

# Naturlig anknytning till den grundläggande uppgiften

Perspektiv på kyrkoordningens skrivning om församlingsdriven näringsverksamhet

Anders Hagman 2025-10-09

## Inledning

Debatten om näringsverksamhet i Svenska kyrkan hålls understundom i ganska högt tonläge. Skandaler, utmaningar och farhågor hamnar gärna i fokus. Mer sällan möjligheterna. Under arbetet med detta kunskapsunderlag har jag ibland ställt mig frågan: Hur kommer det att se ut den dag viss näringsverksamhet ingår som ett naturligt inslag i många, kanske praktiskt taget alla församlingars repertoar. Det är ju ofta så förändring går till: några är pionjärer, bilden av vad som händer är spretig, med tiden följer andra efter, ytterligheter skavs av och en ny slags normalitet uppstår. Inte för att just denna fråga skulle vara den viktigaste i kyrkans och församlingarnas liv, utan kanske just tvärtom. I ett nytt normalläge syns knappast längre det som nyss var kontroversiellt. Det har infogats i systemet. Blivit ett med vardagen. Det skymmer inte längre viktigare frågor om mål och mening.

Det slår mig att mina sista digitala möten med två församlingar, under en och samma eftermiddag, illustrerar just detta. Den ena församlingen driver verksamheter som skapar bättre förutsättningar att utföra den grundläggande uppgiften. Den andra driver en verksamhet som är en integrerad del av den grundläggande uppgiften.

Järfälla församling driver sedan tretton år tillbaka tre verksamheter i bolagsform: ett kontorshotell, en cateringfirma och en begravningsbyrå – och utöver dessa ett förvaltningsbolag som fungerar som moderbolag. Verksamheterna ger visst överskott som via förvaltningsbolaget delas ut till församlingen. De bidrar samtidigt till att församlingen kunnat behålla personal och lokaler i större omfattning än vad som annars varit möjligt. Kyrkoherden, som är VD i förvaltningsbolaget och sitter med i styrelsen i övriga bolag, berättar att satsningarna varken stjal särskilt mycket energi eller fokus, utan snarare ger energi och en känsla av framåtanda bland medarbetare och förtroendevalda. Vidare har bolagsformen gjort församlingen trygg att ”experimentera litet” utan att riskera underskott som skulle belasta kyrkoavgiften. Cateringverksamheten kunde t ex tillåtas gå med underskott under pandemin. Församlingen har även prövat idén att driva äldreboende men avstått då förutsättningarna inte bedömts varit de rätta. Nu funderar man på om den diakonala verksamheten S:t Mary också kan blir affärsdrivande, men väntar för att se om omsättningen blir tillräckligt god för att det ska verka vettigt.

Värnamo församling har lika länge drivit Pelarsalen, en diakonal verksamhet med stort inslag av näringsverksamhet, där människor som slagits ut från eller haft svårt att ta plats på den ordinarie arbetsmarknaden har möjlighet att arbetsträna eller – i någon utsträckning – bli anställda. Församlingen driver bageri, café, second hand, trädgård och ”mjuka och hårda verkstaden” som man kallar det. All verksamhet går i hållbarhetens tecken: metaller utvinns ur kasserade kablar, församlingens mark vävs in i odlingens kretslopp, kläder och ting repareras och återcirkuleras och bullarna som säljs i caféet har inte rest många hundra meter på sin väg mellan producent och konsument. Näringsverksamheten går inte runt ekonomiskt om man räknar in personalkostnaden, men i ett annat räknesätt, som mer liknar evangeliets matematik, där människan och skapelsen står i centrum, är kostnaden en vinst. Den möjliggör för människor som ingen har räknat med att stå i ett meningsfullt sammanhang. De är inte *hjälp*ta i någon enkelriktad filantropisk mening, de lyfts in i ett sammanhang, en ekonomi, där de själva får göra tjänst åt andra genom att splitsa kabel, rulla bullar, städa eller odla lök på prästgårdens jord. Oavsett tro blir de en del av gemenskapen. Den världsliga ekonomin finns där, men den befrias från något av sin råa rationalitet när den sätts in i församlingens sammanhang.

Värnamo församling har under mer än ett årtionde kämpat för att samhället ska ta sitt ansvar och ge rimlig ersättning för insatsen. Efter den senaste omläggningen av arbetsmarknadspolitiken är ersättningen nu ”i det närmaste obefintlig”, berättar församlingens kamrer. Samtidigt läser vi om företag upphandlade av arbetsförmedlingen som tjänat stora pengar på att göra praktiskt taget ingenting. Värnamo församling kämpar ännu så länge på, i en slags vägran att låta världens definition av ekonomiskt sunt förnuft bräcka ambitionen att ta medmänniskans rop på allvar.

Det här är två exempel på uthållig näringsverksamhet inom Svenska kyrkans församlingar. Den ena genererar pengar. Den andra kostar pengar. Järfällas näringsverksamhet karakteriseras av en försiktig offensiv strategi för att behålla resurser och skapa framåtanda i församlingen. Värnamo församlingens näringsverksamhet utgör profetisk diakoni i handling, ett ”kom och se”.

# 1. Uppdrag – tolkning – ansvar

Kyrkans uppdrag är i grunden oföränderligt, men formerna och uttrycken är under ständig omprövning och förändras över tid. Församlingens uppgift enligt kyrkoordningen: "att fira gudstjänst, bedriva undervisning samt utöva diakoni och mission" ger en begreppslik ram, men säger inte mycket om innehållet. De övergripande formuleringarna om att "människor ska komma till tro på Kristus och leva i tro, en kristen gemenskap skapas och fördjupas, Guds rike utbreddas och skapelsen återupprättas", ger riktning men inga exakta anvisningar. Det är förstås helt medvetet. Kyrkoordningen är ett ramverk som är detaljerat och normativt i frågor om bland annat organisation, val, mandat och ansvarsfördelning – det vill säga sådant som rör den formella ramen för styrning av det kyrkliga livet. När det gäller den grundläggande uppgiften ges i huvudsak inriktningar och principer. Visserligen finns det andra riktningsgivare – bland annat kyrkohandboken och vigningslöften – men det finns ändå stort utrymme för varje församling att tolka uppdraget i sin egen kontext.

## Tolkning som praktik

I och med att detaljerade regler i mångt och mycket saknas blir tolkning central praktik i församlingarnas liv. Församlingen har stort mandat att forma hur den grundläggande uppgiften ska utföras. Det innebär att tolka bibeln och traditionen i ljuset av samtidens förhållanden och den lokala kontexten. Men också att följa utvecklingen av regelverk och praxis inom kyrkan som helhet. Debatten om näringsverksamhetens vara eller inte vara som verksamhetsform inom kyrkan har inte bara gett upphov till skrivningar i kyrkoordningen som församlingarna har att följa, den har också avsatt text i många handlingar med viss tyngd för ett tolkningsarbete, så som utredningar, förarbeten, skrivningar från kyrkostyrelsen och kyrkomötets olika utskott. Ytterligare vägledning i ett tolkningsarbete kan hämtas i bland annat biskopsbrev och ekumeniska dokument som Svenska kyrkan undertecknat.

## Frihet och sammanhållning i en tillitskultur

Friheten att utforma innehållet i arbetet med den grundläggande uppgiften är förstås inte total, men dess gränser är i regel mjuka. Detaljerad reglering förekommer, t ex i form av gudstjänstordningar och regler för arkivering mm, men det mesta av arbetet är inte utifrån reglerat utan bestäms lokalt och får sin genomlysning genom stiftens tillsynsverksamhet, vars främsta verktyg är dialog, inte hot om sanktioner. Det kan sägas vara en medveten strategi för att hantera en inbyggd spänning i Svenska kyrkans organisation mellan den lokala nivåns frihet och kyrkans strävan efter sammanhållning och gemensam identitet, grundad i trohet mot evangeliet. Den lokala församlingens frihet att gestalta den grundläggande uppgiften i sin kontext är en förutsättning för att kyrkan ska kunna vara levande, närvarande och relevant i människors vardag. Samtidigt finns det en risk att denna frihet leder till divergens: olika tolkningar, prioriteringar och verksamhetsformer kan upplevas som splittrande.

Kyrkans enhet säkras idag bara i begränsad utsträckning genom beslut, regler och kontrollmekanismer – möjligheterna att straffa den som bryter mot kyrkoordningen är t ex mycket begränsade. Frågan om utökade sanktionsmöjligheter har fler gånger varit uppe till diskussion i samband med att församlingar inte följt beslut från Svenska kyrkans överklagandenämnd i frågan om församlingsdrivna begravningsbyråer. Av de diskussioner som förts och de beslut som tagits framgår att en majoritet högst ogärna ser att Svenska kyrkan slår in på den vägen.<sup>1</sup> Rekommendationen har varit att föra dialog, informera och vädja om efterföljelse. Det sättet att resonera kan sägas höra

---

<sup>1</sup> Frågan behandlades bl a vid 2009 års kyrkomöte. Kyrkostyrelsen avrådde då från att införa sanktionsmöjligheter i kyrkoordningen. Ks skriver bl a att "(-) vare sig ekonomiska sanktioner eller indelningsändringar förefaller vara en ändamålsenlig väg. Om sanktioner av det slaget skulle tillgripas, skulle det sannolikt i realiteten huvudsakligen resultera i en envägskommunikation mellan domkapitlet och den församling eller den samfällighet det gäller." KsSkr 2009:5.

hemma i en tillitskultur.<sup>2</sup> En sådan kännetecknas av att människor, grupper och institutioner förväntas kunna lita på varandra och agera i god tro och att samarbete bygger på förtroende snarare än kontroll. Det förutsätter att det råder ett respektfullt samtalsklimat – mellan nivåer, mellan funktioner, mellan församlingar och medarbetare – där gränser prövas och nya uttryck prövas med utgångspunkt från det uppdrag man bär tillsammans.

## **Tradition, förnyelse och tidsanda**

Förändringar kan komma till stånd av många olika orsaker. I kyrkans brokiga historia har det ofta handlat om en kombination av skeenden i omvärlden och kyrkans egen, inre dynamik. Karakteristiskt är att kyrkan sällan förändras på något helt förutsägbart sätt. Det sker en reflektion och ett prövande utifrån den egna identiteten och traditionen. Den genomgripande förnyelsen av kyrkolivet under 1900-talet t ex, har sin bakgrund i samhällets sekularisering och individualisering när kyrkogångssedens nedgång tömde kyrkorna. Kyrkans, eller kanske hellre den svenskkyrkliga kristenhetens svar, utgjordes av en myriad initiativ som fick församlingslivet att blomstra som aldrig förr med unglyrkorörelse, körsång, liturgisk förnyelse och församlingshem fyllda av aktiviteter.

När det gäller näringsverksamheten är det framför allt två faktorer som drivit utvecklingen: möjligheten att driva vissa av församlingens verksamheter i annan juridisk form samt behovet av nya inkomstkällor när medlemstalen sjunker. Det förstnämnda har möjliggjorts i och med kyrkans friare ställning efter millennieskiftet, det senare orsakas till del av att färre bekänner sig till den kristna tron, men i båda fallen spelar genomgripande samhälls- och mentalitetsförändringar in i högsta grad. När det gäller det stigande intresset för näringsverksamhet i Svenska kyrkan spelar den politiskt drivna förändringen av välfärden in, liksom säkerligen också de stora förhoppningar som ställts på entreprenörskap och innovation i samhället i stort under de senaste decennierna. Litet under radarn går ett sökande efter livskraftig näringsverksamhet inom diakonin, som ett sätt att få ekonomi i ansträngningarna att bemöta vår tids stora samhällsutmaningar, som arbetslöshet, integration och psykisk ohälsa.

Förnyelseprocesser och förändring skiljer sig åt mellan organisationer av olika typ. De ser ut på ett sätt inom demokratiska och byråkratiska organisationer – som vi framför allt finner inom ideell och offentlig sektor - och på ett helt annat inom den privata sektorn. Marknadsdrivna aktörer har i regel kortare beslutsvägar och är mer riskbenägna. För sin överlevnads skull är de tvingade att noga följa tidens trender och driva egen innovation. Inom demokratiska och/eller byråkratiska organisationer sker förnyelsen i regel långsamt via mer eller mindre tidskrävande inre processer. Sammanhållning, kontinuitet, rättssäkerhet och värnandet om den demokratiska beslutsgången väger lika tungt eller tyngre än snabba beslut.

Även om verklighetens organisationer sällan är så här entydiga tror jag vi kan enas om att Svenska kyrkan har flest drag av den förstnämnda organisationstypen. Med sina starka traditioner, sina formella beslutsvägar och sin komplexa struktur sker genomgripande förändring sällan snabbt. Kyrkan betraktas därför ofta som långsam, trög eller stabil, beroende på bedömarens preferenser. Men bilden är inte entydig. Enskilda församlingar eller pastorat kan i just detta avseende snarare liknas vid mindre företag. De har hög grad av självstyre och kan relativt snabbt genomföra förändringar oavsett hur långsamt processen går i kyrkan som helhet.

## **Förnyelse och risktagande i tid av förändring**

Organisatorisk tröghet är på ont och gott. Tröghet ger stabilitet och motståndskraft mot kortsiktiga trender – när väl ett beslut tas är det i regel väl förankrat och håller över tid – men tröghetens mekanismer kan också hämma anpassning och nya initiativ. Det gör att innovation och förnyelse ibland tappar kraft, förlorar fart, eller inte alls blir av.

---

<sup>2</sup> Tillit är en förväntansfull inställning till människors framtida handlingar. Citat av Piotr Stomka, i översättning av Erik Blennberger. Leda med tillit, Peter Örn (red). Idealistas 2017.

Erfarenheten visar att förnyelse sällan eller aldrig sker i ett enda slag över hela linjen i ett samhälle eller en organisation. I regel är det någon eller några aktörer som tidigare än andra anar nya möjligheter, tänker på nytt sätt och sätter nya idéer i verket. I tider av stora förändringar – och mycket talar väl för att Svenska kyrkan lever i en sådan tid – kommer mycket nytt att prövas. Det bör ses som ett friskhetstecken. När församlingar testar nya arbetssätt och verksamhetsformer är det tecken på aktivt ansvar för hur uppdraget ska gestaltas i ljuset av de utmaningar man ser lokalt. Samtidigt prövas tillitskulturen. Är de nya uttryck eller verksamheter som prövas något för andra att ta efter? Kan de ses som genuina uttryck för kyrkans uppdrag eller leder de fel? Är det ett uttryck för traditionen, ett brott mot traditionen, eller början på en ny tradition?

En jämförelse med privat sektor kan åter vara belysande. *Trial and error* är en självklar del av utvecklingslogiken inom marknadsdrivna företag. Det innebär ett högre mått av risktagande, men också en syn på misslyckanden som lärotillfällen, en inställning som speglas i uttrycket *fail forward* (misslyckas framåt). Rätt hanterat ses misslyckandet inte som en slutpunkt, utan en resurs för det fortsatta arbetet mot uppställda mål. Istället för att inordnas i moraliteten fel-skuld-avbön (och eventuellt förlåtelse) blir misslyckandet en kugge i en rent instrumentell tankekedja: hypotes-test-utfall-justering. Inom offentlig sektor och byråkratiskt präglade organisationer är toleransen för misslyckanden i regel mycket mindre. Fel betraktas sällan som del av en produktiv läroprocess utan ses oftare som problem att bortförklara.<sup>3</sup>

Att okritiskt överföra den marknadsdrivna logiken till kyrkan leder fel. En församling i Svenska kyrkan kan driva företag, men är inget företag. Vidlyftiga ekonomiska utsvävningar eller ideologiskt tvivelaktiga satsningar kan drabba människor liksom människors förtroende för kyrkan och påverkar därmed "varumärket" i stort. Konkurs är *business as usual* i den marknadsdrivna sektorn men inget attraktivt alternativ i förtroendebranschen. Slår en skola igen drabbas elever och föräldrar som satt sin tilltro till kyrkans om huvudman.

Det kan ändå finnas skäl att utmana rädslan för att misslyckas inom Svenska kyrkan, liksom tendensen att stigmatisera dem som vågar nytt utan att nå hela vägen fram.<sup>4</sup> Att gestalta evangeliet i ord och handling kräver ständig omvärldsanalys och omprövning av etablerade arbetssätt. Så här skriver biskoparna i Ett biskopsbrev om diakoni:

*När nya behov uppstår och församlingsdiakonin ger sig ut på nya vägar är de sällan upptrampade. Församlingarna får pröva sig fram. De ansvariga måste ge utrymme för att våga pröva nytt, att få lov att misslyckas, modifiera och pröva igen.<sup>5</sup>*

## Förändring som förhandling i ord och handling

Om den näringsverksamhet som startas lokalt har stöd och är hävdvunnen, eller åtminstone inte alltför långt avviker från det människor i gemen förväntar sig av Svenska kyrkan, kommer den förmodligen att accepteras utan något större buller. Om den däremot bryter ny mark inom oprövade områden eller på annat sätt avviker från det förväntade kan satsningen möta kritik och frågor.

Församlingens nya praxis kan i detta läge sägas utgöra en position i en förhandling. En förhandling om vilken näringsverksamhet som får, kan, eller bör bedrivas inom Svenska kyrkan. Förhandling i en demokratisk organisation som i hög grad vilar på en tillitskultur sker genom debatt i öppna forum, genom demokratiska beslutsvägar, men också genom handling: genom att ny praxis prövas och eventuellt etableras.

Andra aktörer i denna förhandling är förstas stiftens, genom sin tillsynsskyldighet, men också opinionsbildare inom eller utom kyrkan, den allmänna opinionen och – om frågan tar den vägen – kyrkomöte och kyrkostyrelse. Om en ny praxis bedöms bryta mot kyrkoordningen kan

---

<sup>3</sup> Se t ex Donald P Moynihan i *The Dynamics of Performance Management*, Georgetown University Press 2008.

<sup>4</sup> "(...) också jag, som inte själv varit inblandad i det som skett runt Wienerbageriet, blir förskräckt över det tonläge som kritiker till bolagssatsningen använder sig av." Ur Rapporten Näringsverksamhet i Svenska Kyrkan med fokus på lärdomar från kyrkans företagande i Linköpings stift. Lars Bengtsson, Curovis AB, 2020.

<sup>5</sup> Ett biskopsbrev om diakoni. Svenska kyrkan, biskopsmötet, Uppsala 2015.

Överklagandenämnden involveras. Gäller det samhällets lagar hamnar frågan istället på tillsynsmyndigheter och det allmänna rättsväsendet.

I en tillitskultur finns utrymme för att pröva och ompröva. Det förutsätter en vilja till ömsesidighet – att lyssna in strukturen, men också att låta strukturen lyssna in det som rör sig lokalt. Förändring kräver både mod och tålmod: mod att våga pröva nytt, och tålmod att verka inom en helhet där beslut ofta är resultatet av långsamma rörelser snarare än snabba språng.

Det är i denna balans mellan tröghet och rörelse, mellan strukturens tyngd och församlingens livsnerv, som Svenska kyrkan förhandlar sin framtid. En kyrka som förmår bära denna spänning – mellan frihet och enhet, mellan förändring och stabilitet – är en kyrka som kan vara både förankrad och föränderlig.

## **Kunskapsinhämtning och dialog behövs**

Rätten att bedriva näringsverksamhet öppnar nya möjligheter för församlingar och pastorat i Svenska kyrkan. Även om möjligheten nu har funnits i ett kvarts sekel har frågan ännu inte "satt sig". Få enheter bedriver näringsverksamhet i bolagsform. Frågor och osäkerhet kvarstår.

Kyrkoordningen anger att en församling får bedriva näringsverksamhet om denna har en naturlig anknytning till den grundläggande uppgiften. Begreppet är medvetet vagt och öppet för tolkningar. Det är i slutänden upp till den enskilda församlingen att beskriva hur den näringsverksamhet man ämnar bedriva kan, med kyrkoordningens ord, förstås som *ett utflöde av den grundläggande uppgiften* eller *bidrar till församlingens förutsättningar att utföra denna uppgift*. Till detta kommer andra avvägningar som bland annat har med ekonomiska risker, styrning, kompetens mm att göra.

Det finns alltså mycket att sätta sig in i och reflektera över för den församling som ser möjligheter i det nya.

Lika viktigt som att inte reflexmässigt stoppa nytänkande och kreativitet är det att inte lättvindigt svepas med i förändringsiver. Att ge sig in på ett nytt område, med nya spelregler, nya risker och möjligheter kräver eftertanke. En första test på om församlingen är mogen att gå in i en näringsverksamhet är därför om man ger sig tid att bereda frågan. Det finns råd att tillgå i sådant som processats inomkyrkligt – även om det ännu saknas sammanhållet stöd. Det finns också mycket att hämta genom levande exempel och i lärande från när och fjärran. Under en sådan process behöver man samla argument, låta sig inspireras, lyssna noga på kritik och motfrågor, genomföra riskanalys och i vissa fall låta även en marknadsundersökning.

