



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

FEKP01 Examensarbete Magisternivå
Lunds universitet
Företagsekonomiska institutionen
2009-06-03

Anpassning av Strategi och Organisation

- En undersökning av Svenska kyrkans anpassning i samband med dess ändrade relation till staten år 2000.

Handledare
Per-Hugo Skärvad

Författare
Jessica Månsson
Carina Nertlinge
Madeleine Nilhäll

FÖRORD

Vi vill tacka alla som ställt upp och låtit sig intervjuas. Utan er hade vi inte kunnat genomföra studien. Vi vill dessutom rikta ett stort tack till vår handledare Per-Hugo Skärvad som väglett oss och gett oss värdefulla synpunkter.

Jessica Månsson, Carina Nertlinge & Madeleine Nilhäll

Lund, 3 juni 2009

Sammanfattning

<i>Examensarbetets titel:</i>	Anpassning av strategi och organisation – en studie av Svenska Kyrkans anpassning i samband med dess ändrade relation till staten år 2000.
<i>Seminariedatum:</i>	2009-06-03
<i>Ämne/Kurs:</i>	FEKP01, Examensarbete magisternivå, Företagsekonomi, Strategic Management, 15 hp
<i>Författare:</i>	Jessica Månsson, Carina Nertlinge, Madeleine Nilhäll
<i>Handledare:</i>	Per-Hugo Skärvad
<i>Fem nyckelord:</i>	Strategi, Organisation, Anpassning, Federation, Förändring
<i>Syfte:</i>	Studien syftar till att studera vad de ändrade relationerna till staten år 2000 inneburit för Svenska kyrkan och vilka anpassningar som gjorts. Vi kommer att undersöka hur Svenska Kyrkan förberedde sig inför denna förändring, vilka överväganden som gjordes och vilka förändringar, både organisatoriska och strategiska, som därefter genomfördes. Ambitionen är också att förklara varför just dessa förändringar genomfördes och bedöma huruvida de är tillräckliga.
<i>Metod:</i>	Studien är av kvalitativ karaktär och baseras främst på sekundärdata. Intervjuer används som kompletterande källor.
<i>Teoretiska perspektiv:</i>	Teorierna som används i studien är i huvudsak strategi- och organisationsteorier.
<i>Empiri:</i>	Studieobjektet är Svenska kyrkan. Det empiriska underlaget består till största delen av sekundärdata. Inledningsvis genomfördes en intervju i form av en förstudie, som lade grunden för studiens inriktning. Studien kompletterades senare med hjälp av ytterligare intervjuer.
<i>Resultat:</i>	Svenska kyrkan har gått från att vara en organisation inom offentlig sektor, till att vara en reglerad federation. Regleringen gör det svårare för dem att vara flexibla. Detta påverkar deras möjligheter att anpassa sig till de nya förutsättningarna. Tidigare reformer ligger till grund för dagens struktur och därmed också deras strategier, som begränsas till sin natur av att strukturen ligger fast.

Abstract

- Title:* Adaption of strategy and organization – a study of the adaption of the Church of Sweden, in connection with its changed relation to the Swedish government in the year 2000.
- Seminar date:* 03-06-2009
- Course:* FEKP01, Master Thesis, Business Administration, Strategic Management, 15 University Credits Points (UPC) or ECTS-cr)
- Authors:* Jessica Månsson, Carina Nertlinge, Madeleine Nilhäll
- Advisor:* Per-Hugo Skärvad
- Key words:* Strategy, Organization, Adaption, Federation, Change
- Purpose:* The purpose of the study is to study the implications of the new relations between the Church of Sweden and the Swedish government, and how the church has adapted to these changes. We will study how the Church of Sweden prepared for these changes, what considerations were made and what changes, both organizational and strategic changes, that were carried out. The ambition is also to explain why these adaptations have been made and to assess if they are sufficient.
- Methodology:* The study is of a wide qualitative character and is based primarily on secondary data. Interviews are used as a supplement.
- Theoretical perspectives:* The theories used in this study are primarily theories regarding strategy and organization.
- Empirical foundation:* The object of study is the Church of Sweden. The empirical basis consists mainly of secondary data. A pilot study was conducted, which was the basis for the focus of the study. Supplementary interviews were then carried out..
- Conclusions:* The Church of Sweden has gone from being an organization in the public sector, to being a mandated federation. The regulation makes it more difficult for the organization to be flexible. This in turn affects its ability to adapt to new conditions. Earlier reforms are the basis for the present structure and also the strategies, which are limited by the firm structure.

