkerställ rätt kompetens till respektive bolag

När man vet vilka kundgrupper man ska vända sig till och vilka av deras behov man ska adressera finns det anledning att verkligen säkerställa att tillräcklig kompetens finns i och omkring de bolag som kyrkan bestämmer sig för att driva. Varje bransch har sina egna egenheter och att säkerställa att det finns förståelse för hur marknaden fungerar (vad kunderna har för förväntningar för att vilja köpa från bolaget, hur konkurrensbilden ser ut, vilka faktorer som påverkar kostnadssituationen för bolag i branschen och så vidare), hur verksamheten behöver styras och annat blir väldigt viktigt.

6. Säkerställ lämplig finansiering

Säkra den finansiering som respektive verksamhet kräver (ägarkapital och rörelsefinansiering)

7. Håll isär kyrkans och bolagens beslutsfattande och ekonomi

Skapa förutsättningar för att hålla isär Kyrkans kärnverksamhet från bolagens verksamhet vad gäller såväl beslutsfattande som ekonomi. Bolagsbeslut ska inte fattas i Kyrkorådet eller Kyrkofullmäktige!

Utöver eventuell utdelning från bolagen till Kyrkan ska ekonomierna också hållas isär helt och hållet. Intäkter och kostnader för den ideella verksamheten ska inte blandas ihop med desamma för bolagen.

Säkerställ att ägarrollen, styrelserollen och den operativa rollen hanteras av rätt instans.

8. Välj lämplig organisation av näringsverksamheten

Driv näringsverksamhet som har sitt fokus på en marknad utanför Kyrkans egen verksamhet som egna bolag. Näringsverksamhet som primärt möter kyrkans egna behov drivs i Kyrkans egen organisation, men med egen ekonomiska redovisning.

Till sist en reflektion på debattklimatet

I ett externt perspektiv är den uppfattning jag som utredare har, att kyrkan står för en mänsklig, förstående och förlåtande värdegrund. Det gör att det känns märkligt att det skapats drev som vänder sig till media för att kräva räfst och rättarting, med vad som verkar ha syftet att verkligen "röra om i grytan". Rent filosofiskt kan man fundera på vad som orsakat mest skada kopplat till satsningen på Wienerbageriet. Är det faktiskt misslyckandet med Wienerbageriet i sig eller är det den offentliga jakten på att avsätta dem som medverkat i försöken att skapa nya intäkter till kyrkan genom att driva bolag, som ställt till med störst skada.

Den här betraktelsen är gåt naturligtvis inte att använda av pastoratet i den debatt som råder nu. Men också jag, som inte själv varit inblandad i det som skett runt Wienerbageriet, blir förskräckt över det tonläge som kritiker till bolags-satsningen använder sig av.

Källor

I arbetet med rapporten har ett antal Intervjuer hållits:

Fredrik Lennman – bland annat Kyrkoherde i Folkungabygdens pastorat

Leif Larsson – bland annat Ordförande i Kyrkans holdingbolag i Folkungabygden AB

Pether Nordin – Stiftsdirektor i Linköpings stift

Styrelsen i Kyrkans holdingbolag i Folkungabygden AB (holdingbolaget)

Berit Greck-Ånell – kyrkorådsledamot

Ellinor Karlsson – Kyrkofullmäktiges ordförande

Christina Andersson – Begravningsentreprenör (ville egentligen inte svara på några frågor utan hänvisade till deras ombud Torbjörn Lindhe)

Krister Kappel – Kyrkoherde i Järfälla

Henrik Rydberg – Kyrkoherde i Fagersta

Styrelsemedlemmar ut Linköpings Hockeyclub

Johan Lilliecreutz – VD LiU Holding (Holdingbolaget I Linköpings Universitet)

Leif Norberg – konkursförvaltare i Wienerbageriet vid bolagets båda konkurser på advokatbyrån Sandberg & Partners

Göran M Karlsson – advokat på Delphi

Dokument:

Näringsverksamhet inom ideella föreningar – Peter Olofsson och Samuel Öhlin, Uppsala Universitet

Utredning avseende vissa frågor inom Folkungabygdens Pastorat – Göran M Karlsson, Delphi

Ägardirektiv Linköping Health Care AB Organisationsnummer: 556759-4873

Detta direktiv är framtaget för att ge förutsättningarna och vägledning från ägarna till styrelsen. Ägardirektivet gäller tills vidare.

1 Bakgrund

Runt den idrottsliga verksamheten äger och driver Linköpings Hockey Club (LHC) ett antal bolag som har till syfte att stärka klubbens ekonomi och varumärke. Alla bolag drivs fullt ut med kommersiella förtecken, men ska också sträva efter att tillvarata synergier med hockeyverksamheten. De grundläggande kärnvärdena inom LHC "*Glädje - Engagemang – Resultat*" gäller också inom bolagen.

Linköping Health Care ska erbjuda sina kunder/patienter tjänster på ett sätt som bäst gynnar kunden/patienten, med egen personal och med samarbeten med andra aktörer som erbjuder sina tjänster under Linköpings Health Care's varumärke.

2 Mål med ägandet

Vision/målbild för verksamheten vi vill bygga

Målet för LHCs ägande av Health Care är att långsiktigt bygga en verksamhet som:

- ska vara marknadsledande inom områdena friskvård, rehabilitering och sjukvård
- tillhandahåller tjänster inom ovan nämnda områden med högsta kvalitet
- åtnjuter högsta förtroende bland berörda nyckelpersoner som lokal vårdpersonal, berörda försäkringsgivare, lokala företag och allmänhet i upptagningsområdet
- bedrivs med god lönsamhet

Milstolpar/delmål för perioden 2018 – 2020

- Säkerställa en bredd på verksamheten så att kundernas och patienternas hela behovsbild kan tillfredsställas lika bra eller bättre än hos andra verksamheter i regionen.
- Vidareutveckla MR-verksamheten med såväl ökade resurser (för att kunna ta mot fler patienter) som förbättrad bildkvalitet på ett kostnadseffektivt sätt. I det ligger ett utökat samarbete med CMIV och en strategi för egenägd magnetkamerautrustning