I ett visst läge kan nya regleringar komma att krävas. Men det första valet i en tillitskultur är inte att skapa en mängd lagar och regler för att hantera en ny situation. Det är snarare att ägna sig åt kunskapsinhämtning och dialog, främja kloka beslut och låta förhandlingsprocessen ha sin gång. Anslaget behöver vara brett. Frågorna behöver genomlysas från flera håll. Också frågan om *naturlig anknytning*.

## 2. Perspektiv på naturlig anknytning

Prosten Johan Fredrik Muncktell i Kärrobo hade ett sjå med boskap och åkrar för att upprätthålla försörjningen på sitt prästbord. Vadstena kloster anlade tryckeri för att kunna sprida Heliga Birgittas skrifter. Uppsala domkapitel drev ett eget stenhuggeri för att förse den framväxande katedralen med byggnadsmaterial. Klostren importerade och sålde vin, bedrev biodling för honungens och vaxets skull och upplät rätt till fiske och jakt på sina marker. Till detta kan läggas den sjukvård, fattigvård och skolverksamhet som bedrevs i klostren och senare i församlingarnas regi - vad vi idag kallar välfärdstjänster. Alla dessa kyrko- och klosteranknutna verksamheter skulle idag klassas som näringsverksamhet. I historisk tid beskrevs de snarare i termer av handel, hantverk, jordbruk, bergsbruk eller tjänst. Ekonomisk aktivitet betraktades inte som något separat, utan var en integrerad del av vardagslivet, inbäddad i familjens, gårdens, socknens eller stadens liv.

De uppräknade verksamheterna – och många andra som idag skulle klassas som näringsverksamhet – betraktades säkerligen som naturliga inslag i prästens, kyrkans, respektive klostrens liv. Några var direkt knutna till att sprida evangeliet: det behövdes kyrkorum för att fira gudstjänst, vaxljus för att kunna läsa, vin för att fira nattvard och skrifter för att den bemyndigade människan skulle kunna ta till sig budskapet från evangelister och helgon. Annat var till för att skapa förutsättningar för att sprida evangeliet, inte minst att upprätthålla försörjningen av munkar och nunnor, präster och klockare och i förekommande fall deras familjer och tjänstefolk. Här återfinns säkerligen en och annan inkomstkälla som inte skulle accepteras idag och förmodligen väckte ont blod också när det begav sig. Som t ex avgiftsbelagda klockringningar vid dödsfall som nyttjades enbart av välbeställda<sup>6</sup>, spekulationer i spannmålspriserna vid försäljning av tiondet för att maximera kyrkans eller prästens inkomster<sup>7</sup> och försäljning av bänkplatser i kyrkorummet, vilket kom att spegla den sociala hierarkin i samhället.<sup>8</sup>

Även om vi här tycker oss kunna läsa in den skillnad kyrkoordningen gör mellan verksamheter som är ett *"utflöde av den grundläggande uppgiften"* och andra som *"bidrar till församlingens förutsättningar att utföra denna"* är det nog klokt att vara försiktig med den sortens jämförelser. Vi talar om tider när gudstron genomsyrade alla aspekter av livet. I allt prosten Muncktell företog sig tjänade han Gud, vare sig det handlade om förrättningar, jordbruk eller de återkommande projekten med att lära fattiga pojkar läsa. Kyrkan utgjorde inte en separat samhällslig sfär; den genomsyrade eller gav sig åtminstone till känna i allt: rättsskipning, vård, utbildning och jordbruk liksom arbetsveckans och årets gång.

Med ett språkbruk som troligen bättre än kyrkoordningens fångar den tidens föreställningsvärld skulle man kunna hävda att kyrkans uppgift var att sprida evangeliet, vara människor och bygd till gagn och ta tillvara de rika gåvor Gud har skänkt – vare sig de står att finna i berget, i orden, i havet eller i binas flit med att framställa vax och honung. Därtill sågs själva arbetet som en lovsång till Gud. Varje människa deltar i bygget av Guds rike i sitt dagliga liv – inte minst genom sitt yrke – och får, genom Guds nåd, tak över huvudet, kläder på kroppen och något att sätta på bordet. Det är livets ekvation i en värld skådad med kristna ögon, uppmärksam och sammanfattad i varje måltidsbön.

Denna uppfattning är ännu giltig. Den formar inte längre vårt samhälle, men lever i den gudstjänstfirande församlingens mitt. Det kan vara bra att ha med sig in i en tid där arbetsfördelningen i samhället ter sig på ett annat sätt och uppfattningen om vad som kan anses vara en naturlig uppgift för en kristen församling har förändrats.

---

<sup>6</sup>Magnus Östberg. *Kyrkorum och status. En studie om bänkplacering i 1700-talets Falun*, Högskolan Dalarna, Falun, 2009.

<sup>7</sup>Hansson, Göran. *Såld spannmål av kyrkotionden. Priser i Östergötland under Sveriges stormaktstid*, Umeå Studies in Economic History 34/2006.

<sup>8</sup>Gustafsson, Bernt. *Kyrkoliv och samhällsklass i Sverige omkring 1880*. Svenska kyrkans diakonistyrelsens bokförlag, Stockholm, 1950.

## Andligt och materiellt skiljs åt

Upplösningen av enhetssamhället innebar att en tidigare sammanvävning av religion, vardagsliv och samhällsordning gick förlorad. När samhället under 1700- och 1800-talen började differentieras – med separata institutioner för t ex politik, ekonomi, vetenskap och kultur – fick kyrkan gradvis en mer begränsad roll i samhället. Det som förr varit ett sammanhängande landskap av liv och tro bröts upp i avgränsade sektorer, var och en med sin egen logik, sina egna normer och sitt eget ansvarsområde: marknaden blev platsen för ekonomiska frågor, staten för lag och ordning, vetenskapen för sanning. Kyrkan tilldelades uppgiften att förvalta det kristna andliga arvet – liturgi snarare än produktion, själen snarare än kroppen, mening snarare än nytta. Samtidigt övergick mycket av det som åtminstone delvis en gång legat inom sockenkyrkans ansvar – utbildning, vård, omsorg och lokal ekonomi – i andra händer. Staten tog succesivt över ansvaret för skolan, den borgerliga kommunen tog över fattigvården, prästens jord arrenderades ut eller såldes, landstinget fick en viktig roll för sjukvården.

Det här innebar att synen på vad som naturligt ligger i den lokala församlingens ansvar kom att förändras. Teologiskt var det inget problem, åtminstone inte på kort sikt, eftersom även den världsliga makten i enlighet med Luthers tvåregementslära verkar på Guds uppdrag. På längre sikt innebar det förmodligen en slags inre sekularisering där uppfattningen om det kristna ansvaret för hela skapelsen kom att försvagas. Inte bara arbetsfördelningen i samhället påverkades av att ansvaret för det kroppsliga och materiella ändrade huvudman, utan också kyrkans identitet och självförståelse.

Utvecklingen var förstås inte entydig. Budet om omsorgen om nästan är så kraftfullt i kristen lära och tradition att det ständigt söker nya uttryck. Diakonins succesiva etablering som en naturlig del av Svenska kyrkans grundläggande uppgift kan ses som en medveten strävan från kyrkans sida att återta något, om än i liten skala, av det breda samhällsansvar som bars av kyrkan under århundradena fram till mitten av 1800-talet. När diakonal verksamhet nu i viss utsträckning börjar bedrivas i form av näringsverksamhet, kan det möjligen ses som en strävan att komplettera också den organisationsform som tilldelats kyrkans under ett tidigare samhällskontrakt.

## Abstrakta resurser och rädslan för pengar

En effekt av den nya samhällsordningen är att en slags intimitet i det ekonomiska livet går förlorad. Närheten mellan producent och konsument bryts. Ingen vet längre från vilken hönsgård äggen kommer eller vem som byggt det nyckelfärdiga hus som anländer på ett lastbilsflak. Inte heller vet man hur skomakarens barn har det. Samtidigt upplöses – för att låna kyrkoledningens synsätt - det nära sambandet mellan en viss verksamhet och verksamhetens förutsättningar. Prosten Muncktell måste, så att säga, skörda för att få gröt på sitt bord innan han tar sig till kyrkan för att predika. Båda sysslorna – att bruka jorden och tjäna församlingen – uppfattar han som en slags gudstjänst. På ett sätt är det ena till för det andra, men förhållandet är inte entydigt. Båda sysslorna handlar om att bruka Guds gåvor. Skapelsen har en teologisk betydelse i sig. Att förvalta jord och skog är en form av gudstjänst och, men inte enbart, en stödfunktion för att kunna finansiera underhållet av kyrkobyggnaden.

När jordens och skogens bruk överförs i det moderna samhällets hägn tar det ett sekulariseringsprång. Bruket blir ett näringsfång underställd avkastningens logik där skörden – bytt mot pengar – är drivande motiv. Visst kan det fortfarande finnas en kärlek till jord och skog hos brukaren, men det värdet framgår inte av transaktionerna, det blir, så att säga *lost in translation*. Här ekar den samtida skogsdebattens röster över den klyfta moderniteten skapat mellan ande och materia, mål och medel också i kyrkans inre liv.

En nutida präst behöver inte bry sig om ursprunget till de summor som varje månad hamnar på bankkontot. Pengarna trillar in utan att hen ser eller rör vid dem. Muncktell, som bekymrade sig över mycket, skulle förmodligen varit lycklig över utvecklingen. Samtidigt har något gått förlorat. Det kan uttryckas som förlust av helighet eller som brott av en nära relation.

Om prästen nu ändå skulle bestämma sig för att undersöka varifrån pengarna kommer skulle det visa sig att en del kommer från skogen. Det är konkret och begripligt. Annat kommer från avkastning på kapital, något litet från näringsverksamhet, men det mesta från medlemsavgifter. Det är sällan vi tänker på att medlemsavgifterna kommer ur människors arbete som vårdbiträden, professorer, egenföretagare, politiker eller anställda inom vapenindustrin. Räkna vi in de pengar som investeras i värdepapper förlorar sig sambanden i ett globalt flöde av arbete och kapital, varor och råvaror. Det enda vi ser av detta är kolumnerna i budget och årsbokslut. Man kan med fog hävda att kopplingen till det arbete, de verksamheter och de naturresurser som skapar möjlighet för kyrkan att verka i det moderna samhället blivit osynliggjorda.

Den kyrka som har det gott ställt i en anonymiserad ekonomi kan tillåta sig att visa rädsla eller rentav förakt för pengar. För en kyrka som oroar sig över att får resurser till diakoni och körer, vaktmästare och ungdomsarbete är pengar snarare möjliggörare. I Luthers utläggningar är pengar inget ont, de tillhör som allt annat av Gud, avgörande är hur pengarna förvärvas och vad de används till.

## Resursfrågans återkomst i vår tid

Svenska kyrkan har levt i den historiskt unika situationen att under 1900-talet inte bara kunnat verka, utan radikalt expandera sin verksamhet i termer av byggnader, anställda, omsättning mm utan att i särskilt hög grad behöva bry sig om varifrån resurserna kommer. Pengarna rasade under den statliga tiden in i samma takt som välståndet i samhället ökade. Mellan 1970 och 1990 växte antalet anställda i Svenska kyrkan från i storleksordningen 10 000 till 25 000.<sup>9</sup> Om Svenska kyrkan vore ett företag hade det varit ett bevis på god lönsamhet. Att ekonomin växte per automatik innebar att resursfrågan länge knappast var särskilt aktuell. Denna försynens givmildhet utan krav på motprestation går nu mot sitt slut.

En av de saker som händer när näringsverksamhetens vara i Svenska kyrkan nu diskuteras är att sambandet mellan resurs och verksamhet åter blir synligt. Ett steg i den riktningen togs på 80-talet när de värdepapper som skapar avkastning till kyrkan på allvar började diskuteras. Det resulterade i etiska riktlinjer för investeringar. Också skogsbrukets inriktning debatterades redan under denna tid med Kyrkans Ungdom som pådrivande kraft.

De skrivningar utifrån en etisk grundhållning som vuxit fram kan sägas sträva efter att återknyta kopplingen mellan budgetens in- och utposter, mellan resurs och verksamhet. Människovärdesprincipen och hållbarhetskriteriet är vägledande principer i båda kolumnerna. I trossamfundets finanspolicy hålls dessutom avkastningsmålet modest. Den underliggande tanken är att de företag som ger avkastning i form av medel till Svenska kyrkan ska ses som producenter även av andra värden än de ekonomiska. Värden som kommer människor till del och bidrar till, eller åtminstone inte motverkar, hållbarhet i dess olika dimensioner.

Prosten Muncktell hade koll på allt som hände på gård och skog, i kyrka och församling eftersom han själv höll i alla tåtar. Den beskrivna utvecklingen kan ses som steg på vägen att återvinna, om inte helighet, så åtminstone anständighet i kyrkans förhållande till de resurser som håller gudstjänstrum varma och avlönar personalen. Kyrkans vänstra hand måste, åtminstone på det stora hela taget, veta vad den högra gör. Det får inte vara så att den ena bidrar till att människor och jord föröds och den andra verkar för gudsríkets utbredande och skapelsen återupprättelse.

Nu är det frågorna kring näringsverksamhet i kyrklig regi som åter aktualiserat resursfrågan. Det har lett till ytterligare diskussioner och utredningar om vilka verksamheter som det är lämpligt att församlingar i Svenska kyrkan ska driva. De etiska riktlinjerna gäller, men de anses inte vara tillräckliga. Det finns ytterligare faktorer att ta hänsyn till, vilket framgår av nästa kapitel. Andemeningen är att kyrkan inte kan göra vad som helst. Inte sådant som står i strid med värdegrunden och inte heller sådant som riskerar att ställa kyrkan i dålig dager.

---

<sup>9</sup> 75 år i Svenska kyrkans tjänst. Jubileumsskrift. SKAO, 2020.

I förbifarten sagt skulle ett modernt kalhyggesbruk i kyrkans skog förmodligen varit omöjligt att starta idag under de premisser för näringslivsverksamhet i kyrkans regi som växt fram. Få om någon yttring av kyrkans verksamhet har väckt sådan lokal folkopinion och sådana kritikstormar under de senaste femtio åren som när tätortsnära kyrkskog slutavverkats. Det som räddat stift och egendomsförvaltningar från mer rabalder är att glesbygden avfolkats och att skogsfastigheter i stor utsträckning koncentrerats till sammanhängande ägor långt från tätorterna.

## Utblick i Europa och världen

När kyrkans roll i välfärden diskuteras ingår ofta en scanning över hur det ser ut i andra länder, framförallt i Europa. Man brukar då ganska lätt kunna se ett grundläggande mönster: att dagens förhållanden är präglade av beslut och vägval långt bak i tiden och hårt knutna till vilken roll kyrkor och samfund getts eller aktivt tagit vid utvecklingen av det moderna samhället. Det s k samhällskontraktet – rollfördelningen mellan olika samhällssektorer – kom att se väldigt olika ut i olika delar av Europa. Vad som framtår som naturlig verksamhet för kyrkorna runt om i Europa idag har alltså djupa rötter i samhällsutvecklingen. Många andra faktorer än teologiskt grundade val har styrt utvecklingen.

I utredningen Arbetsformer i förändring görs en kartläggning av kyrkornas roll i välfärden i våra nordiska grannländer samt England, Skottland, Holland och Tyskland. I samtliga länder har religiösa organisationer en betydligt större roll inom välfärden än i Sverige. Dock är det sällan församlingarna själva som driver hälso- och sjukvård eller social omsorg. Istället sker detta via kyrkliga organisationer, ofta sprungna ur församlingslivet men sedan professionaliserade. Församlingarnas insats är vanligen småskalig och frivillighetsbaserad, medan de större kyrkliga organisationerna står för det egentliga utförandet.

Under de senaste decennierna har idéburen sektor i Europa, inklusive kyrkorna, i tilltagande grad kommit att utveckla småskaligt företagande med inslag av frivillighet i syfte involvera och stötta människor i ekonomisk och social utsatthet. Det brukar kallas social ekonomi eller socialt företagande, även om termerna används bredare än i vårt land och inte alltid är vattentätt knutna till social utsatthet. Likafullt utgör just dessa initiativ en myllrande bädd av entreprenörskap och företagande som uppskattats stå för 8% av BNP i Europa.<sup>10</sup> I vårt land speglas denna form av företagande bland annat i stadsmissionernas näringsverksamhet.

Frikyrkorna i Sverige, som i stort sett fått klara sig utan statligt stöd, har ett arv av företagsamhet på ett helt annat sätt än Svenska kyrkan. Dels genom att många driftiga företagare varit ledande inom samfundet, dels genom att entreprenörskap och företagande varit en förutsättning för överlevnad för små församlingar. Idag känns detta arv igen i bland annat Frälsningsarméns Myrorna med dess second-hand verksamhet, pingströrelsens LP-stiftelse som bedriver missbruksvård, diverse kurs- och konferensgårdar men också skolor, friskolor och äldreboenden. Flertalet verksamheter har tydligt diakonala och ibland även evangeliserande motiv och många verksamheter riktar sig till de mest utsatta. Det mest lönsamma exemplet på företag inom frikyrkan är förmodligen fastighetsbolaget Probitas, som ägs av Immanuelskyrkan i Stockholm. Bolaget har ett fastighetsvärde på 5 miljarder kronor och gjorde en vinst på 80 miljoner 2024.

Katolska kyrkan i Sverige driver ett antal skolor, förskolor och folkhögskolor, ett äldreboende och ett bokförlag. Jesuitorden driver högskolan Newmaninstitutet i Uppsala.

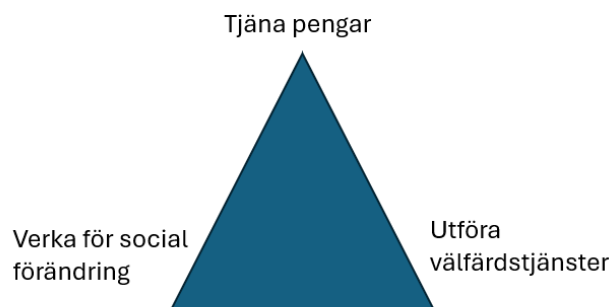
Om vi sneglar över Atlanten möter en ganska vildvuxen flora av affärsverksamheter vars inkomster tillsammans med gåvor finansierar religiösa samfund, organisationer och kyrkor. Bland de mer udda, i våra ögon – vid sidan om små och stora utbildningsinstitutioner, sociala inrättningar och vårdbolag – återfinns medieföretag, köpcenter och fitnessanläggningar. De allra flesta har någon hänvisning till den kristna tron som grund. Vad som förefaller vara en mindre industri bygger t ex på devisen What Would Jesus Eat? Det ultimata programmet för att äta bra, må bra och leva längre.

---

<sup>10</sup> Social Economy, a driver of economic and social progress in Europe. Social Economy Europé, Memorandum, 2024.

Vad den här snabba genomgången lär oss är möjligen att det är olika. Kyrkor och religiösa aktörer med olika identitet och fromhetstraditioner i olika kontexter gör olika bedömningar och har olika syn på vad som kan uppfattas som naturlig, eller åtminstone möjlig näringsverksamhet, med eller utan kopplingar till det grundläggandet uppdraget. Somliga kritiseras, andra tas för givna. I vissa verksamheter går det att skönja mervärden av att kyrkan levererar en tjänst eller vara, i andra är det kanske mer otydligt, men ses kanske heller inte som nödvändigt. Jag lockas här att citera den tidigare biskopen i Västerås stift, Thomas Söderberg, som vid ett besök i Oslo råkade bryta benet och av ambulanspersonalen fick höra att han kunde vara *rolig*, alltså lugn, han skulle nämligen komma till ett kristet sjukhus. Biskopen tänkte då, har han berättat: "Kristet och kristet. Jag vill till ett bra sjukhus".

Om man tar extremerna och sätter samman dem i en bild skulle man kunna skapa en visuell triangel av olika fokus för religiös affärsverksamhet. Ett handlar om professionellt utförd, i huvudsak statligt finansierad vård och omsorg. Där hamnar de stora tyska diakonala institutionerna. Ett annat handlar främst om att tjäna pengar. Där kan vi placera de parakyrkliga organisationer som bedriver Big Business med religionen mer eller mindre som täckmantel. Det tredje hörnet handlar om att uppnå social förändring. Den består av försök att finansiera sociala verksamheter i liten skala, ofta med inslag av frivillighet, där den utsatta människans livssituation och samhällets oförmåga att komma till rätta med strukturella orättvisor står i fokus. Bilden fångar långt ifrån alla aspekter, men kan kanske duga som underlag för en diskussion om vad näringsverksamhet i Svenska kyrkan syftar till.



### 3. Begreppet naturlig anknytning

Efter relationsförändringen mellan Svenska kyrkan och staten vid millennieskiftet började ett antal församlingar använda sig av de nya möjligheter att bedriva näringsverksamhet som nu öppnats. Det skedde i regel i egen regi, men ibland i församlingsägda bolag. Det fanns vid denna tid inga specifika anvisningar som rör näringsverksamhet i kyrkoordningen. Näringsverksamhet kunde då bedrivas med stöd av:

- Kyrkoordningens allmänna regler om egendomsförvaltning och bestämmelserna om församlingens grundläggande uppgift.
- Statliga utredningar och propositioner som klargjorde kyrkans rätt att förvalta sin egendom på ett sätt som stödjer dess verksamhet efter relationsändringarna.
- Civilrättsliga och skatterättsliga regler som reglerar förutsättningarna för att bedriva näringsverksamhet.

Även om de flesta av de verksamheter som startades låg mycket nära traditionell församlingsverksamhet och därför var okontroversiella till innehållet uppstod snart en debatt om det lämpliga i att kyrkan bedriver verksamheter med vinstintresse.<sup>11</sup> En annan fråga som lyftes var risken för att kyrkliga verksamheter genom dolda subventioner snedvrider konkurrensen lokalt. Man torde nog ändå säga att det – med ett undantag – främst var möjligheterna i den nya situationen som stod i fokus under de första åren. En del församlingar såg en möjlighet att starta nya, diakonalt motiverade insatser eller generera vissa inkomster inom bland annat fastighet, café och försäljning. Möjligheterna för kyrkan att spela en utökad roll som välfärdsaktör stod i fokus för flera projekt, skrifter och initiativ. Relativt många församlingar valde att starta förskolor.

Det var dock undantaget – kritiken mot begravningsbyråverksamheten – som drev fram arbetet med att skapa tydligare riktlinjer för näringsverksamhet i Svenska kyrkan, och då särskilt i församlingarnas regi. Utredningen Arbetsformer i förändring, som kom 2009, lade grunden för det synsätt och de formuleringar som kommit att dominera, även om turerna varit många. Den första skrivningen i kyrkoordningen om näringsverksamhet i församlingarnas regi kom 2012 och den senaste ändringen genomfördes 2022. Den aktuella paragrafen i kyrkoordningens andra kapitel lyder idag:

*Församlingen får bedriva näringsverksamhet om den har naturlig anknytning till församlingens grundläggande uppgift.*

*Med naturligt anknuten verksamhet enligt första stycket avses inte bara näringsverksamhet som är ett utflöde av församlingens grundläggande uppgift utan även verksamhet som bidrar till församlingens förutsättningar att utföra denna uppgift, exempelvis begravningsbyråverksamhet.*

*Kyrkostyrelsen får utfärda närmare bestämmelser om hur näringsverksamhet får bedrivas.*

#### Begreppet naturlig anknytning

Begreppet ”naturlig anknytning” är hämtad från skattelagstiftningen. Med uttrycket avses att det finns ett nära samband mellan en viss affärsmässig verksamhet och den allmännyttiga verksamhet som en organisation bedriver. Naturlig anknytning är i lagstiftningen ett skäl för att låta ideella organisationer få skattefrihet. När uttrycket togs in i kyrkoordningen var det dock inte främst av skattetekniska skäl – utan av ideologiska. Något som kyrkostyrelsen betonar redan i den skrivelse som ledde fram till kyrkomötesbeslutet 2010.

*Även om viss vägledning kan hämtas från denna reglering är det viktigt att en närmare uttolkning av kyrkoordningens motsvarigheter görs utifrån ett kyrkligt perspektiv.<sup>12</sup>*

<sup>11</sup> Arbetsformer i förändring, SKU 2009:2. Svenska kyrkan. Uppsala. Sid 73-74.

<sup>12</sup> KsSkr 2010:7

Grundbetydelsen är dock densamma som i skattelagstiftningen. I Råd vid bedrivande av näringsverksamhet i församling<sup>13</sup> (Hädanefter Råd 2023) står:

*Med naturlig anknytning menas att det ska finnas ett samband mellan näringsverksamheten och församlingens grundläggande uppgift.*

(...)

*När en församling bedriver näringsverksamhet ska den till sitt innehåll och sitt utförande spegla den kristna församlingens identitet och uppdrag*

Den första versionen av aktuell paragraf i kyrkoordningen gav ingen precisering av hur sambandet ser ut utöver ”naturlig anknytning”. Däremot finns ett sådant resonemang i Kyrkostyrelsens Råd från 2011. I den nya versionen av Kyrkoordningen från 2022 anges två skäl till sådant samband. Antingen är verksamheten ett *utflöde* av församlingens grundläggande uppgift eller så *bidrar den till* församlingens förutsättningar att utföra denna uppgift.

## Utflöde av den grundläggande uppgiften

Begreppet utflöde har en etablerad användning i teologisk och kyrklig diskurs. I Vägledning för diakoni heter det att:

*Diakoni är ett utflöde av kyrkans väsen och identitet.<sup>14</sup>*

Om vi läser vidare i samma text kommer ett slags precisering:

*Ur ett ecklesiologiskt perspektiv är diakoni en egenskap av att vara kyrka som binder ihop gudstjänstliv och vardagsliv.*

Att detta förstår vi att begreppet utflöde står i motsats till något tillagt, något som tillkommit av andra orsaker än att spegla kyrkans väsen. Utflödet är ett konkret uttryck för att vara kyrka, det vill säga det kommer av Guds sändning. I Ett biskopsbrev om diakoni beskrivs den rörelse som begreppet utflöde söker fånga. Det handlar om en kärlek vi tar emot och låter flöda vidare.

*Kyrkans diakoni vilar i och omsluts av Guds diakoni, Guds aktiva kärlek till sin skapelse som ytterst kommer till uttryck genom Jesus Kristus. Guds sändning av Kristus får gå vidare i och genom oss som är kallade att vara Kristi kyrka. Vår kallelse är att i Kristi efterföljd, formade av den heliga Anden, låta Guds kärlek flöda vidare i det sociala samspel vi är skapade till.<sup>15</sup>*

Trots att vi nyss läst en text som säger något annat, är det lätt att halka tillbaka i en tankefigur av orsak och verkan. Alltså att först tror vi, och därefter, som en konsekvens, visar tro i handling. Det torde bero på att vi är så djupt formade att tänka logiskt-rationellt att varje försök att tvinga tanken ta en ny väg genast angrips av vårt kognitiva immunsystem. För att förstå hur radikalt begreppet utflöde är, och hur djupt det utmanar en instrumentell logik måste vi återvända till tanken gång på gång och söka klä den i bilder som gör det svårbegripliga möjligt att fånga.

*Tänk på ett vatten som flödar ur en källa, då är vattnet inte något avskilt, något för sig, utan en del av källan.<sup>16</sup>*

Överfört till de verksamheter en församling bedriver kan utflöde alltså förstås som ett organiskt och konkret uttryck för kyrkans tro och kallelse – kyrkans liv manifesterad i ord och handling. Om tron – liksom Gud själv – inte är synlig för ögat, så är utflödet däremot konkret och synligt. I samhället gestaltad som bland annat diakoni, i gudstjänsten som liturgi. När vi tar del av handlingen, eller ser

<sup>13</sup> Råd vid bedrivande av näringsverksamhet i församling. Kyrkostyrelsen juni 2023.

<sup>14</sup> Vägledning för diakoni. Miriam Hollmer och Magnus Bodin, Svenska kyrkan 2018.

<sup>15</sup> Ett biskopsbrev om diakoni. Svenska kyrkan, biskopsmötet, Uppsala 2015

<sup>16</sup> Från ett samtal med Per Eckerdal.

den utföras, eller hör rösten höjd till protest eller lovsång så bör det vara begripligt – eller åtminstone möjligt att ana – att denna kommer ur Guds kärlek.

När begreppet *utflöde av den grundläggande uppgiften* i kyrkoordningen formuleras som ett av villkoren för att bedriva näringsverksamhet formas en radikal utmaning till församlingen att gå på djupet i bön, samtal och eftertanke, så att den verksamhet man har i sikte att driva kommer att spegla den kristna församlingens identitet och uppdrag. Samtidigt höjs ett varningens finger för att låta sig ledas av andra motiv eller bevekelsegrunder.

## **Verksamhet som bidrar till förutsättningarna att utföra den grundläggande uppgiften**

Den andra preciseringen tycks, åtminstone vid första anblicken, vara lättare att intuitivt förstå. Det handlar om sådan verksamhet som *bidrar till församlingens förutsättningar* att utföra den grundläggande uppgiften. I kyrkoordningen nämns begravningsbyråverksamhet. De exempel som lyfts fram i Arbetsformer i förändring och därefter återkommer i liknande ordalydelser i en rad dokument är tydliga, men inte heltäckande.

*Anknytningen bör också kunna bestå däri att verksamheten syftar till att skapa förutsättningar för församlingen att kunna fullgöra sin uppgift. Sådana förutsättningar kan exempelvis gälla fastigheter, parkskötsel eller administration, dvs. olika former av faciliteter eller kompetens som församlingen behöver ha tillgång till för att fullgöra sin uppgift.<sup>17</sup>*

Inom sådana områden ska det alltså vara tillåtet att skaffa eller behålla en överkapacitet för att också sälja tjänster. Kyrkostyrelsen har i annat sammanhang räknat upp ytterligare verksamheter som kan anses platsa inom samma kategori, bland annat *driften av konferenscenter och kafé- och restaurangverksamhet*, även om kategoriindelningen inte görs explicit i citerad text.<sup>18</sup> I och med 2022 års kyrkomötesbeslut hänförs även församlingsdrivna begravningsbyråer hit.

I sammanfattning kan man säga att till verksamheter som bidrar till att utföra den grundläggande uppgiften hör:

- 1) Verksamheter som nyttjar de kompetenser församlingen förfogar över för att sköta den grundläggande uppgiften. Hit hör t ex fastighetsskötsel, administration, grav- och parkskötsel mm, men det skulle också kunna gälla verksamheter som nyttjar t ex musikalisk och pedagogisk kompetens.
- 2) Verksamheter som nyttjar och utvecklar de resurser församlingen förfogar över, t ex fastigheter som bostäder, församlingshem och andra byggnader, skog och mark, maskiner mm. Här kan man också tänka sig växthus, jordbruk mm.
- 3) Kompetenser och verksamheter som i övrigt underlättar för församlingen att utföra den grundläggande uppgiften. Hit räknas i kyrkoordningen begravningsbyråverksamheten.

Uppräkningen har ett värde, men är inte fullständig. Eftersom såväl samhället som kyrkan förändras måste det kunna uppstå behov av nya kompetenser och nya resurser i församlingarna som i sig kan användas i näringsverksamhet.

I realiteten är uppdelningen mellan de olika grunderna för näringsverksamhet förmodligen inte alltid solklara. Till exempel menar kyrkostyrelsen i sin skrivelse 2022:4 att församlingsdrivna begravningsbyråer har en naturlig anknytning till församlingens grundläggande uppgift. Kyrkomötets beslut blev dock att införa den tudelade klassning som gäller idag där kyrkliga begravningsbyråer klassas som verksamhet som *bidrar* till förutsättningarna att fullgöra den grundläggande uppgiften.

---

<sup>17</sup> Arbetsformer i förändring, SKU 2009:2. Svenska kyrkan. Uppsala. Sid 143.

<sup>18</sup> Dnr Ks 2018-0217, 2021-09-16, sid 23.

Om jag får tillåta mig att spekulera en aning: Det är väl inte otänkbart att det ökade fokuset på hållbarhet i allt det kyrkan gör med tiden kommer att förskjuta gränserna mellan "utflöde av" och "stöd till". Kanske kommer den gräns mellan andligt och materiellt som spökar i bakgrunden med tiden att luckras upp. När skötseln av skogen utförs så att den fullt ut bevarar skapelsens mångfald och bidrar till klimatnytta, kan väl också detta betraktas som något grundläggande i kyrkans uppdrag?

På tal om hållbarhet: Med tanke på vad som strax följer av ytterligare råd och regler för näringsverksamhet i Svenska kyrkan är det aningen märkligt att hållbarhet inte nämns, även om dessa perspektiv kan tänkas rymmas under begrepp som människovärdesprincipen och förvaltarstanken.

### **Ytterligare preciseringar av naturlig anknytning från kyrkostyrelsen<sup>19</sup>**

Det finns en rad ytterligare formuleringar som kan användas som bedömningsgrund för om och hur en viss näringsverksamhet bör bedrivas av Svenska kyrkans församlingar. Dessa kan användas för att ringa in begreppet naturlig anknytning. Här följer några ur Råd 2023. Dessa punkter gäller all verksamhet – i fallet näringsverksamhet alltså oavsett om argumentationen baseras på utflödesprincipen eller stödprincipen.

- I all verksamhet som bedrivs inom Svenska kyrkan ska kyrkans grundläggande värderingar beaktas. Hit hör *människovärdesprincipen* och *förvaltarstanken*.
- Näringsverksamheten ska till sitt innehåll och sitt utförande spegla den kristna församlingens identitet och uppdrag.
- 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.
- Verksamheten får inte av människor upplevas som helt främmande för Svenska kyrkan. Det får inte råda någon oklarhet om vad Svenska kyrkan står för. Det måste finnas en begriplig koppling mellan näringsverksamheten och församlingen som församling.

Noteras bör att tolkningsföreträdet under de tre första punkterna i praktiken kommer att "ägas" av kyrkans kärna, det vill säga de anställda och aktiva i församling, stift och på nationell nivå som ägnar sig åt att besluta, skriva församlingsinstruktioner, främja och utöva tillsyn mm. Under den fjärde punkten, däremot är tolkningssubjektet "människor", det vill säga en bred allmänhet som kan tänkas ha en känsla för och åsikter om vad kyrkan bör stå för, oavsett om de är troende eller medlemmar.

### **Övriga hänsyn och begränsningar**

Bedömningen ifall en viss näringsverksamhet är lämplig att bedriva omges även av några mer eller mindre tydliga begränsningar som kan påverka eller övertrumfa bedömningen av naturlig koppling. Många tas upp redan i Arbetsformer i förändring och har sedan återkommande varit föremål för motioner, skrivningar och beslut i kyrkostyrelse och kyrkomöte. De allra flesta sammanfattas i kyrkostyrelsens Råd 2023.

- **Näringsverksamhet får inte bedrivas av rent finansiella orsaker**

---

<sup>19</sup> Råden i detta och följande avsnitt i detta kapitel utgör – trots alla *ska* – i de flesta fall inte bindande rättsregler, men har ändå en starkt vägledande funktion. De uttrycker kyrkostyrelsens och i många fall kyrkomötets tolkning av vad som är god ordning, och kan därför väga tungt i tillsyn och argumentation även om de inte i sig är rättslig tvingande. Som framgått tidigare har kyrkostyrelsen enligt kyrkoordningen rätt att utfärda ytterligare bestämmelser (SvKB) hur näringsverksamhet får bedrivas, vilket skulle kunna bli aktuellt om råden inte efterföljs.

Det är viktigt att det i församlingen inte bedrivs verksamhet som kan uppfattas som ett sätt att "bara tjäna pengar" och som därför av människor upplevs som främmande för Svenska kyrkan, skriver kyrkostyrelsen i Råd 2023. Ekonomiska motiv för att bedriva näringsverksamhet bör därför vara sidomotiv.

- **Församlingsmedel får inte tas i anspråk till näringsverksamhet**

*Församlingsdriven näringsverksamhet ska vara självfinansierande eller tillföra finansiering till församlingens övriga verksamhet (Råd 2023).* Det bör alltså gälla även personalens tid, något som tydliggjorts i frågan om kyrkliga begravningsbyråer, där personalen ofta delar sin tid mellan församling och begravningsbyrå. Det kan sägas ingå i det generella rådet att församlingen måste kunna särskilja sina roller. När det gäller näringsverksamhet som kombinerar diakonala insatser med skattepliktig verksamhet kan det uppstå gränsdragningsproblem. Mer om detta senare.

- **Näringsverksamheten ska ske på sunda konkurrensmässiga grunder**

Mycket av kritiken mot församlingsdriven näringsverksamhet har handlat om risken för illojal konkurrens, kanske främst genom dold subventionering. Kyrkostyrelsen skriver: *Det är (...) viktigt att en av församlingen bedriven näringsverksamhet uppfattas så att den sker på sunda konkurrensmässiga grunder och med beaktande av konkurrensneutralitet. Den skattegynnade situation som församlingen har som församling får alltså inte användas för att ge otillbörliga konkurrensfördelar (Råd 2023).*

- **Hänsyn ska tas till det lokala näringslivet**

Även verksamheter som sker på sunda konkurrensmässiga grunder kan påverka närsamhällets affärsidkare och kanske upplevas negativt av den allmänna opinionen. Man kan förmoda att sådana funderingar ligger bakom följande råd: *Hänsyn behöver tas till påverkan på det lokala näringslivet och relationen till befintlig verksamhet. Församlingen bör agera så att man inte negativt påverkar närsamhället och dess näringsliv (Råd 2023).*

- **Näringsverksamheten får inte bli för omfattande**

*Verksamheten får inte bli av sådan omfattning att arbetet med den grundläggande uppgiften kommer i andra hand, det vill säga näringsverksamheten får inte ianspråkta så mycket resurser att församlingens övriga verksamhet påverkas negativt (Råd 2023).*

Ytterligare skrivningar för att ringa in vad som avses kan hämtas i Arbetsformer i förändring där Per Eckerdal skriver att *Det måste finnas en rimlig balans mellan ett sådant engagemang och en bevarad tyngdpunkt i församlingens centrum, gudstjänsten.* Och vidare att en församling inte bör inte 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.

- **Verksamheten ska inordnas i församlingens och stiftets ordinarie struktur**

Flera råd är ämnade att förhindra att en viss näringsverksamhet lever sitt eget liv utanför de ordinarie strukturerna. Det gäller i synnerhet styrning och tillsyn. Arbetsformer i förändring föreslog att kyrkoherden ska vara obligatorisk VD för en församlings näringsverksamhet. Många har ansett att det i många fall kan vara lämpligare att kyrkoherden är styrelseordförande. Skrivningen i Råd 2023 lyder: *Därutöver måste kyrkoherdens möjlighet att utöva sitt ledarskap över församlingens hela verksamhet kunna garanteras, liksom stiftets möjlighet att utöva sin tillsyn.* Det senare innebär bl a att öppna eventuella bolag för insyn utöver vad som lagen kräver samt att näringsverksamheten skrivs in i församlingsinstruktionen. Rådet har stöd i kyrkoordinationens femte kapitel paragraferna 1 och 2 som slår fast att kyrkoherden ska leda och utöva tillsyn över verksamheten i en församling eller ett pastorat.

- **Näringsverksamheten ska bedrivas inom församlingens/pastoratets område**

*Församlingen utgör det pastorala området och det är inom detta område som den grundläggande uppgiften – och därmed också näringsverksamhet kopplad till densamma – ska*

utföras (Råd 2023). Territorialprincipen, som slås fast i kyrkoordningens 2 kap. 1 § gäller även här och innebär att ett bolags styrelse ska ha sitt säte och verksamheten sin bas inom församlingen. Dock kan t ex tjänster som tillhandahålls av ett församlingsbaserat bolag nyttjas av personer som inte bor inom församlingen.

• **Verksamhetsstart bör föregås av noggranna förberedelser**

*Oaktat vilken näringsverksamhet en församling överväger att bedriva är det angeläget att ett sådant beslut bygger på församlingens lokala omvärldsanalys, som inbegriper pastorala och teologiska aspekter liksom en bedömning av tillgången till resurser och kompetens i frågor som rör bedrivande av näringsverksamhet (Råd 2023). I en tidigare skrivelse betonas vikten av att genomföra en ordentlig riskanalys: En riskanalys kopplad till verksamheten behöver inkludera bedömningar kring hur kommande rekryteringar till verksamheten ska genomföras och hur långsiktigheten i församlingens engagemang ska säkerställas.<sup>20</sup>*

## Sammanfattning

### Huvudregel

- Det ska finnas en naturlig anknytning mellan näringsverksamheten och församlingens grundläggande uppgift.
- Verksamheten ska vara ett uttryck för eller stöd till uppgiften att fira gudstjänst, bedriva undervisning samt utöva diakoni och mission.

### Övriga riktlinjer

#### Näringsverksamhet i församling:

- bör föregås av en noggrann omvärlds- och riskanalys som inbegriper teologiska och pastorala aspekter liksom tillgången till kompetens och resurser mm.
- ska ha en begriplig koppling till församlingen som församling, både i innehåll och utförande. Det får inte råda oklarhet om vad Svenska kyrkan står för.
- ska beakta människovärdesprincipen och förvaltarskapstanken.
- ska bedrivas inom församlingens pastorala område.
- får inte uppfattas som enbart vinstdriven. Ekonomiska motiv får endast vara sidomotiv.
- ska vara självfinansierande eller bidra ekonomiskt till övrig församlingsverksamhet.
- får inte bli så omfattande att den tar bort fokus från församlingens grundläggande uppgift.
- ska ta hänsyn till det lokala näringslivet – i synnerhet får den inte leda till snedvriden konkurrens.
- får inte leda till otydlighet gällande församlingens olika roller i den grundläggande uppgiften respektive den affärsdrivande delen, särskilt i begravningsverksamheten.
- ska vara underställd församlingens styrning och ledning.
- ska vara föremål för stiftets tillsyn.

---

<sup>20</sup> KS 2018-0217.

- ska vara benämnd i församlingsinstruktionens pastorala program.

## Tumregel för naturlig anknytning

Debatten i Svenska kyrkan och sammanställningen ovan gör tydligt att begreppet *naturlig anknytning* i fråga om näringsverksamhet inte enkelt låter sig begränsas till hur väl en viss verksamhet kan motiveras teologiskt eller pastoralt. Begreppet har flera bottnar. I begreppet ryms även traditionella verksamheter, sådant kyrkan gör av hävd. Det rör även hur människors förväntningar och hur nya verksamheten påverkar människors uppfattning om kyrkan.

Begreppet *naturlig* kan ges minst tre betydelser.

- 1) Sådant kyrkan/församlingen gjort och gör av hävd.
- 2) Nya verksamheter som, utan särskild förklaring, av både församlingens kärnan och människor i allmänhet uppfattas ligga i linje med att vara kyrka på orten.
- 3) Nya verksamheter som på ett övertygande och begripligt sätt kan förklaras och försvaras utifrån den grundläggande uppgiften med eller utan hänvisning till lokala behov och utmaningar.

Utifrån detta kan följande tumregel formuleras:

**Näringsverksamhet i Svenska kyrkan behöver knytas till den grundläggande uppgiften och bör ligga i linje med människors förväntningar på kyrkan.**

Att bryta mot första ledet leder till målglidning eller mission drift. Att bryta mot det andra leder till badwill.

Till detta bör fogas en not:

Tumregler ger god vägledning i de flesta fall men behöver inte alltid följas. Det vore orimligt om en församling enbart fick göra eller uttrycka sådant som människor omedelbart gillar. Uppdraget att vara salt och jäst tvingar ibland fram impopulära steg. Det tumregeln säger är att i fallet näringsverksamhet är det särskilt viktigt att tänka på vad "folk" kommer att tycka. Det är en uppmaning att tänka ett varv till och pröva andra handlingsvägar ifall en viss verksamhet t ex riskerar att väcka ont blod, konkurrera ut annan verksamhet eller bara ter sig obegriplig så att budskapet om vad som är den lokala församlingens grundläggande uppdrag grumlas.

## 4. Näringsverksamheten som den ser ut idag

Kyrkostyrelsen använder sig av Skatteverkets definition av näringsverksamhet när man i Råd 2023 skriver att:

*Med näringsverksamhet menas vanligtvis en verksamhet som är varaktig och yrkesmässig och som har ett förvärvssyfte.*

Litet förvirrande blir det kanske när kyrkostyrelsen väljer att även lyfta fram även undantag från ovanstående:

*Det behöver dock inte finnas ett vinstsyfte för att det ska vara fråga om näringsverksamhet.<sup>21</sup>*

Näringsverksamhet i Svenska kyrkans församlingar kan antingen bedrivas inom ramen för den ordinarie verksamheten, alltså under samma ekonomiska tak som allting annat, eller i separat hel-

---

<sup>21</sup> För församlingarnas del är näringsverksamhet helt utan vinstsyfte knappast något hållbart alternativ, eftersom denna inte får gå med stadigvarande underskott och därmed riskera att belasta kyrkoavgiften. För övrigt är det Skatteverket som gör bedömningen ifall en viss näringsverksamhet är vinstdrivande - inte den som bedriver verksamheten. Se vidare Skatteverkets hemsida under rubriken: Vad räknas som näringsverksamhet?

eller delägt bolag, förening eller stiftelse. All verksamhet i bolagsform är skattepliktig, medan viss finansiering av ideell verksamhet som sker av hävd eller rörelseinkomster som kan anses ha naturlig anknytning till organisationens allmännyttiga verksamhet är skattebefriad.<sup>22</sup> Det kan till exempel gälla försäljning vid syföreningens årliga julbasar eller sopplunch inom den diakonala verksamheten. Övrig försäljning i församlingens regi, som begravningskaffe eller gravskötsel, anses vara riktad mot allmänheten på en konkurrensutsatt marknad och är därför skattepliktig.

I det följande talar vi enbart om verksamheter som är varaktiga och av sådan karaktär och/eller omfattning att de är skattepliktiga.

## Kartläggningen av församlingarnas näringsverksamheter 2025

Den senaste kartläggningen av skattepliktig rörelse i Svenska kyrkans församlingar gjordes i samband med enkäten Ekonomisk redogörelse under våren 2025. Det skedde dels genom det ordinarie årliga frågebatteri som fångar upp skattepliktiga rörelser inom den reguljära verksamheten, dels genom ett tillägg av frågor gällande verksamheter som bedrivs i annan juridisk person och som till minst 20 procent ägs av församling. Frågorna skiljer sig en del åt, varför svaren inte är helt jämförbara. När det gäller den ordinarie verksamheten anges svaren under några förutbestämda kategorier, varav ett stort antal hamnar i kategorin övrigt. Här kan vi bara gissa oss till vari de skattepliktiga inkomsterna består. När det gäller de kyrkliga bolagen anges däremot i de flesta fall den huvudsakliga verksamhet som bedrivs. Det gäller dock inte alltid de församlingar som startat ett holdingbolag och där verksamheterna sker i dotterbolag.

Näringsverksamhet i Svenska kyrkans församlingar skatteåret 2024<sup>23</sup>

Verksamhet	Antal verksamheter bedrivna av juridiska personer som till minst 20% är församlingsägda	Antal skattepliktiga rörelser i församlingsverksamheten
Hotell- och konferens	3	
Fastigheter och lokaler	15	202
Begravningsbyråer <sup>24</sup>	8	
Sociala företag	3	
Café-, restaurang och catering	5	66
Skola	2	1
Förskola	2	83
Varuförsäljning		22
Övrigt (antal)	Ca 6-10	347
Övrigt (verksamheter)	Särskilt boende, behandlingshem, värdepappersförvaltning, bensinmack, biltvätt, trygghetsboende, transporter, gröna arbeten, konferens och event, vindkraft, vårdcentral, juridisk byrå, padelhall, kontorshotell.	I hög grad okänt, men känt är bl a uthyrning av bostäder och tjänster inom gravskötsel, ekonomiska transaktioner inom skoglig förvaltning, ett LSS-boende, vandrarhem och inkomster för uthyrning av egen personal. <sup>25</sup>

<sup>22</sup> Den fullständiga beskrivningen återfinns på Skatteverkets hemsida under rubriken Deklarera och betala skatt i en ideell förening eller ett trossamfund.

<sup>23</sup> Västanfors-Västervåla församling har inte svarat på enkäten. Informationen har lagts till.

<sup>24</sup> Antalet församlingar som bedriver begravningsbyråer är totalt ca 17-20. Att alla dessa inte syns i statistiken kan bero på att de ligger under ett moderbolag där dotterbolagens verksamheter inte redovisats.

<sup>25</sup> Andra verksamheter som bör finnas här, och som fångades upp i utredningen Arbetsformer i förändring, är bl a familjerådgivning, fritidsverksamhet och second-handförsäljning.

Som framgår av tabellen bjuder kartläggningen inte på några större överraskningar, vare sig till volym eller innehåll. Antalet enheter som bedriver näringsverksamhet under annan juridisk form är relativt få, runt 35.<sup>26</sup> I samtliga fall utom tre rör det sig om aktiebolag. Av de övrigt är en ideell förening och två aktiebolag med vinstutdelningsbegränsning (svb).

När det gäller näringsverksamhet inom den ordinarie verksamheten har jag vid en snabb genomgång inte funnit en enda ekonomisk enhet som saknar skattepliktig inkomst. Samtliga församlingar har alltså någon typ av skattepliktig verksamhet, även om det i en hel del fall rör sig om mycket blygsamma inkomster, ofta från uthyrning av lokaler. Jag återkommer strax till frågan om oklarheter i gränsdragningen för näringsverksamhet.

De skattepliktiga verksamheterna i församling domineras av fastigheter, förskola och café och restaurang. Dock innehåller enkäten ett begränsat antal val, varför hela 349 församlingar redovisar inkomster och/eller utgifter under rubriken övrigt.

De dominerande inriktningarna i församlingsdrivna bolag är begravningsverksamhet, café- och restaurang, konferens- och hotellverksamhet samt fastighetsförvaltning inklusive uthyrning av lokaler och bostäder. Alltså sådant som tydligt rymms inom hävdvunna verksamheter som kyrkoordningen sorterar under kategorin stödjande. Av renodlad institutionell välfärdsverksamhet dominerar förskolor. Därtill driver tre församlingar skolverksamhet. Lika många driver sociala företag. I övrigt finns enstaka exempel på behandlingshem, trygghetsboende och LSS-boende. Alla dessa verksamheter hör till välfärdssektorn och kan utan svårigheter kopplas till den grundläggande uppgiften.

Det som sticker ut något är vårdcentral, juridisk byrå och Hotell i Fagersta som drivs av Västanfors-Västervåla församling, bensinmack, biltvätt och numera även padelhall i Tärnsjö, komplexet S:ta Maria i Knivsta, Torekov församlings drift av Väderö samt Råda Rum - en större anläggning för kultur, konferenser och event. Motiven för dessa verksamheter återges i kapitel 5.

Även om en del av dessa näringsverksamheter kan tyckas ligga ganska långt ifrån vad en församling brukar eller förväntas göra går det ganska snabbt att konstatera att ingen drivs enbart med syftet att tjäna pengar.

Jämförelser med tidigare undersökning av näringsverksamhet i församling är inte helt lätta att göra eftersom frågor och kategoriseringar skiljer sig en del åt. Den undersökning som ligger närmast till hands är den som gjordes 2009 för utredningen Arbetsformer i förändring. Den uppvisar låg svarsfrekvens, vilket enligt utredaren dock bör tolkas som att de som driver efterfrågade verksamheter i regel har svarat. En jämförelse med 2025 visar åtminstone att det inte skett någon dramatisk ökning av verksamheter inom de efterfrågade kategorierna.

#### Pågående verksamheter som minst 10 pastorat bedriver

Verksamhet	Antal pastorat	Procent av svarande	n
Enskild förskola	88	16,4	535
Kafé	85	17,2	495
Enskild fritidsverksamhet	69	12,9	535
Familjerådgivning	53	10,5	503
Second-handförsäljning	25	5,1	493
Konferenscenter/kursgård	15	3,0	495
Restaurang	15	3,0	495

*Sammanställning av enkäten från 2009.*

<sup>26</sup> Holdingbolag kan rymma flera dotterbolag. Dessutom driver en del bolag flera verksamheter. Därför redovisas fler verksamheter än antal församlingar som driver näringsverksamhet i bolagsform.

## Ekonomiskt resultat

I ekonomisk redogörelse redovisas såväl inkomster som utgifter för skattepliktig verksamhet i församlingarnas ordinarie verksamhet. Sammantaget gör verksamheterna ett underskott på 80 miljoner kronor, vilket fördelar sig enligt följande:

Verksamhet	Intäkter mnkr	Kostnader mnkr	Resultat 2024
Kyrkans förskola	562	616	-54
Uthyrning lokaler	150	153	-3
Café	42	74	-32
Varuförsäljning	16	23	-7
Övrigt	114	98	+16
<b>Totalt</b>	<b>884</b>	<b>964</b>	<b>-80</b>

Från Ekonomisk redogörelse 2025.

När det gäller verksamheter i bolagsform finns ingen sådan sammanställning. En genomgång av de resultat som finns tillgängliga på nätet ger en fingervisning, men tar inte hänsyn till utvecklingen över tid eller enstaka händelser som kan påverka resultatet ett enskilt år. Med detta sagt går de flesta bolag vars resultat jag har tillgång till i stort sett jämt upp eller lämnar en liten vinst. En handfull enheter gör en vinst som är mer än marginell och ungefär lika många går med underskott som möjligen kan betecknas som betydande.

Västanfors-Västervåla församling sticker ut. Verksamheterna i koncernen som helhet går med kraftigt överskott under några år fram till och med 2022, men vänds till underskott 2023 med starten av församlingens vårdcentral som, åtminstone initialt, gör stora underskott, varpå hela koncernen går kraftigt back.

## Oklarheter och gränsdragningar

Det finns en del brister i underlaget som gör att kartläggningen av näringsverksamheten i församlingarna inte är komplett. Till exempel finns det omkring dubbelt så många församlingsdrivna begravningsbyråer som de redovisade. Det beror i huvudsak på att dessa ligger i dotterbolag som inte har redovisats i Ekonomisk redogörelse. Vid framtida enkäter bör därför också en redogörelse för verksamheter som ryms under holdingbolag ingå.

I övrigt är mitt intryck är att det råder störst okunskap i fråga om näringsverksamhet i den ordinarie verksamheten. Det handlar dels om oklarhet vad gäller gränsdragningen mellan vilka inkomster i den ordinarie verksamheten som är skattepliktiga och sådana som är befriade från skatt. Dels ifall den skattepliktiga verksamheten som sådan ska räknas som näringsverksamhet, och därför, enligt kyrkostyrelsens Råd 2023 *ska finansieras på annat sätt än med kyrkoavgift eller begravningsavgift*. Jag återkommer till frågan i kapitel 7.

## 5. Naturlig anknytning enligt församlingarna själva

Det är upp till församlingarna själva att motivera sin näringsverksamhet och beskriva hur man förstår anknytningen till den grundläggande uppgiften. I syfte att ringa in sådana motiv har jag översiktligt tittat igenom några av de församlingsinstruktioner som är tillgängliga på nätet och sökt information på hemsidor samt i reportage och uttalanden i media.<sup>27</sup> Jag har också genomfört några intervjuer. Det handlar dock enbart om stickprov.

<sup>27</sup> I Råd 2023 står att näringsverksamheten *ska benämnas i församlingsinstruktionen*. I tidigare råd stod det att församlingen *anger i församlingsinstruktionen att den bedriver verksamhet i bolagsform*. I de fall näringsverksamheter

Näringsverksamhet som bidrar till förutsättningarna att utföra den grundläggande uppgiften motiveras sällan. Det gäller sådant som uthyrning av lokaler, fastighetsbolag och tjänster inom gravskötsel mm. Även om dessa verksamheter inte kräver motivering kan sådana ändå ha ett stort värde. Kyrkans fastighetssamverkan i Stockholm (KFS) motiveras på ett sätt som inte bara förklarar varför kyrkan driver bolag, utan i viss mån även gör verksamheten möjlig att utvärdera utifrån satta mål. Det senare bör bli aktuellt i fallet med de omfattande restaureringarna av S:t Johannes kyrka, vars kostnader församlingen sedan inte förmådde bära och där KFS i hög grad var involverade.

*Kyrkans Fastighetssamverkan Stockholm AB (...), har som målsättning att leva upp till lagstiftningens krav och leverera heltäckande fastighetsförvaltningstjänster åt sina samverkansförsamlingar så att kulturarvet kan bevaras och att övriga fastigheter nyttjas så rationellt som möjligt för den kyrkliga verksamheten. Den bärande verksamhetsidén är att kombinera den antikvariska hänsynen med resursbesparingar och ekonomisk effektivitet. Därför sätter vi kvalitet, långsiktighet och hållbarhet i fokus för vår verksamhet.<sup>28</sup>*

Näringsverksamhet som består i att nyttja eller utveckla funktioner och resurser som de flesta församlingar förfogar över motiveras i regel heller inte. Det gäller t ex café och restaurangverksamhet. Eftersom en hel del av dessa verksamheter går med underskott och därmed prioriteras i budgeten hade en motivering ändå varit på sin plats. Sådana motiveringar tycks dock vara sällsynta. Jag har inte funnit någon.

En del näringslivssatsningar inom denna kategori, och som vid en första anblick kan väcka frågor, blir lättare att förstå när de sätts in i ett funktionellt eller strategiskt sammanhang. Församlingshemmet är en institution i svenskkyrkligt församlingliv alltsedan sedan mitten av förra seklet. När Råda församling talar om sitt stora center för kultur, konferens och event som ett slags utbyggt församlingshem framstår det som ett aktivitetshus i församlingshemmets anda, designat för en ny tid och delvis klätt i ett nytt språk.

*Råda Rum är i grunden ett församlingshem, men vi insåg tidigt att vi behöver vara relevanta för att locka till oss människor. Det har alltid varit ett fokus för oss att det ska kännas enkelt att komma hit; det ska vara låga trösklar, högt i tak och stora flöden, säger Karin Blennermark, producent på Råda Rum.<sup>29</sup>*

## Naturlig anknytning i verksamheter som sticker ut

Jag har i det följande särskilt sökt efter motiveringar för verksamheter som är nya och icke traditionella. Alltså sådana som faller under den tredje punkten i den uppspaltning av begreppet naturlig som jag gör i kapitel 3:

*Nya verksamheter som på ett övertygande och begripligt sätt kan förklaras och försvaras utifrån den grundläggande uppgiften med eller utan hänvisning till lokala behov och utmaningar.*

Praktiskt taget all sådan näringsverksamhet motiveras – i de fall jag alls funnit några motiv – i diakonala termer. Ibland är den diakonala anknytningen uttalad, andra i gånger beskrivs den i vagare ordalag med termer som hämtas ur ett diakonalt förhållningssätt och en diakonal vokabulär. Andra gånger skrivs näringsverksamheten in som en del i en ecklesiologisk/pastoral helhetssyn som uttrycker en omsorg om orten och människorna utan att den grundläggande uppgiftens olika perspektiv utvecklas. Det ger ett sympatiskt uttryck, men räcker kanske inte alltid för att leva upp till det förtydligande kyrkoordningen tycks efterfråga.

I det följande lyfter jag fram några exempel på hur församlingarna resonerar i den dokumentation som finns tillgänglig.

---

tas upp i nu aktuella församlingsinstruktioner, vilket långt ifrån alltid är fallet, ges dessa sällan någon tydlig motivering - även om det förekommer.

<sup>28</sup> En mer utförlig motivering finns att läsa på <https://www.svenskakyrkan.se/gustafvasa/kfs>.

<sup>29</sup> <https://www.nordr.com/se/hitta-din-bostad/platan/nyheter/rada-rum-en-motesplats-for-alla>.

## Uttalat diakonala motiv

Värnamo pastorat bedriver flera skattepliktiga rörelser inom sitt diakonala arbete med arbetslösa, bland annat bageri och kök och ett café som också rymmer second hand- och rättvisemärkta varor. Även om omfattningen här är större än hos de flesta andra församlingar med samma typ av verksamhet är motiveringen betecknande. Motivet är tydligt diakonalt, verksamheterna söker möta ett allvarligt samhällsproblem och är inriktade mot den enskilda människans behov – även om ordet diakoni inte används i den korta beskrivningen.

*Svenska kyrkan i Värnamo vill bidra till att människor ges en meningsfull sysselsättning. Det gör vi genom Pelarsalen. Här får människor möjlighet att växa och utvecklas, utifrån sina egna förutsättningar och behov.<sup>30</sup>*

Linde bergslags församling driver en liknande verksamhet för arbetslösa. Den kallas för social verksamhet, men sorterar under diakonin och ryms inom en samlande diakonal programbeskrivning i församlingsinstruktionen.

*Diakonal verksamhet måste vara lyhörd för behoven i samhället. I Linde bergslags församling vill vi finnas till för att lindra ensamhet, främja integration och stärka egenmakten. Det diakonala arbetet vill främja individernas långsiktiga möjligheter att förändra sina liv till det bättre.<sup>31</sup>*

Även Råda församling har en tydlig diakonal motivering i sin beskrivning av Grön Rum som är knutet till Råda rum:

*Gröna Rum kommer att bli en del av Råda församlings gröna diakoni, och således ge plats för personer med stressrelaterad ohälsa inom såväl församlingen som Härryda kommun, men Gröna Rum kommer också vara en plats för alla Mölnlyckebor som längtar efter en rekreerande utemiljö.<sup>32</sup>*

## Diakonala motiv som underliggande drivkraft

Församlingar har av tradition ägt bostäder, men då främst avsedda för personal, som kyrkoherden, komministern eller klockaren. När församlingar under senare år förvärvat fastigheter eller låtit bygga eller bygga om fastigheter till lägenhetsboenden så motiveras detta i regel med diakonala argument. När Osby pastorat 2021 bildade Osby Solhem AB för att köpa in och bygga om en fastighet till lägenheter så fanns det en diakonal ambition med projektet även om denna uttrycks i tämligen vaga ordalag i den dokumentation som finns att tillgå. Här sägs att pastoratet hämtat inspiration från andra församlingar med diakonalt präglad boende och att man vill utforma stora gemensamma sociala ytor i fastigheten.<sup>33</sup>

Solberga pastorat har sedan 2022 ett helägt aktiebolag, Jörlanda Prästgårdsbostäder AB, som på en före detta prästgårdsfastighet byggt 32 hyreslägenheter fördelade på tre hus för äldre. Satsningen har tydliga diakonala motiv, även om det diakonala mervärde man vill skapa inte närmare beskrivs.

*Initiativet togs av kyrkorådet med diakonala avsikter då många äldre har svårt att bo kvar i sin bygd när de inte längre orkar ta hand om hus och trädgård. Boendet blir även en naturlig diakonal mötesplats för äldre, inte minst genom den diakonilokal som inrymts i boendet.<sup>34</sup>*

---

<sup>30</sup> <https://www.svenskakyrkan.se/varnamo/pelarsalen>.

<sup>31</sup> Ur Församlingsinstruktion för Linde Bergslags församling hämtad på hemsidan 2025-09-10.

<sup>32</sup> [radarum.se/grona-rum](https://radarum.se/grona-rum).

<sup>33</sup> Årsredovisning för Osby Solhem AB, räkenskapsåret 2024.

<sup>34</sup> Församlingsinstruktion för Solberga Pastorat 2023

Örebro pastorat driver flera boenden genom Svenska kyrkans bostäder i Örebro AB: Generationsboendet Almby kyrkpark, seniorboendet Laurentiusgården samt Sankta Katarina studentboende. Här framkommer diakonala motiv, men också en slags pastoral programförklaring.

*Svenska kyrkan är en öppen folkkyrka som på kristen grund möter människor i livets alla skeden. Genom att äga och förvalta Sankta Katarina Studentboende, Laurentiusgården och Almby kyrkpark tar Svenska kyrkan i Örebro ett socialt och diakonalt ansvar.<sup>35</sup>*

När Malmö pastorat tog beslutet att omvandla tomma församlingsbyggnader till hyresrätter var ett av motiven bostadsbristen i Malmö innerstad. Huvudmotivet är dock förvaltningsmässigt, att förvalta medlemmarnas tillgångar på ett ansvarsfullt sätt.<sup>36</sup>

## Ekonomiska och själavårdande motiv

Motiven för att starta begravningsbyråer har undersökts noga inför behandlingen av frågan i kyrkomötet. I den nuvarande skrivningen i kyrkoordningen förstås begravningsbyråverksamheten som en stödjande verksamhet till den grundläggande uppgiften, men i församlingarnas motiveringar knyts verksamheten ofta till uppdragen att bedriva diakoni och fira gudstjänst.<sup>37</sup>

Arbetsformer i förändring slog fast att ekonomiska motiven för näringsverksamhet i församling ska vara "sidomotiv". Kyrkostyrelsen uttrycker sig något annorlunda när man skriver att:

*...den ekonomiska aspekten inte ensam kan utgöra skäl för att en församling bedriver begravningsbyråverksamhet.<sup>38</sup>*

När Viby församling, som redan tidigare drev en förskola, startade begravningsbyrå gjordes det delvis av ekonomiska orsaker.

*Vi gör det här för att fortsätta kunna stå på egna ben, annars måste vi på sikt antingen gå upp i större enheter med andra församlingar, bilda större pastorat, men då ville vi hitta andra vägar, säger Benjamin Lundqvist, kyrkoherde i Viby församling.<sup>39</sup>*

När reportern frågar om en församling verkligen ska driva begravningsbyrå framkommer även diakonala och själavårdande motiv.

*Jag hörde nog till de som tänkte så men jag har ändrat mig. Vi tar ju hand om människor från det att de föds till att de avlider och vi vårdar deras gravar. Men vid dödsfallet, då ska man tas om hand av andra som kanske inte har samma värderingar som oss. Vi kan ju det här, varför ska vi då inte hjälpa till även med detta, säger Benjamin Lundqvist.<sup>40</sup>*

## Helhetssyn på uttalat kristen grund

Det är inte ovanligt att församlingar som driver flera näringsverksamheter i egna bolag beskriver en helhetssyn på kyrkans uppdrag på orten, där näringsverksamheten utgör en del. De kortfattade motiveringarna klargör inte alltid explicit kopplingen till den grundläggande uppgiften i varje enskilt del, men det framgår av sammanhanget att de ingår i en pastoral helhetssyn.

Kinda pastorat bedriver begravningsbyrå, kök, två förskolor och två mötesplatser med viss skattepliktig verksamhet. Om förskolan skriver man:

<sup>35</sup> <https://www.svenskakyrkan.se/orebro/laurentiusgarden>

<sup>36</sup> [https://www.mynewsdesk.com/se/svenska-kyrkan-malmo/pressreleases/beslut-i-kyrkofullmaektige-om-att-omvandla-tomma-foersamlingshus-till-hyresraetter-3308448?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.mynewsdesk.com/se/svenska-kyrkan-malmo/pressreleases/beslut-i-kyrkofullmaektige-om-att-omvandla-tomma-foersamlingshus-till-hyresraetter-3308448?utm_source=chatgpt.com)

<sup>37</sup> Kyrkostyrelsens skrivelse 2022:4, sid 26.

<sup>38</sup> D o sid 35.

<sup>39</sup> [sydnarkenytt.se/hallsberg/artikel/kyrkan-tar-nytt-grepp](https://sydnarkenytt.se/hallsberg/artikel/kyrkan-tar-nytt-grepp)

<sup>40</sup> D o.

*Den kristna profilen stärker barnkonventionens syfte med barnens rätt till andlig utveckling. Det finns en kaplan knuten som resurs till förskolan.*

Motiven för Kyrkan i Kinda AB är mer allmänt hållna:

*Verksamheten skall vara inriktad mot pedagogiska, välfärdsrelaterade, serviceinriktade sociala tjänster och därmed förenlig verksamhet. Vi ser detta som en satsning och en möjlighet för pastoratet att vara en del av lokalsamhället som en naturlig samarbetspartner.*

Knivsta pastorat driver skola, förskola och bostadsfastighet inom den ordinarie församlingsverksamheten och ett LSS-boende i helägt aktiebolag. Om det senare skriver man:

*Knivsta pastorat vill bidra till ett bättre samhälle där alla människor kan leva tillsammans och där människans värdighet aldrig ifrågasätts.<sup>41</sup>*

Och om näringsverksamheten i sin helhet:

*Värdegrunden i S:ta Maria skola, förskola och gruppboende bygger på en diakonal grundhållning, med en förståelse av att människan är en Guds avbild med kropp, själ och ande. Att få hjälp till en andlig hälsa är också med i FN:s barnkonvention.<sup>42</sup>*

## **Bygd och människor till gagn**

En vanlig motivering till nya satsningar som ligger utanför det vanliga är att de bidrar till att skapa ett gott samhälle. Det finns ofta en diakonal ton i motiveringen, men det är inte alltid det diakonala motivet är särskilt starkt uttryckt eller att ordet diakoni nämns. Organisationsutskottet vid 2022 års kyrkomöte noterade detta motiv i samband med att frågan om kyrkliga begravningsbyråer hanterades.

*Utskottet ser vidare att det finns ett behov och en önskan hos församlingar, särskilt på landsbygd och i glesbygd, att såsom en del av församlingens diakonala uppdrag kunna tillhandahålla tjänster som efterfrågas av de som bor och verkar inom församlingens område.<sup>43</sup>*

Det är i den andan Nora församling skriver om sin näringsverksamhet som omfattar bensinmack med biltvätt, begravningsbyrå, ett fastighetsbolag som hyr ut lägenheter och en padelhall:

*En levande bygd är en förutsättning för en levande församling. Det är anledningen till att Nora församling valt att engagera sig i för bygden viktiga samhällsfunktioner.*

Ett liknande resonemang förs i Västanfors-Västervåla församling, den enda församling inom Svenska kyrkan som brett klivit in som utförare av offentligt finansierad välfärd. Församlingen bedriver två förskolor, skola F-6 och vårdcentral<sup>44</sup> inom en och samma helägda koncern, dessutom juridisk byrå, behandlingshem, restaurang och hotell. Två högstadieskolor har dessutom startats och lagts ner och under en tid gjordes ansträngningar för att ta över det då nedläggningshotade lasarettet i Fagersta. Totalt sysselsätter församlingen ca 130–140 personer i sina olika verksamheter.

En rubrik i församlingsinstruktionen lyder: *Näringsverksamhet med diakonala, evangeliserande och missionerande kvaliteter.*<sup>45</sup> Hur dessa kvaliteter kommer till uttryck beskrivs inte närmare, men på annat ställe betonas att uppgiften att ”sprida god andlighet och kärlek” liksom att följa ledorden närvaro, öppenhet och hopp ska genomsyra allt arbete, även församlingens näringsverksamhet. Att vara till för människor från vaggan till graven har varit ett annat återkommande uttryck. Församlingen skriver att kyrkans normala arbetssätt är att flytta fram gränserna för vad som utgör traditionella verksamhetsområden och att utvecklingen i sin helhet utgör en gradvis process som

---

<sup>41</sup> Knivsta pastorats hemsida.

<sup>42</sup> Knivsta pastorats församlingsinstruktion 2020-2024.

<sup>43</sup> Organisationsutskottets betänkande 2022:1.

<sup>44</sup> Vårdcentralen är till 60% av församling. Övriga ägare är kyrkoherden och VD.

<sup>45</sup> Västanfors-Västervåla församlings församlingsinstruktion, hämtad på hemsidan 2025-09-01.

utgår från människors behov på orten. De nya man gör är baserat på vad som "är bra för folk" och som efterfrågas.<sup>46</sup>

*Det arbete vi gör, här liksom i övrigt församlingsarbete, är behovsstyrt. Det är viktigt för oss att ständigt vara lyhörda för vilka behov som finns och på vilket sätt vi kan bidra.<sup>47</sup>*

Forskaren Sven Thidevall har betecknat församlingens inriktning som bygdediakonal, med bygdens väl som mål.<sup>48</sup>

*Bekräftelsen på att församlingen lyckas är om Västanfors församling blir mer och mer betydelsefull för folk, om församlingen har ett brett utbud där de flesta kan finna något som blir viktigt för dem. På så sätt kan kyrkan också vara med om att bidra till en positiv utveckling för bygden som helhet.*

Att kyrkoherden inte nödvändigtvis ser alla församlingens bolag som en del av den grundläggande uppgiften framgår av en artikel i Kyrkan Tidning där han menar att "kyrkan alltid varit som en diversehandel" och att det finns "massvis av församlingar som håller på med andra saker".<sup>49</sup>

## **Kommentar: Från diakoni till att värna ett gott samhälle**

Kyrkostyrelsens råd att inkludera näringsverksamheter i församlingsinstruktionen tycks inte ha fått något stort genomslag. Näringsverksamhet som bedrivs inom ramen för den ordinarie verksamhet nämns praktiskt taget aldrig i FIN, trots att dessa verksamheter ofta går med underskott - som rimligen måste tas från kyrkoavgiften - och därmed, i praktiken, kan ses som prioriterade. Näringsverksamhet som bedrivs i annan juridisk person kommenteras i högst hälften av de församlingsinstruktioner jag har haft tillgång till, något oftare när denna är icke traditionell och relativt omfattande.

Näringsverksamhet som anses vara ett utflöde av den grundläggande uppgiften beskrivs praktiskt taget alltid som diakonalt motiverad. Motiven fördelar sig i styrka på en skala där argumentationen i den ena änden är uttalat diakonal, ibland med beskrivningar av metod eller grundsyn. I den andra änden används mer allmänna värdeord som hör hemma inom en diskurs om omsorg om medmänniskan och ett gott samhälle. Samtliga dessa motiv kan - åtminstone med litet god vilja - placeras i det klassificeringsschema över diakoni som återfinns i Vägledning för diakoni.<sup>50</sup>

Så kan t ex bensinmacken i Tärnsjö tänkas höra hemma bland insatser för livskvalitet och ett gott samhälle och generationsboendet Almby kyrkpark syfta till gemenskap och omsorg på allmänmänsklig problematik, medan behandlingshemmet i Malingsbo<sup>51</sup> liksom flera församlingars insatser för arbetslösa bör höra hemma inom problemlösning för människor med allvarlig social eller psykisk problematik.

Det tycks alltså inte finnas någon anledning till oro för att församlingar i nuläget startar verksamheter som uppenbart ligger utanför den grundläggande uppgiften. I ännu lägre grad att motivet skulle vara enbart ekonomiskt.

Samtidigt vore det önskvärt med en djupare reflektion över hur kyrkans särart och mervärde kommer till uttryck i olika verksamheter.

---

<sup>46</sup> Kyrkans Tidning 2022-08-15.

<sup>47</sup> Västanfors-Västervåla församlings församlingsinstruktion.

<sup>48</sup> När kartan inte längre stämmer. Svenska kyrkans församlingar i ett samtidshistoriskt Perspektiv. Sven Thidevall, *Diakonivetenskapliga institutet*, 2003.

<sup>49</sup> Kyrkans Tidning 2023-10-15.

<sup>50</sup> Vägledning för diakoni. Miriam Hollmer och Magnus Bodin, Svenska kyrkan 2018.

<sup>51</sup> Drivs av Västanfors-Västervåla församling.

## 6. Debatten om näringsverksamhet i Svenska kyrkan

Ett annat sätt att närma sig frågan var gränserna för lämplig näringsverksamhet i församling går är att skärskåda den kritik som framförts mot kyrkliga bolag och verksamheter under åren. Vare sig en viss kritik är befogad eller inte kan den ses som en replik i en pågående förhandling. Kritik rymmer argument som i sin tur tvingar fram preciseringar från församlingarna själva – ofta också från andra debattörer. I de fall kritiken leder till internkyrklig överklagan kommer beslut och resonemang i domkapitel och överklagandenämnd ytterligare bidra till att synliggöra och tydliggöra var olika aktörer står i en viss fråga och vilka argument som vid en given tidpunkt väger tyngst.

Den kritik som riktats mot församlingsdriven näringsverksamhet sedan millenniumskiftet är förstås av mycket skilda slag. Lång ifrån allt handlar om naturlig anknytning, dvs hur väl en viss verksamhet kan anses stämma med kyrkans uppdrag. Det finns dock skäl att översiktligt fånga upp även annan kritik. Som framgått av kapitel 3 har en rad restriktioner och råd formulerats kring näringsverksamhet i Svenska kyrkans församlingar. I den sammanlagda bedömningen måste även dessa tas med.

### Kritiken mot kyrkliga begravningsbyråer

Den dominerande kritiken mot församlingsdriven näringsverksamhet under decennierna efter millenniumskiftet har handlat om kyrkliga begravningsbyråer. Kritik och farhågor har noggrant utretts inför frågans behandling under kyrkomötet 2022 och kommer därför här att beröras enbart översiktligt. Kritiken har handlat om riskerna för:

- snedvriden konkurrens.
- att förlora huvudmannskapet för begravningsverksamheten.
- att församlingen blandar samman sina roller.
- att kortlivad eller dåligt skött verksamhet, på grund av bristande kompetens eller annat skapar badwill och urholkar förtroendet för Svenska kyrkan.
- skatteskal.
- bristande kompetens.
- att koppling till den grundläggande uppgiften saknas.

Kritiken mot att det saknas koppling till den grundläggande uppgiften har undanröjts av kyrkomötet som skrivit in i kyrkoordningen att församling får bedriva begravningsbyrå. Övriga farhågor tycks, bl a att döma av den genomgång som gjordes inför kyrkomötets beslut 2022, inte ha besannats.

*Om det funnits större kvalitativa och återkommande brister i de kyrkliga begravningsbyråernas verksamhet finns anledning att tro att dessa skulle ha benämnts specifikt av företrädarna för övriga begravningsbyråbranschen.<sup>52</sup>*

De kritiska rösterna har dock inte helt tystnat. Oro för osund konkurrens uttrycks ännu inom branschen. Det gäller såväl kyrkliga begravningsbyråer som försäljning av stenhuggeritjänster i församlingens regi.<sup>53</sup> Genom SvKB 2024:3 infördes ytterligare regleringar för att säkerställa rättvis konkurrens när församlingar bedriver begravningsbyrå. Eftersom Konkurrensverket föreslagit att regeringen utreder regler för kyrkliga begravningsbyråer, kan nya regleringar komma att införas i begravningslagen i framtiden.<sup>54</sup> Detta skulle eventuellt kunna få konsekvenser för församlingars möjligheter att driva begravningsbyrå.

Tilläggas kan att utredningen Vi sänker tröskeln till kyrkan – Erfarenheter av kyrkliga begravningsbyråer uppmärksammade vissa brister av olika teknisk och organisatorisk art, där några

---

<sup>52</sup> Kyrkostyrelsens skrivelse 2018-0217, 2021-09-16, sid 22.

<sup>53</sup> Tidningen Näringsliv, 2023-04-13.

<sup>54</sup> Konkurrensverket, pressmeddelande 2024-02-08.

begravningsbyråer behövde förbättra sin tillgänglighet (jour) och garantera lika tillgång till bokning av begravningstider för olika byråer. Något man konstaterade redan skett på vissa håll.<sup>55</sup>

Fram till nu skulle man kunna hävda att den kritik och oro som framförts gjort att kyrkliga begravningsbyråer haft ögonen på sig. Den har därmed bidragit till förbättrat arbetssätt och tydligare regelverk.

### Wienerbageriet i Mjölby<sup>56</sup>

Folkungabygdens pastorat startade 2016 ett holdingbolag med planer på att bedriva verksamhet inom skola-omsorg, städ och entreprenad. Det första och enda projektet blev dock ett förvärv av Wienerbageriet i Mjölby i mars 2018 när detta gick i konkurs.<sup>57</sup> Syftet var att öka intäkterna för församlingen samtidigt som produktionen delvis tänktes få avsättning i församlingens egen verksamhet. Bolaget hamnade ganska omgående i svårigheter, bland annat på grund av att ortens begravningsbyråer efter församlingens övertagande annullerade sina beställningar, vilket enligt uppgift ledde till ett årligt avbräck på ca en miljon kronor. När pastoratet då beslutade att i fortsättningen enbart använda sig av det egna bageriet vid minnesstunder i de egna lokalerna mötte detta starka protester, varpå beslutet revs upp. Efter att pastoratet i två omgångar tillskjutit sammanlagt 1,9 miljoner kronor i ägartillskott gick rörelsen i konkurs i juni 2019.

Kritiken mot såväl förvärvet som aspekter på hur verksamheten sköttes var omfattande. De grövsta anklagelserna gällde jäv och korrupcion, vilka dock kunde avfärdas efter att pastoratet låtit en advokatfirma utreda frågan. En rad lärdomar kan dock hämtas ur den mer omfattande rapport som togs fram i slutet av 2019.

- Bristfällig affärsmodell. Pastoratet hade för dålig koll på varför Wienerbageriet gått i konkurs och ingen egen tydlig plan för hur verksamheten skulle gå bättre i egen regi.
- Otydlig ägarstruktur och styrning. Bland annat satt delvis samma personer i bolagets styrelse och pastoratets ledning.
- Bristande kompetens. Varken den operativa ledningen eller styrelsen hade någon erfarenhet av att driva bageriverksamhet.
- Misstankar om osund konkurrens. Pastoratets ägartillskott och beslutet – som togs tillbaka - att gynna den egna verksamheten upprörde många och pekar på brister i att tydligt skilja bolagets verksamhet från församlingens.

Man kan i rapporten också läsa in att relationerna mellan församlingen och begravningsbyråerna på orten inte var de bästa. Att dessa drog tillbaka sina beställningar tyder på att marknaden inte undersökts tillräckligt.

Utöver detta framfördes enligt utredaren kritik mot att kyrkan över huvud taget bedriver näringsverksamhet. I en särskild not förvånar sig denne över det höga tonläge som härskat inom församlingen i frågan.

*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.*

---

<sup>55</sup> Kyrkostyrelsens skrivelse 2018-0217, 2021-09-16, sid 22-23.

<sup>56</sup> Uppgifterna i detta avsnitt är hämtade från: Näringsverksamhet i Svenska Kyrkan med fokus på lärdomar från kyrkans företagande i Linköpings stift. Lars Bengtsson, Curovis AB 2019

<sup>57</sup> Holdingbolaget likviderades i januari 2024.

## Fastighets- och It-bolag i Malmö

Malmö kyrkliga samfällighet bildade redan år 2000 moderbolaget Agura med Agura grönvård som dotterbolag för att sköta gravskötsel åt samfälligheten. Senare bildades ytterligare ett dotterbolag med uppdrag att sköta samfällighetens IT-verksamhet. Bolaget gick inledningsvis med vinst, men uppvisade efter några år stora förluster. När likvidationen inleddes 2006 uppgick förlusterna till åtminstone 80 miljoner kronor.<sup>58</sup> Dessutom uppstod en rad tvister med bolagen där flera allvarliga anklagelser framfördes mot bolagets VD, som dock friades i rätten.

I närtid har kritik framförts mot ett nystartat aktiebolag i Malmö pastorat med syfte att bygga om ett församlingshem till lägenheter. En del av kritiken gäller att medel överförts från pastoratet till bolaget, dels genom att församlingshemmet sålts för en krona, vilket tolkats som en sorts skatteplanering som kyrkan inte borde ägna sig åt. Dels för ett aktieägartillskott på 900 000. En annan kritik gäller att flera ledamöter i kyrkorådet anses jäviga eftersom de också sitter i bolagets styrelse. Bland annat har de beslutat om sina egna arvoden i fastighetsbolaget.<sup>59</sup> En kritik som besvarats med att kyrkoordningen inte inne håller någon bestämmelse om så kallat ställföreträdarjäv.<sup>60</sup> Några förtroendevalda hade hellre sett att fastigheten sålts, bland annat eftersom den totala kostnaden för ombyggnaden var okänd.

## Bensinmack, biltvätt, lägenheter och padelhall i Tärnsjö

Nora församlings satsningar på bl a bensinmack i Tärnsjö (Se ovan) har fått enbart positiv respons så som reaktionerna rapporterats i media. Någon upprördhet över att verksamheter som inte alls är traditionellt kyrkliga drivs av en församling står inte att finna vid en snabb koll. Många är glada över att kyrkan så tydligt ingår i den folkliga mobiliseringen för att hålla Tärnsjö levande. Det finns heller inga förluster eller andra tveksamheter som kunde generera kritik. När satsningarna nämns i inomkyrkliga diskussioner och dokument är det praktiskt taget enbart bland uppräknade exempel på verksamheter som drivs i församlingarnas regi – utan något direkt ställningstagande. Jag får sätta mig själv som källhänvisning till att frågan ”ska kyrka verkligen göra detta?” ändå ställs emellanåt i olika sammanhang.

## Västanfors-Västervåla församling som utförare av välfärdstjänster

Västanfors -Västervåla är förmodligen den församling som allra tydligast klivit in i den institutionella välfärdsroll som till och från diskuterats under hela 2000-talet, kanske allra intensivast under de första tio till femton åren.<sup>61</sup> Församlingen och dess verksamheter är mycket omskrivna i pressen och har även beforskats. När det gäller begravningsverksamheten har församlingen varit en pionjär som inspirerat och stött ett flertal andra församlingar att själva starta byråer. Idag driver ca 14 församlingar begravningsbyrå genom franchiseavtal med Kyrkans begravningsbyrå.

Församlingens satsningar har generellt hållits fram som ett intressant och i huvudsak lyckat exempel på hur en församling i Svenska kyrkan på allvar kan profilera sig som utförare av välfärdstjänster.

I en rapport från 2020 visar Miriam Hollmer att i synnerhet skolverksamheten fått goda omdömen, vilket tyder på god kvalitet i utförandet.<sup>62</sup> Gott elevunderlag med köer till förskola och skola tyder på detsamma. Behandlingshemmet har bedrivits sedan år 2000 och skolorna sedan några år in på 2000-

---

<sup>58</sup> Dagen. 30 december 2008.

<sup>59</sup> Sydsvenska Dagbladet 2025-03-19.

<sup>60</sup> Dagen 2025-03-01.

<sup>61</sup> Se beskrivningen i kapitel 5.

<sup>62</sup> Miriam Hollmer, 2021, Västerås stift. Ständigt söka nya vägar att vara kyrka. Nygammalt folkkyrkoideal i Västanfors Västervåla församling.

talet vilket tyder på hållbarhet och långsiktighet i utförandet. Koncernen har också varit framgångsrik i så måtto att den fram t o m 2023 uppvisat betydande överskott.

Församlingen fick kritik när man öppnade skola i en annan kommun, något som kyrkoordningen uttryckligen förbjuder. Den skolan är numera nedlagd. Däremot bedriver man ännu förskola i annan kommun. Där har kritik framförts mot att den verksamheten dränerats på resurser genom koncernöverföringar till annan verksamhet.<sup>63</sup> Två högstadieskolor har också lagts ner eftersom de gick med förlust.

Framförallt har församlingens senaste satsning på en vårdcentral mött kritik. Vårdcentralen har inledningsvis gått med många miljoner i underskott och därmed tvingat fram överföringar från andra verksamheter. Det är, som kyrkoherden framhållit, ett normalt förfarande i en koncern, men kanske ändå inte vad skolpersonal, föräldrar och allmänhet förväntar sig av kyrkan. Församlingen har också fått kritik för att man i gudstjänsten uppmanat besökare att lista sig för församlingens vårdcentral och att äta på församlingens restaurang. En udda inslag är att kyrkoherden själv är delägare i Vårdcentralen, vilket har väckt frågor, men vad jag kan se, inte särskilt mycket kritik.<sup>64 65</sup>

## Röster som efterfrågar mer näringsverksamhet i kyrkan

Under millenniets första decennier har frågan om ideella aktörers medverkan som välfärdsaktörer ständigt återkommit. Ett antal skrifter, konferenser och projekt har gått ut på att undersöka och inspirera till åtaganden inom välfärden från Svenska kyrkans församlingar. Generellt har intresset för att gå in som aktör inom offentligt garanterad vård, skola och omsorg var liten – med några undantag, det gäller framförallt förskolor. En anledning som ofta lyfts fram är att när välfärden öppnades för privata utförare gjordes detta helt på företagssektorns villkor, utan att ta hänsyn till idéburen sektor.

Under senare tid har Kyrkans Tidning framhållit i en ledare att Svenska kyrkan sitter för mycket kvar i en förvaltarrull och därför fokuserar allt för mycket på nedskärningar istället för förnyelse och tillväxt i en tid av ekonomiska utmaningar. Kyrkan skulle, menar skribenten, behöva bli mer entreprenöriell, t ex genom att i högre grad gå in som välfärdsaktör. En jämförelse görs i artikeln med frikyrkor som "av nödvändighet har behövt präglas av entreprenörskap".<sup>66</sup>

Ett initiativ i den riktningen är den ideella föreningen Kyrkans näringsliv, som kallar sig en branschorganisation för näringsverksamhet inom Svenska kyrkan.<sup>67</sup> Syftet är enligt föreningen att hjälpa församlingar att "göra rätt" när det kommer till att bedriva näringsverksamhet genom att "samla kompetens och erfarenheter, utbilda, inspirera och inspireras".<sup>68</sup> Under hösten och vintern 2025–2026 arrangeras ett antal introduktionsdagar på olika håll i landet.

Citaten ovan är hämtat från en debatt i Kyrkans Tidning där även biskop Erik Eckerdal deltog. Han betonar i en replik till en insändare som är kritisk mot näringsverksamhet i kyrkan att det inte enbart, eller ens i första hand, handlar om ekonomi:

*Kyrkans materiella förvaltning är inte skild från kyrkans andliga förvaltning, om den grundas i en tydlig ecklesiologi och pastoralteologi, utan är en integrerad del av kyrkans arbete för att bygga upp, fördjupa och bredda kyrkans kultur och som redskap för Guds rike.<sup>69</sup>*

Den grundläggande frågan är enligt Eckerdal:

*hur kyrkan kan förvalta sina andliga och materiella tillgångar bättre och få större effekt.*

---

<sup>63</sup> Tidningen Dagen 2023-08-08.

<sup>64</sup> Fagerstaposten 2024-11-21.

<sup>65</sup> Kyrkans Tidning. 2023-08-16.

<sup>66</sup> Kyrkans Tidning 2021-07-22

<sup>67</sup> www.kyrkansnäringsliv.nu

<sup>68</sup> Kyrkans Tidning 2025-05-16

<sup>69</sup> Kyrkans Tidning 2025-05-09

## Kommentar: Förtroendeaspekten berättigar regler

Sett till Svenska kyrkans verksamhet i sin helhet blir uppmärksamheten på just näringsverksamhet i bolagsform lätt oproportionerlig. Det är betydligt lättare för en församling att komma undan med bristfälligt skött verksamhet i andra delar än sådan som drivs i bolagsform. Omvänt kan en lyckad satsning – som en bensinmack i Tärnsjökorset – skapa en goodwill som ett aldrig så välskött gudstjänstliv eller gediget genomförd diakonal insats kommer i närheten av. Den här ”orättvisan”, om man väljer att betrakta det så, får Svenska kyrkan leva med. Uppmärksamheten på näringsverksamhet bör däremot inte allt för djupt beklagas, utan snarare välkomnas. Det jobb kyrkan själv inte gjort för att minimera risker, säkra kvalitet och kompetens, undvika jäv och korruption och utkräva ansvar vid tvivelaktiga affärer behöver uppmärksammas och åtgärdas.

Förtroende och trovärdighet tar lång tid att bygga upp, men kan gå ganska fort att rasera. S:t Johannes församling i Stockholm lär ha en lång väg att gå för att återuppbygga förtroendet efter avslöjandet om de tvivelaktiga fastighetsaffärer som med Kyrkans tidnings ord *kört församlingens ekonomi i botten* samtidigt som förtroendevalda *tillskansat sig privata fastighetsförmögenheter*. Svenska kyrkan i sin helhet lär också få sin släng av slev. Det är en konsekvens av att ett varumärke bärs av alla, men kan saboteras av få. Det är också ett skäl till att näringsverksamhet, och i synnerhet näringsverksamhet i bolagsform, omges av fler råd och regler än annan verksamhet. Samtidigt har det möjligen varit till förfång för entreprenörsandan i Svenska kyrkan att betydligt större ansträngningar har lagts på att varna för och stävja illa skött näringsverksamhet än att främja framväxten av sund företagsamhet.

## 7. Några slutsatser och reflektioner

### 1. Om begreppet naturlig anknytning

Begreppet naturlig anknytning i kyrkoordningens slår fast att församlingsdriven näringsverksamhet inte ska ses som något vid sidan om. Det ska vara en del av eller bidra till den grundläggande uppgiften. Frågan är aktuell mot en bakgrund av att Svenska kyrkans församlingar efter millennieskiftet *får* driva näringsverksamhet och i måttlig utsträckning redan gör det, men att det råder viss oklarhet kring hur uttrycket förstås och används.

I ena vågskålen ligger möjligheten att starta helt nya verksamheter eller att driva gamla verksamheter i ny form. Målet kan vara att t ex uppnå större effektivitet i förvaltningen, nå nya målgrupper med nya verksamheter eller att minska de ekonomiska riskerna med satsningar som ter sig osäkra. Ett annat syfte är att generera ett överskott som kan stärka finanserna när medlemskurvorna långsamt pekar nedåt. I den andra vågskålen ligger risken att förlora pengar, tappa fokus på annan församlingsverksamhet eller tappa i förtroende bland medlemmar och allmänhet. Det senare kan då drabba anseendet för hela Svenska kyrkan.

Jag har undersökt själva begreppet och vad som menas med utflöde av den grundläggande uppgiften respektive stöd för densamma. Jag har även sammanställt övriga råd och bestämmelser som har bäring på näringsverksamhet, främst de som formulerats av kyrkostyrelsen – varav några har direkt stöd i kyrkoordningen. Jag har tittat på hur församlingarna själva motiverar sin näringsverksamhet och översiktligt gått igenom en del av den kritik som framförts mot kyrklig näringsverksamhet. Sammantaget har jag sökt fånga innebörden i begreppet naturlig anknytning och hur det används i praktiken – alltså hur näringsverksamhet motiveras utifrån den grundläggande uppgiften.

### Ett luddigt begrepp som fungerar

En första slutsats är att begreppet naturlig anknytning ganska väl speglar en utbredd, i huvudsak intuitiv förståelse hos församlingsledningarna för vilken slags näringsverksamhet en församling bör eller får bedriva, men att besluten kring vilka näringsverksamheter man faktiskt väljer att starta

skiljer sig åt utifrån bland annat kontext och fromhetstradition. Ännu mer avgörande tycks dock vara om det funnits en företagsamhetens eldsjäl i församlingen. I regel en kyrkoherde.

Att det görs olika bedömningar kan av vissa upplevas som olyckligt. Jag menar dock att de särskiljande bedömningar som görs lokalt i fråga om näringsverksamhet inte skiljer sig från mångfalden inom Svenska kyrkans församlingar i övrigt. Alla behöver inte göra lika. Förutsättningarna mellan församlingarna är stora, inte minst gäller det skillnaderna mellan landsbygd och storstad. Dessutom framstår gränserna för församlingsdriven näringsverksamhet som hyggligt kritade i och med de övriga förtydliganden och förbehåll jag lyft fram. I den mån det finns problem med näringsverksamheten i Svenska kyrkan – och det gör det – menar jag att de inte ligger i kyrkoordningens formulering.

Jag kan därför inte se något behov av att förtydliga eller komplettera nuvarande formulering. Inte heller att skapa en katalog över godkända verksamheter. Ett sådant förfarande skulle – förutom att det skulle vara väldigt opraktiskt - lätt kunna tas för intäkt att det är en viss verksamheter som sådan som är lämplig eller inte, oavsett kontext, när det i mångt och mycket är de lokala förutsättningarna som bör styra hur den grundläggande uppgiften formas. Jag ansluter mig alltså till tidigare bedömning i den frågan.

### **Ett begrepp som behöver kläs på**

Samtidigt är det svårt att bli kvitt känslan att en viss osäkerhet kvarstår. Var går egentligen gränsen för vad som tillrådligt eller tillåtet? Frågan *får en församling göra vad som helst?* tycks inte gå att tvätta bort med en dos naturlig anknytning.

Jag tror detta har att göra med att paragrafen, om man stirrar på den, inbjuder till bakvänt tänkande. Bestämmelsen om naturlig anknytning utgör ingen vägledning hur församlingens ska utföra sin grundläggande uppgift. Den säger heller ingenting om varför starta bolag är det kloka valet. Skrivningen om naturlig anknytning är snarare en princip som kan användas som kontrollfråga när församlingen står inför ett behov som behöver lösas och kommer fram till att formen kanske kunde vara näringsverksamhet. Osäkerheten, tänker jag, hävs inte bäst genom att införa ytterligare en mängd regler, utan genom att församlingarna tar sig an frågan seriöst och i rätt ordning. Först omvärldsspaning och behovsanalys och genomgång av möjliga handlingsvägar. Därefter prioriteringar och vägval. Om då näringsverksamhet ses som ett attraktivt alternativ krävs ett resonemang om hur verksamheten anknyter till den grundläggande uppgiften, alltså hur den speglar församlingens identitet och uppdrag och bidrar till uppsatta mål. Därefter återstår ytterligare en rad frågor att besvara innan ett klokt beslut kan mogna fram. Jag har listat en rad av dem i bilaga. Jag menar också att församlingar kan behöva stöd i att ta kloka beslut och återkommer strax i den frågan.

### **Vägvalen behöver motiveras och dokumenteras**

Det är viktigt att församlingens bedömningar och motiv inför start av näringsverksamhet dokumenteras och kommuniceras. För det är inte enbart det fåtal som sitter runt bordet när besluten tas som behöver förstå motiv och mål. Det gäller också medlemmar och aktiva och en bred allmänhet, liksom grannförsamlingar och stift och kommande generationer förtroendevalda. Det är först med motiven tydligt förklarade som andra har en chans att bedöma om en viss verksamhet verkar vettig utifrån vad det innebär att vara kyrka här och nu. Det är först då församlingens förståelse av naturlig anknytning blir tydlig. Man kan tycka olika – i så fall framkommer kritik som förhoppningsvis leder till dialog och så är förhandlingen om vad som ska gälla i församlingen eller Svenska kyrkan i stort igång.

Det här är en punkt där kyrkan skiljer sig tydligt från ett företag. Företag konkurrerar, går sina egna vägar och värnar sina affärshemligheter medan "Kyrkan är Kristi kropp och i grunden därför en". Kyrkoordningen understryker att församlingen är kyrkans primära enhet – men säger ingenstans att den är en helt fristående enhet.

*Församlingen har lokal självstyrelse men är samtidigt en del av ett stift och Svenska kyrkan som trossamfund.<sup>70</sup>*

Kyrkans gemenskap, liksom förändringslogiken i en tillitskultur, kräver öppenhet och dialog. Det är en förutsättning för att gränser ska kunna förhandlas. Det kan bara åstadkommas om motiven läggs på bordet. På denna punkt kan definitivt en bättring ske. Idag får man ibland gissa sig till motiven eller leta länge i uttalanden och texter utan att finna mycket mer än ganska schablonartade motiv till näringsverksamheter av olika slag. I frågan om begravningsbyråer utreddes motiven grundligt innan kyrkomötet tog sitt beslut. En majoritet fann dem övertygande. Den som idag vill hävda att begravningsbyråer inte är en uppgift för församlingen för att dessa saknar anknytning till den grundläggande uppgiften har därför en hel del att beta av. Att "tycka" räcker inte.

### **Vissa verksamheter behöver motiveras mer än andra**

Hur djupt behöver man då gå i analyser, bedömningar och motiv? Teologen och etikern Erik Blennberger har ställt upp en enkel klassificering som kan vara en hjälp på traven. Kanske kan man säga att Blennberger formulerar fem olika grader av naturlighet, där verksamheter som ryms på den översta raden inte behöver motiveras alls och den nedersta kan behöva både en bok och en hisspitch.<sup>71</sup>

- Vad måste en församling göra?
- Vad bör en församlingen göra?
- Vad kan en församling gärna göra?
- Vad kan en församling möjligtvis göra?
- Vad bör en församling inte göra?

Ju längre ner i frågeraden man behöver gå för att stuva in sin idé, desto mer möda bör alltså läggas på att gå till botten med motiven och ta fram en kommunikationsplan så att också andra kan förstå. Av samma anledning ökar behovet av riskanalys rad för rad.

### **Bygdediakonala motiv bör inte uteslutas**

Om vi låter bensenmacken i Tärnsjö få representera sådant som en församling *möjligtvis* kan göra är vi tillbaka i diskussionen om det Sven Thidevall kallar bygdediakoni. Inför kyrkomötesbeslutet i begravningsbyråfrågan 2022 skriver Organisationsutskottet:

*Utskottet ser vidare att det finns ett behov och en önskan hos församlingar, särskilt på landsbygd och i glesbygd, att såsom en del av församlingens diakonala uppdrag kunna tillhandahålla tjänster som efterfrågas av de som bor och verkar inom församlingens område. Begravningsbyråverksamhet kan utgöra en sådan efterfrågad tjänst.<sup>72</sup>*

Detta är ingalunda självklart. Stiftsstyrelsen i Uppsala skriver i sitt remissvar inför beslutet om kyrkliga begravningsbyråer att de:

*ser faror med att tankar om en bygdediakoni ger en församlingsverksamhet som i för stor utsträckning och till nackdel för församlingens grundläggande uppgift blir koncentrerad på verksamheter som någon annan kan eller bör driva, med motivet att samhället behöver leva.<sup>73</sup>*

Svenska kyrkan har som en del av staten under sekler varit en samhällsbärande institution och har ännu en ställning som betydande samhällskraft, i synnerhet på landsbygd och i glesbygd. Om jag får tillåta mig att spekulera ett ögonblick utan att förankra texten någon annanstans än i min egen erfarenhet skulle jag säga att begreppet folkkyrka av många torde uppfattas som en kyrka att lita på, i betydelsen att värna de kyrkliga traditionerna, finnas till för alla människor i livets skiften och verka för en levande bygd. Känslan av tillhörigheten till denna kyrka är av många skäl i avtagande, men

<sup>70</sup> Kyrkoordningen, andra avdelningens inledning.

<sup>71</sup> Från en föreläsning på Stiftsgården i Rättvik i november 2011.

<sup>72</sup> Kyrkomötet Organisationsutskottets betänkande 2022:1.

<sup>73</sup> Kyrkostyrelsens skrivelse 2022:4.

uttrycket *belonging without believing* fångar ännu många relation till kyrkan och jag förmodar att detta i synnerhet gäller just landsbygdsförsamlingar, där medlemstalen sjunker långsammare än i städerna. Denna i många fall svaga men uthålliga tillhörighet har större möjligheter att tåla tidens tand om kyrkan upplevs som relevant för bygdens liv i stort och smått. Det kan handla om stöttning i kriser och katastrofer, om att protestera mot lokala orättvisor, upplåta kyrkorummet till skolavslutningen och församlingshemmet till föreningsmöten eller hålla service och samhällsfunktioner på en ort igång. Så länge det sega bandet mellan den enskilde och kyrkan håller bidrar kyrkan – om än perifert – till den enskildes känsla av hemhörighet i bygden och tillvaron i stort. Så länge finns också möjligheten att en djupare relation etableras med tiden. När relationen brutits och medlemskapet sagts upp kommer det att vara mycket svårare.

Församlingar i glesbygd har ofta en mycket god känsla för vad folk förväntar sig och vad bygden behöver. Som en av civilsamhällets starkaste krafter - på vissa platser den starkaste - behöver kyrkan ibland ta rollen som ett slags vikarie för andra, frånvarande eller svaga aktörer. Om detta i varje läge bör kallas diakoni – till exempel bygdediakoni kanske är en smaksak. Jag kan tycka att det ligger något i Henrik Rydbergs reflektion att *Nästan allt definieras som diakoni, bara för att man blivit förlamad av talet om den grundläggande uppgiften*.<sup>74</sup> När jag tar del av hur församlingarna uttrycker sig får jag känslan av att det ibland skulle vara mer rättvisande att få motivera en insats eller verksamhet med att dessa uttrycker folkkyrklig identitet, en känsla för bygden och människorna, något som finns i församlingens DNA, oavsett hur väl det går att uttrycka i termer av den grundläggande uppgiften. Rådet att en sådan roll inte får bli för omfattande gäller förstås.

*Sammanfattning: Begreppet naturlig anknytning fungerar, men behöver kläs på i den lokala kontexten så att motiv och prioriteringar blir tydliga. Beslut att bedriva näringsverksamhet behöver kommuniceras i en bredare krets. Det gäller i synnerhet för ovanliga, avvikande, riskfyllda eller kontroversiella verksamheter. Bygdediakonala motiv bör inte uteslutas, men borde kanske kallas något annat.*

## 2. Oklarheter och utmaningar

Jag kommer i det följande inte att gå in på alla de farhågor och risker som förknippas med näringsverksamhet i församlingarnas regi. Många av dessa bör ha framgått av de exempel jag gett och råd som andra redan formulerat. Istället vill jag lyfta fram några aspekter som inte uppmärksammas lika ofta.

### Vad är skattepliktig verksamhet och vad är det inte?

Som jag antytt tidigare är mitt intryck att det finns fler frågetecken kring näringsverksamhet i församlingarnas ordinarie verksamheten än i de församlingsägda bolagen. En orsak är att gränsdragningen mellan skattepliktig verksamhet och skattebefriad verksamhet inte alltid är helt klar för församlingarna. Det skapar en osäkerhet i bokföringen som också kan anas i materialet. Eftersom det är Skatteverkets bedömningar som gäller är det förmodligen svårt att helt komma ifrån ett visst mått av osäkerhet. En del bör ändå kunna göras för att underlätta församlingarnas bedömningar.

En annan osäkerhet tycks bero på att redovisningen i Ekonomisk redogörelse sker via manuell överföring från poster i bokföringssystemet, något som skapar visst godtycke. Någon har föreslagit att redogörelsen för skattepliktig verksamhet istället skulle kunna ske via fil direkt från redovisningssystemet. Frågan är alltför teknisk för att en novis på området ska ha något att säga. Men att det finns en osäkerhet är tydligt. Det skulle också vara önskvärt – om möjligt – att lägga till en textrad i ekonomisk redogörelse där det huvudsakliga innehållet i posten "övrigt" kan anges. 347 församlingar har en omsättning på 114 miljoner som till stora delar är okänd.

---

<sup>74</sup> Kyrkans Tidning 2023-10-25.

## **Varför går så många verksamheter med underskott?**

Ett större frågetecken kan resas inför att så många av de verksamheter som drivs i församlingarnas regi tycks gå med underskott, vilket framgår av tabellen i kapitel 3. Också här är det svårt att uttala sig bestämt utan en mer omfattande undersökning. Att förskolorna sammantaget uppvisar ett underskott på 54 miljoner kronor kan i många fall troligen försvaras med att församlingen lägger extra resurser utöver den offentliga ersättningen för att skapa ett mervärde. Dessutom är många församlingsdrivna förskolor små, vilket minskar marginalerna. Barnverksamhet får naturligtvis kosta, det måste också kunna gälla förskolor, åtminstone så länge detta inte betyder att annan barnverksamhet drabbas. Om förskolan är en del i en strategi eller pastoral plan för hur församlingen ska nå barn och deras familjer bör det framgå av årsbokslut och kanske också nämnas i församlingsinstruktionen, så att det blir tydligt att underskottet utgör en prioritering och inte är ett utslag av dåligt skött verksamhet.

## **Utgör caféer subventionerad affärsverksamhet?**

Att även varuförsäljning och caféer visar underskott kan vara mer problematiskt. Det kan betyda att många församlingar subventionerar delar av sin skattepliktiga verksamhet med kyrkomedel, vilket strider mot kyrkoordningen och skulle kunna betraktas som konkurrensbegränsande. I vilken omfattning så är fallet kan inte avgöras genom att bara se på statistiken i sammandrag. I de fall underskottet – eller en del av det – kan förklaras som diakonal insats faller saken i ett annat ljus. Jag har kännedom om caféverksamhet som drivs av lönebidragsanställda och arbetslösa i arbetsträning samt deras handledare. Verksamheten är personalintensiv och personalkostnaden gör att caféverksamheten som helhet går med underskott. Denna redovisas som skattepliktig verksamhet eftersom försäljningen på caféet är skattepliktig. Verksamheten skulle vara omöjlig att driva om den hade ett krav på sig att gå runt. För att försäkra sig om att verksamheten är konkurrensneutral görs istället prisjämförelser med andra caféer. I detta fall kombineras alltså diakonal verksamhet med skattepliktig verksamhet på ett sätt som bör kunna förklaras och försvaras även om det ser konstigt ut i bokföringen.

## **Stiften bör tillförsäkras insyn i församlingarnas bolag**

Jag har hittills i underlaget inte skrivit mycket om stiftens tillsyn över näringsverksamhet i församling. Det är en fråga som varit uppe åtskilliga gånger till diskussion och varje gång, såvitt jag kan se, landat i slutsatsen att en församlings näringsverksamhet ingår i stiftens tillsyn. Kyrkoordningen är på denna punkt tydlig. Inledning på dess trettonde avdelning lyder:

*För gemenskapens och enhetens skull behövs dock en särskilt ordnad tillsyn över församlingarna. Det hör till biskopens och stiftets uppdrag att svara för en sådan tillsyn.*

I tillsynen ingår att ge råd och stöd och hjälp, bland annat i förvaltningsfrågor. Församlingen är enligt paragraf 4 i samma avdelning skyldig att:

*på begäran av tillsynsorganet tillhandahålla handlingar och annat material som rör verksamheten samt att ge tillsynsorganet de upplysningar som behövs för tillsynen.*

När det gäller näringsverksamhet i den ordinarie verksamheten finns alltid denna möjlighet. Så är inte fallet när det kommer till bolag. Viss information måste vara offentlig, bland annat årsredovisningen och namnet på dem som sitter i styrelsen. Annan information, t ex protokoll, budget, beslutsunderlag och bokföring mm skyddas på olika sätt, bland annat genom aktiebolagslagen och Lagen om företagshemligheter. Min uppfattning att detta är ett område där såväl kyrkoordningens avsikt som kyrkans värdegrund riskerar att krocka med näringslivssektorns och marknadens logik på ett olyckligt sätt. En församling som inte skrivit tillräckligt tydliga ägardirektiv kan t ex få svårt att få tillräcklig insyn i sitt eget bolag. Dessutom kan stiftens tillsyn

väsentligt försvåras. Det rimmar illa med kyrkoordningens skrivning att *Kyrkan är Kristi kropp och därför i grunden en*. Också i rena marknadstermer kan hemlighetsmakeri visa sig bli ödesdigert. En misskött näringsverksamhet riskerar att drabba "varumärket" Svenska kyrkan i sin helhet. Kanske ännu allvarligare är att en församling som döljer sina beslut eller vägval under sekretess riskerar att förlora något väsentligt av sin identitet av öppen gemenskap.

Bland de råd till församlingar vid bolagsbildning som beslutades av kyrkostyrelsen 2011 återfinns flera som syftar till att säkra församlingens styrning och stiftens insyn över verksamheter i bolagsform. I förslaget till aktieägardirektiv föreslås skrivningar som, såvitt jag kan bedöma, och så långt lagen tillåter, öppnar bolagen för insyn och stärker församlingarnas möjlighet till kontroll, oavsett hur styrelsen är sammansatt.<sup>75</sup>

Frågan om insyn och styrning av församlingsägda bolag är ingen tolkningsfråga. Den rör grundläggande principer om kyrkans enhet och dess karaktär av öppen gemenskap. Jag menar att det på denna punkt vore rimligt att gå från råd till reglering och stärka stiftens rätt till insyn på lämpligt sätt. Kanske genom att utnyttja de möjligheter kyrkoordningen ger för kyrkostyrelsen att utfärda ytterligare bestämmelser angående näringsverksamhet i församling. Man kan överväga ifall även församlingarnas insyn och kontroll över egna bolag bör regleras. Det kan tyckas orimligt i förhållande till församlingarnas självständighet, men mer rimligt med tanke på att ett bolag ska kunna bestå under nya styrelser som kan göra andra prioriteringar än dess grundare.

### **Riskerna för kulturkrock och målglidning**

Finns det någon given organisatorisk form för kyrkan som institution? Det korta svaret är förstås nej. Ur teologisk synvinkel är kyrkan främst en levande gemenskap, inte en organisatorisk struktur. En *organism mer än en organisation*, som Knivsta pastorat skriver i sin församlingsinstruktion. Samtidigt behöver varje kyrka former för att organisera ansvar, ekonomi och uppdrag. Dessa former är inte teologiskt givna, men alltid underställda kyrkans grundläggande uppgift.

Möjligheten att verka i olika organisationsformer ger en flexibilitet som kan öka engagemanget eller möjliggöra särskilda satsningar. Församlingar är idag juridiska personer tillhöriga trossamfundet, därutöver förekommer stiftelser och aktiebolag och inte minst en rad ideella föreningar som är mer eller mindre hårt knutna till församlingen. Svenska kyrkan skulle ha varit bra mycket fattigare utan alla dessa ungdomsföreningar, syföreningar, kyrkosångarförbund, studieförbund och stiftelser som står bakom stiftsgårdar och folkhögskolor.

Ett sätt att fånga det moderna samhällets organisering och funktionssätt är att beskriva det i termer av sektorer som styrs av skilda logiker. Förenklat kan man säga att företagssektorn styrs av marknadens logik, den offentliga sektorn av den rättsligt-byråkratiska logiken, medan idéburen sektor – liksom hushållen – präglas av en relationell logik där förtroende och ömsesidighet står i centrum. Att byta sektor, eller inkorporera element från andra sektorer i den egna, är möjligt och i många fall berikande, men sällan friktionsfritt. Resultatet blir hybridorganisationer som försöker fungera enligt olika logiker samtidigt. Som exempel kan nämnas att företag skapar "medlemsklubbar" och polisen använder sig av volontärer, alltså former inlånade från idéburen sektor. Stora fotbollsklubbarna bildar samtidigt aktiebolag, en form som främst hör hemma inom företagssektorn.

Svenska kyrkan har under kort tid lämnat offentlig sektor för att träda in i idéburen sektor, men har i och med egendomsförvaltningen och introduktionen av näringsverksamhet på lokalplanet också en fot i marknadssektorn. Det här kan ställa till problem av olika slag. Jag nämner dem kort eftersom jag ser spår av detta i materialet.

- Olika kulturer kan utvecklas i olika delar av organisationen. Malmö pastorats bolag Agura tycks t ex ha opererat i en helt annan organisationskultur än vad man väntar sig av kyrkan. Det fick följder som kostade både pengar och anseende. En något mildare form av

---

<sup>75</sup> Råd till församlingar vid bolagsbildning beslutade av kyrkostyrelsen 22 december 2011.

kulturklyvning kan uppstå om de som arbetar i ett bolag knutet till församlingen har högre lön och bättre förmåner än dem som jobbar i församlingen så att det blir "tjustigare" att ha sin anställning där.

- Exemplet med Wienerbageriet i Mjölby visar på riskerna med att en församling inte behärskar de spelregler – den logik - som gäller i företagssektorn. Intentionerna var goda men kompetensen för låg, analyserna bristande och förberedelserna otillräckliga.
- En annan risk är om fokus på näringsverksamheten blir så stor att den överskuggar arbetet med församlingens övriga verksamhet – något flera har varnat för. Men det är förmodligen inte enbart storleken på näringsverksamheten som har betydelse. En illa skött eller kontroversiell verksamhet – om än liten till omfattningen – kan kräva mycket energi och dra på sig orimlig uppmärksamhet. Samtidigt finns det exempel på församlingar som inom ramen för en den vanliga förvaltningen driver flera verksamheter i bolag utan att det tycks påverka helheten på ett negativt sätt.
- Ytterligare en risk är att församlingen börjar använda sig av metoder eller arbetsätt som motverkar de grundläggande värderingar kyrkan förväntas stå för. Om församlingsinstruktionen talar om öppenhet och församlingens bolag sluter sig för insyn så talar församlingen med dubbla tungor. Om församlingens krymper uppdraget att vända sig till alla barn i kommunen till att all omsorg ägnas barnen i den egna skolan uppstår en liknande diskrepans.
- I värsta fall drabbas församlingen av så kallad mission drift, på svenska målglidning eller måldrif. För att inte dramatisera fenomenet för mycket kan sägas att det räcker med att det uppstår tvivel om vad som är församlingens yttersta mål för att det ska kunna kallas målglidning. Agura är ett nästan övertydligt exempel, liksom de uppmärksammade fastighetsaffärerna i S:t Johannes församling i Stockholm. Men också Västanfors - Västervåla församlings försök att sälja in sin vårdcentral och restaurang i själva gudstjänsten måste räknas hit. När gudstjänstbesökaren betraktas som kund och församlingen blir försäljare krockar marknadslogiken med församlingen som trosgemenskap.
- Till riskerna måste också läggas att en upptagenheten vid att starta eget som lösning på en samhällsutmaning kan ersätta andra möjliga handlingsvägar. Ibland kan det vara rätt att starta egen verksamhet. Andra gånger kanske det vore bättre att driva på andra aktörer, söka samarbete eller bedriva opinionsarbete. Målet får inte vara verksamheten i sig – utan vad den ska uppnå för medmänniskan.

*Sammanfattning: Reglerna för vad i den ordinarie verksamheten som utgör skattepliktig inkomst är ibland oklar för församlingarna. Kommande råd bör därför också ta upp denna fråga. Även betydelsen av att förklara och motivera underskott bör påpekas.*

*Den rätt till skydd mot insyn som lagen ger aktiebolag rimmar illa med kyrkans karaktär av öppen gemenskap. Det vore därför rimligt att stärka stiftens rätt till insyn i församlingsdriven näringsverksamhet, eventuellt genom att kyrkostyrelsen utfärdar en SvKB i frågan. Möjligen bör även församlingarnas möjligheter att styra sina egna bolag stärkas, t ex genom obligatoriska inslag i ägardirektiven.*

*Man bör inte bortse från risken för kulturkrockar och målglidning i samband med att församlingar driver näringsverksamhet. Det är viktigt att upprätthålla samma kultur och värna samma värderingar i näringsverksamheten som i den ordinarie församlingsverksamheten.*

### **3. Exempel som visar på möjligheter**

Inställningen till församlingsdriven näringsverksamhet i Svenska kyrkan har förändrats under 2000-talet. I utredningsarbetet inför relationsändringarna vid millenniumskiftet betonades framförallt

riskerna med "ekonomiska utsvävningar" som kunde äventyra församlingarnas ekonomi. I och med utredningen Arbetsformer i förändring anslås en ny ton som med tiden kommit att få igenomslag i den officiella hållningen.

*Istället för att principiellt avfärda näringsverksamhet på marknaden bör man formulera vägledande principer för vad som rimligen krävs av en församling som tar initiativ till en sådan verksamhet.<sup>76</sup>*

Den nya hållningen innebär en konstruktiv vändning i en ny historisk situation och öppnar för nya sätt för församlingar att organisera och även expandera sin verksamhet. Trots detta – och trots att intäkterna från kyrkoavgiften fortsätter att minska – har vi inte sett någon boom i kyrkligt företagande. Det går att spekulera kring orsakerna utifrån hur samtalet har gått de senaste decennierna: Att det saknas kompetens och stöd för att driva affärsverksamhet inom kyrkan, att det saknas insikt och handlingskraft att göra något åt de krympande resurserna eller att det råder en osäkerhet om hur rätt eller klokt det är för församlingar inom Svenska kyrkan att driva företag. Till detta kan läggas att någon central funktion för att främja Svenska kyrkan som välfärdsaktör – antingen genom en utförarorganisation eller en mjukare form av stödfunktion – som förts på tal av Eckerdal respektive Alberius, inte blivit av.

Undantagen utgörs framförallt av näringsverksamhet som vuxit fram ur sådant som av hävd förekommer i församlingarnas liv, som café- och restaurangverksamhet och uthyrning eller utveckling av lokaler och fastigheter. Av välfärdsverksamheter sticker den stora mängden förskolor ut. Dessa uppstod nästan sömlöst ur en barnverksamhet som riskerade att stå med personal utan arbetsuppgifter och lokaler utan verksamhet när den allmänna barnomsorgen byggdes ut i Sverige. Förskolan sågs som naturligt knuten till kyrkans uppdrag inom ett område som länge varit prioriterat i församlingarna. Det var relativt lätt att skaffa sig kompletterande kompetens för att dra igång en förskola samtidigt som den ekonomiska risken var begränsad. Den stora skillnaden på antalet förskolor i olika stift antyder att exemplets makt och tillgången till rådgivning från närliggande församlingar och/eller stift varit viktig för att ta detta steg.

### **Exemplet begravningsbyråer**

Om vi ser till icke-traditionella verksamheter där det kyrkliga företagandet ökat relativt snabbt under de senaste åren så landar vi i de kyrkliga begravningsbyråerna. De närmar sig nu tjugotill antalet. Här kan jag ana att flera av de möjliga hämmande faktorerna som nämnts ovan undanröjts. Verksamheten har sanktionerats från högsta ort, det finns exempel att följa och det finns tillgång till råd och stöd genom Kyrkans begravningsbyrå i Fagersta. Dessutom uppfattas verksamheten ligga mycket nära kärnan i kyrkans liv och den kompetens församlingen redan besitter:

*När församlingar tar beslut om att starta begravningsbyrå motiveras detta primärt utifrån gudstjänst- och diakonidimensionen i den grundläggande uppgiften.<sup>77</sup>*

Kyrkostyrelsen konstaterar i sin skrivelse inför frågans behandling i kyrkomötet 2022 dessutom att begravningsbyråer i kyrkans regi av dess kunder betraktas som en "naturlig förlängning av församlingens övriga uppdrag", samtidigt som en majoritet av remissinstanserna anser att verksamheten har en naturlig anknytning till den grundläggande uppgiften.

Kyrkliga begravningsbyråer platsar därmed under den andra definitionen av naturlig som jag ger i kapitel 3:

*Nya verksamheter som, utan särskild förklaring, av både församlingens kärna och människor i allmänhet uppfattas ligga i linje med att vara kyrka på orten.*

Exemplet begravningsbyråer visar på möjligheten att utveckla näringslivsverksamhet inom Svenska kyrkan när den naturliga anknytningen är tydlig, när det finns exempel att följa och stöd att få i form

<sup>76</sup> Sid 142. Arbetsformer i förändring.

<sup>77</sup> Kyrkostyrelsens skrivelse 2022:4, sid 13.

av utbildning och rådgivning. Kanske kan man också tillägga: när omfattningen ter sig hanterbar och de ekonomiska utsikterna – sett till möjligheter och risk – är hyggliga till goda.

Ett annat område där en liknande utveckling borde vara möjlig är fastighetsbranschen. De rådgivningsfunktioner inom byggnadsskötsel och byggnadsvård som vuxit fram på stiftsnivå borde kunna utvidgas till fastighetsutveckling och bostadsbyggande. Förutom att det på många håll råder bostadsbrist är boendet ett livsområde där det finns stora möjligheter att addera sociala och diakonala dimensioner, t ex för att bryta ensamhet och skapa gemenskap över gränser. Jag kan för litet om saken, men tänker att om någon del av det kapital Svenska kyrkans sitter på centralt kunde sättas i arbete i samarbete med församlingar som har mark och diakonala ambitioner kunde en hel del utträttas.

### **Verksamheter för och med arbetslösa**

Ett annat exempel på ökad näringsverksamhet i Svenska kyrkan, även om det inte syns lika tydligt i statistiken, är församlingars verksamheter för arbetslösa och andra utsatta grupper. Sådana diakonala verksamheter med vissa affärsmässiga inslag har förekommit åtminstone sedan den ekonomiska krisen på 90-talet. Under det senaste decenniet har intresset ökat och idag finns det uppskattningsvis lika många diakonala sociala verksamheter med inslag av näringsverksamhet i församlingarna som det finns begravningsbyråer. Många av dessa använder sig av metoden Mary och några av affärskonceptet S:t Mary. Här har en stödstruktur av ad hoc-karaktär för metodstöd och utbildningar vuxit fram genom en rad projekt och ett samarbete mellan församlingar och stift. Om fastighetsutveckling och bostäder utgör kapitalkrävande "big business" och begravningsbyråer står för mindre affärsrörelser som inte kräver några stora investeringar, så är dessa verksamheter mer att likna vid småskaliga försök att finna nischer där en viss affärsverksamhet bidrar till att uppnå sociala och diakonala mål. Syftet är inte att gå med vinst, utan att stötta människor på vägen mot ett värdigt liv.

Exemplen visar att tillgången till stöd och support främjar utvecklingen av sund näringsverksamhet i Svenska kyrkan.

*Sammanfattning: Näringsverksamheten inom Svenska kyrkans församlingar ligger på en låg nivå. Många av de verksamheter som drivs har svårigheter. De exempel på näringsverksamhet som har fått god spridning och drivs med viss framgång leder till slutsatsen att församlingarna behöver stöd. En lägstånivå vore tillgång till en rådgivningsfunktion. Den kan bestå av ett nätverk rådgivare som anlitas vid behov. Några timmars gratis rådgivning kunde finansieras centralt eller via stiftet. En högre ambition kunde vara att också ta fram några utbildningar, kanske i samarbete med arbetsgivarorganisationen.*

## **4. Frågan om särart och mervärde**

Under 2000-talet har frågan om den ideella sektorns mervärde och särart diskuterats i samband med välfärdens omvandling. Tanken är att idéburen sektors organisationer drivs av en annan logik och står för andra värden än offentliga och privata aktörer, och att denna särskilda karaktär ska bevaras när en ideell organisation blir utförare i välfärden. Resonemanget lyfts fram i den välfärdsplattform som togs fram av kyrkokansliet 2013.

*I rollen som utförare ska Svenska kyrkans särart som kyrka, tillföra ett mervärde i form av en särskild kvalitet som andra aktörer inte har.*

Resonemanget utvecklas i en not:

*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.*

Talet om särart och mervärde skulle kunna läsas in i kyrkostyrelsen resonemang i Råd 2023, och gäller då all näringsverksamhet, inte enbart sådana med tydlig välfärdsprofil:

*När en församling bedriver näringsverksamhet ska den till sitt innehåll och sitt utförande spegla den kristna församlingens identitet och uppdrag.*

Kyrkostyrelsens skrivning tar dock inte spjörn mot andra aktörer i samhället. Det är ingen uppmaning att göra jämförelser med andra och söka efter skillnader. Uppmaningen är att i allt församlingen gör bottna i den egna kallelsen och gemenskapen.

Då är vi tillbaka vid det *utflöde* som diskuterades i kapitel tre. Alltså ett vara och göra som inte kan skiljas från själva källan. Att jag närmar mig frågan igen beror på att jag efterfrågar en djupare reflektion om vad som bör prägla näringsverksamhet i Svenska kyrkan för att den ska *spegla församlingens identitet och uppdrag* som det står i kyrkoordningen. Jag kan inte se att detta enbart är den enskilda församlingens ansvar, utan en uppgift för Svenska kyrkan i stort.

När Filip Wijkström resonerar om kyrkans välfärdsroll ställer han frågan på sin spets:

*Den intressanta frågan nu är var man inom kyrkan kommer att hämta modellerna och tänkandet för att hjälpa församlingarna att hantera dagens situation när det gäller välfärden. Hur mycket kommer man att gå tillbaka till Bibeln, i teologisk lära, för att hitta riktning och innehåll? Hur mycket kommer man att låna från det världsliga, och då framförallt från näringslivet eller från New Public Management som blivit den offentliga sektorns försök att anpassa näringslivsmodeller till sin egen verksamhet?<sup>78</sup>*

Utän att göra anspråk på att ringa in rätt frågeställningar eller känna till vad som skrivits i frågan tidigare vill jag lyfta fram två likartade, men ändå skilda perspektiv.

Sven-Erik Brodd beskriver risken med att en kristen gemenskap börjar definiera sig genom sina verksamheter och därmed, ofta omedvetet, låter verksamhetens logik forma teologin i stället för tvärtom. När den teologiska reflektionen inte längre präglar och bär praktiken sker det han kallar *teologisk utrationalisering*: kyrkan förlorar successivt sin förankring i trons egen förståelse av vad kyrka är, och verksamheten drivs då vidare på sina egna villkor.<sup>79</sup>

Detta liknar fenomenet måldrift, som jag berört tidigare, även om det Brodd pekar på går djupare och påverkar församlingens identitet och självförståelse. Fenomenet kan naturligtvis uppstå i andra verksamheter än just näringsverksamhet. Svenska kyrkan brottas t ex ännu med ett byråkratiskt arv från den statliga tiden som kan vara nog så formande. Det gäller också diverse management- och kommunikationsteorier som gjort insteg i och påverkat kyrkan och som implicit är i hög grad teologiska.

Kan två olika logiker fungera sida vid sida? Stig Linde skriver att Svenska kyrkan är präglad av en dubbelhet: samtidigt en social rörelse, buren av gemenskap, engagemang och kallelse, och en tjänsteproducent, organiserad som en professionell serviceinstitution. De två logikerna – rörelsens och institutionens – lever sida vid sida och påverkar både församlingsliv och diakonalt arbete. Rörelsen drivs av deltagarnas tro och värderingar, medan tjänsteproduktionen styrs av regler, professionalitet och samhällsuppdrag. Linde menar att denna spänning är ofrånkomlig men kräver medveten balans: församlingen måste kunna tala båda språken, annars riskerar den att förlora sin identitet.<sup>80</sup>

I spänningen mellan dessa två logiker blir talet om särart och mervärde inte främst en fråga om att skilja sig från andra aktörer, utan om att bevara den teologiska ursprunget i allt som görs. Kyrkans

<sup>78</sup> Tidskriften *Ducatus*, nr 2, 2015.

<sup>79</sup> Brodd, Sven-Erik. *Ecklesiologi – studiet av kristen gemenskap: Några tankar kring ett studie av svensk pingströrelse*. I *Församlingssyn i pingströrelsen* Uppsala: Institutet för Pentekostala Studier, 2012.

<sup>80</sup> Stig Linde: *Svenska kyrkan som social rörelse och tjänsteproducent*. *Nya möjligheter – Svenska kyrkans sociala roll i 2000-talets Sverige*. Red Elisabeth Hjalmarsson. Svenska kyrkan, Uppsala 2009.

uppdrag är inte att hävda sin skillnad utan att handla utifrån den källa som gör den till kyrka. Församlingens verksamheter, oavsett form, får då sin mening som utflöden av tro och uttryck för samma gemenskap och kallelse som bär gudstjänsten.

Jag har i kapitel 5 konstaterat att näringsverksamhet i församling sällan motiveras på något mer genomreflekterat sätt. Jag tror det är olyckligt. Jag tänker att en djupare reflektion på biblisk grund – omsatt i ett lättillgängligt material – skulle tjäna syftet att bjuda in till resonemang om näringsverksamhet i Svenska kyrkan. Hur kan en sund syn på vinst se ut som inte omedelbart kopplar till girighet och exploatering? Hur kan man tala om olika slags värden – ekonomiska, mänskliga, andliga – i det kyrkan är och de verksamheter församlingen bedriver? Vad innebär det att förvalta med långsiktighet och hållbarhet, när verksamheten samtidigt måste bära sig ekonomiskt? Hur kan man se på konkursen som en sista utväg? Är det något skillnad i vem som drabbas? Var kan Guds rikes ekonomi och den ekonomi som driver våra samhällen mötas? Var skiljer de sig åt?

## Slutord: Flytta kyrkan eller låta den stå kvar? Förhandlingen fortsätter.

Den 1 september 1817 skriver prosten Muncktell i sin dagbok:

*Så begynner ny den sidste månaden af mit annus climacterius. Huru står til innan dess slut? Det vet du Herre allena, som har min tid i Dina hænder. Idag slöts såningen i gårdet, så at icke mer återstår, än några jordpärans och linåkrar, samt på ången efter potates. Kreaturen voro väl uttröttade.*

En sak som säkert bekymrade Muncktell detta "prövningens" eller "avgörandets" år var den nya kyrkans placering. Kyrkan i Sevalla behövde rivras och en ny skulle resas. Därav var församlingen enig. Men var skulle den stå? En majoritet ville se den uppförd på samma plats som den gamla kyrkan eller i en backe intill. Muncktell med flera ville se den nya kyrkan resas på berggrund ett stycke därifrån. Man kan ana att här stod känslor och tradition mot kunskap om mark och byggen. De flesta ville ha sin kyrka där den alltid legat, nära anhörigas gravar och med samma utsikt från kyrktrappan som när barnen döptes och föräldrarna bars ut till sina gravar.

Till saken hör att många medeltida stenkyrkor uppfördes på samma plats som en tidigare träkyrka, vilken i sin tur inte sällan låg på samma plats på den gamla offerplatsen. Så bevarade platsen sin doft av helighet under olika religioners regimer. Problemet var att platsen ofta kunde ligga lågt, på lerig jord, som illa stod emot de allt tyngre byggnaderna. Med tiden fanns risken att byggnaden kom på glid så att murar sprack och torn blev sneda. Muncktell var säkert medveten om saken. Han uppfostrade ändå en son som kom att behärska många tekniska ting och grunda industrier. Theofron Munktell.

Den 19e januari samma år hade prostens skrivit:

*"Anledningen var eljes, at jag i dag hade en ny Socknestämman angående kyrkobyggnaden, eller rättare platsen dertil, hvarom sockneboerne aldrig bliva ense. Somliga vilja bygga på höga backen i gårdet mitt emot gl. kyrkan, de flästa vilja behålla gamla stället och föreslogo idag, at flytta sig i sudöstra hörnet af kyrkogården, hvilka äfven segrade genom votering."*

Debatten om kyrkans läge fortsatte ytterligare några månader. Man kan förmoda att Muncktell gjorde sitt bästa för att få sin vilja fram i förhandlingen om kyrkans bästa plats. Kanske gjorde han också ett medskick till domkapitlet. Men det var inte han som bestämde. Församlingen röstade men var inte ense. Domkapitlet fick avgöra. Vem hade bäst argument? Beslutet anlände den 2 mars 1817.

*"Efter ottesången kom Consistoriiposten med utslaget om platsen till nya kyrkobyggnaden. Jag viste förut, at det nya föreslagna stället i Kölnbacken skulle blifva det rätta. I socknestämman upläste jag utslaget, och hade den sorgen, at höra 3 personer, som endast talte, så förgå sig med hetta, otidighet och hotelser, at jag hela dagen var nedslagen och nästan siuk."*

Några som inte fick sin vilja fram tycktes ha blivit förtörnade – minst sagt – men fick vackert följa utslaget. Kyrkan skulle byggas på berget. Oår följde, det tog tid att bygga kyrkan, men på Bebedelsedagen, den 25 mars 1821, var det dags för invigning. Prosten beklagar sig sin vana trogen.

*En obsekrifligt tröttsam dag. På morgonen var mycket springande och bestyr, och folk ifrån alla håll strömmade til helt bittida. Jag fruktade mycken trängsel och hade derforre satt 2 Soldater vid hvardera dören af kyrkan til vagt och at släppa lagom in, så at Sockneboerne måtte få rum. ... Och nära hade jag icke kommit in i kyrkan, ty ifrån dören, ut til planket stod menniska på menniska, som alla trängde på. Aldrig har jag sett sådan trängsel. Uti kyrkan var för största delen omöjligt at sitta, ty i den klämma som man stod, fick man stå til slut och många ropade: jag blir ihäälklämd, jag går åt."*

I den här berättelsen framträder församlingen som tät gemenskap, som (i någon mening) demokratisk rörelse och som en del i den vidare kyrkan med inslag av centralstyrd hierarki. Den angelägna frågan om den nya kyrkans placering förhandlades på kyrkbacken och i sockenstämman - liksom säkerligen i kök handelsbod - men man kunde inte komma överens. Prosten hade inte rätt att ensam avgöra frågan, så den gick vidare till stiftets högsta instans. Hade beslutet inte gått hans väg så hade han fått lov att finna sig i detta.

Den här kompromissen mellan lokal självständighet och tvingande beslut från församlingsövergripande organ gäller än idag. Skillnaden är att då präglades styrningen i hög grad av statens prioriteringar, idag bestämmer kyrkan själv. Vi lever också i ett annat mentalt landskap där styrkan i argumenten har större möjlighet att tävla med titlar och positioner.

Jag har i den här rapporten karakteriserat förändringar i Svenska kyrkan som utslag av en förhandling mellan olika parter över tid, ibland mycket lång tid, och inom ramen för en tillitskultur som i första hand använder sig av dialogen som metod.

Det krävs en viss mognad hos en organisations enheter och företrädare för att respektera tillitens villkor och gränser. Det gäller åt båda hållen. Vissa avvikelser tror jag organisationen måste ha overseende med för att inte fastna i detaljeringsraseriets fälla eller utvecklas till en regelmaskin som sköljer ut barnet med badvattnet. Kanske bör man resonera som en kyrkoherde gjorde när medarbetare lyfte krav på att säkerställa det ena efter det andra genom nya policys och regler. Denne sa: Vi gör inga regler för undantagen. De försöker vi hantera på annat vis.

Samtidigt får den som utmanar de gränser och synsätt kyrkan kollektivt satt upp inte agera alldeles självsvåldigt. Att sätta det gemensammas auktoritet ur spel undergräver tilliten och skadar kyrkans karaktär av enad kropp i Kristus. Då riskerar den nya kyrkan att hamna på lerig jord.

## Bilaga A: Frågor att ställa inför verksamhetsstart

### 1. Behov och kontext

- Vilka behov vill församlingen möta med den nya verksamheten? Hur är behovet säkerställt?
- Finns det andra aktörer lokalt som arbetar för att möta samma behov?
- Har det gjorts någon analys över andra möjliga handlingsvägar än att starta en egen verksamhet? Påverkansarbete? Samverkan med andra?
- Kommer församlingens verksamhet att ske i samverkan med andra, eller uppstår en konkurrenssituation. Hur kan en eventuell konkurrenssituation komma att uppfattas?
- Hur står sig det behov verksamheten avser att möta i jämförelse med andra behov i lokalsamhället? Kommer satsningen att ske på bekostnad av något annat i församlingens verksamhet?

### 2. Syfte och anknytning

- Hur ser verksamhetens koppling till den grundläggande uppgiften ut? Kan den ses som ett utflöde av den grundläggande uppgiften eller bidrar den till församlingens förutsättningar att utföra densamma?
- Vilka mervärden kommer verksamheten rymma, i jämförelse med verksamheter av samma slag som drivs av andra aktörer?
- Står verksamheten i överensstämmelse med församlingsinstruktionens beskrivning av församlingens identitet, arbetssätt och prioriteringar?
- Hur kan verksamheten motiveras teologiskt?

### 3. Mål

- Vilket är målet/målen med verksamheten?
- Är målen tydliga, lätta att kommunicera och möjliga att utvärdera?

### 4. Förankring

- Är verksamheten kyrkopolitiskt brett förankrat?
- Har verksamheten stöd bland personalen?
- Ligger verksamheten i linje med vad människor förväntar sig av kyrkan?
- Hur har kritiska röster hanterats och, om möjligt, tagits tillvara?

### 5. Verksamhetsform, organisation och styrning

- I vilken form ska verksamheten bedrivas?
  - Som en del i den ordinarie verksamheten.
  - I samverkan med andra.
  - I form av IOP med kommunen.
  - Som aktiebolag eller aktiebolag med begränsad vinstdelning.
  - Som ideell förening?

- Annat?
- Har fördelar och risker med att driva verksamheten i olika former undersökts?
- Hur säkerställs att verksamheten är underställd församlingens styrning och ledning?
- Hur säkerställs att jävssituationer eller sammanblandning av roller i församling och eventuella bolag inte uppstår?
- Hur säkerställs att eventuella bolag har rätt kompetens i sin styrelse?
- Hur säkerställs att eventuella bolag drivs i samma anda, med samma värderingar, samma policys och samma organisations- och företagskultur som i församlingen?

## 6. Ekonomi och affärsplan

- Är verksamheten av en art och/eller omfattning att den är skattepliktig?
- Är en budget och/eller affärsplan med realistiska kalkyler framtagen?
- Har en riskanalys med åtgärdsplan tagits fram?
- Har någon marknadsundersökning genomförts?
- Behövs extern finansiering eller lån – vilka konsekvenser får det i så fall för församlingens ekonomi?
- Hur säkerställs att verksamheten, ifall den betraktas som näringsverksamhet, inte belastar kyrkoavgiften?
- Om verksamheten beräknas gå med underskott – kan detta motiveras pastoralt eller diakonalt som en prioritering?

## 7. Kompetens och resurser

- Finns tillräcklig kompetens för att driva verksamheten? T ex
  - Ekonomisk kompetens
  - Juridisk kompetens
  - Branschkunskap
  - Ledningserfarenhet
  - Affärskunskap
- Hur ska eventuella kompetensbrister åtgärdas? Genom att skaffa egen kompetens eller genom att anlita externa experter/rådgivare?

## 8. Kommunikation och insyn

- Hur säkerställs att verksamheten lever upp till rimliga krav på transparens för att undvika misstanke om oegentligheter eller osund konkurrens utifrån medlemmars, allmänhetens och medias perspektiv.
- Finns det någon plan för hur satsningen ska kommuniceras och besluten dokumenteras?
- Hur säkerställs att stiftet kan utöva tillsyn över verksamheten?

## **9. Kvalitetssäkring och visseblåsarfunktion**

- Hur kommer den nya verksamheten att kvalitetssäkras?
- Hur säkerställs att alla anställda har tillgång till en visseblåsarfunktion?

## Bilaga B: Idéskiss till riskanalys

Riskområde	Risikfaktor	Möjlig konsekvens	Sannolikhet (Låg/Medel/Hög)	Allvar (Låg/Medel/Hög)	Åtgärder / hantering
<b>Ekonomi</b>	Orealistisk budget	Ekonomisk förlust, påverkan på församlingens övriga verksamhet	Medel	Hög	Ta fram affärsplan, extern granskning, regelbunden uppföljning
<b>Juridik</b>	Oklarheter kring moms/bolagsform	Skattetillägg, kritik, rättsliga problem	Låg	Hög	Juridisk rådgivning, kontakt med Skatteverket, ev. separat bolag
<b>Konkurrens</b>	Verksamheten uppfattas konkurrera med lokala företag	Negativ publicitet, försämrade relationer i lokalsamhället	Medel	Medel	Dialog med lokala aktörer, transparens, förtydliga kyrkans syfte
<b>Kompetens</b>	Bristande affärs- och ledningskompetens	Dåligt resultat, ineffektivt resursutnyttjande	Hög	Hög	Rekrytera/utbilda personal, anlita rådgivare
<b>Ecklesiologi/ identitet</b>	Verksamheten dominerar över grundläggande uppgift	Församlingen upplevs som kommersiell snarare än andlig	Medel	Hög	Teologisk reflektion, kommunicera koppling till kyrkans uppdrag
<b>Etik/ förtroende</b>	Medlemmar upplever verksamheten som olämplig	Minskad tillit, medlemsavhopp	Medel	Medel	Samråd med medlemmar, tydlig kommunikation om syfte och värderingar
<b>Långsiktig hållbarhet</b>	Verksamheten blir beroende av nyckelpersoner eller extern finansiering	Instabilitet, nedläggningsrisk	Medel	Medel	Plan för succession, bred förankring, diversifiera intäkter