Förkortningar

FMO Federation Management Organization

Prop. Proposition

SKU Svenska Kyrkans Utredningar

SOU Statens Offentliga Utredningar

Innehållsförteckning

Kapitel 1 Inledning	9
1.1 Bakgrund och problemdiskussion	9
1.2 Problemformulering och syfte	11
1.3 Målgrupp	11
1.4 Avgränsningar	11
1.5 Disposition	13
Kapitel 2 Metod	14
2.1 Kunskapsteoretisk ståndpunkt	14
2.2 Metod	14
2.3 Undersökningsdesign	15
2.4 Ansats	15
2.5 Reliabilitet, replikerbarhet och validitet	16
2.6 Teorival	16
2.7 Datainsamling	16
2.7.1 Sekundärdata	17
2.7.2 Intervjuer	18
2.7.3 Val av respondenter	20
2.8 Databearbetning	21
Kapitel 3 Teori	23
3.1 Teoretisk referensram	23
3.2 Disposition av teorier	23
3.3 Organisationsteorier	24
3.3.1 Icke vinstdrivande organisationer	25
3.3.2 Professionell organisation	25
3.3.3 Nätverk	26
3.3.4 Kontroll och styrning	31
3.4 Strategi	32
3.4.1 Trade-offs och strategic fit	33
3.4.2 Strategic Management	34
3.4.3 Strategi för icke-vinstdrivande organisationer	34
3.4.4 Strategival	35
3.5 Anpassning	37
3.5.1 Resilience	37
3.5.2 Path Dependency	38

Kapitel 4 Empiri	40
4.1 Introduktion	40
4.2 Historik	40
4.2.1 Organisationshistoria	41
4.2.2 Den kyrkliga egendomens härkomst	42
4.2.3 1930-talets strukturförändring	43
4.2.4 Religionsfrihetsreformen och kyrkotillhörighet	44
4.2.5 Dubbla ansvarslinjen	45
4.3 Bakgrund till relationsändringen	46
4.4 Svenska kyrkans organisation före år 2000	47
4.4.1 Kyrkoval	47
4.4.2 Nationell Nivå	47
4.4.3 Stiftsnivå	51
4.4.4 Församlingsnivå	52
4.4.5 Personal	53
4.4.6 Intäkter	53
4.4.7 Kyrkofond	54
4.4.8 Egendom	55
4.4.9 Offentlighetsprincipen	55
4.5 Strukturen efter år 2000	55
4.5.1 Kyrkoval	56
4.5.2 Nationell nivå	59
4.5.3 Stiftsnivå	62
4.5.4 Församlingsnivå	65
4.5.5 Personal	66
4.5.6 Intäkter	67
4.5.7 Kyrkofond	67
4.5.8 Egendom	68
4.5.9 Offentlighetsprincipen	69
4.6 Relationsändringens formella innebörd	69
4.6.1 Lagändring	70
4.6.2 Normgivning	71
4.6.3 Egendom	71
4.6.4 Bokföringslagen	72
4.6.5 Personal	72
4.7 Anpassningsåtgärder	72

4.7.1	Tvingande.....	73
4.7.2	Frivilliga.....	73
Kapitel 5	Analys.....	74
5.1	Relationsförändringen år 2000.....	74
5.2	Organisationsstruktur och strategi.....	77
5.2.1	Nätverk.....	77
5.2.2	Professionell organisation och strategic fit.....	79
5.2.3	Nätverk och professionell organisation.....	79
5.2.4	Nätverk, professionell organisation och path dependency.....	80
5.3	Relationsändringens tidpunkt.....	82
5.4	Styrning och kontroll.....	83
5.5	Behov av anpassning.....	84
5.6	Anpassningsåtgärder.....	85
5.7	Demokrati i Svenska kyrkan.....	88
5.8	Trade off.....	90
5.9	Path dependency.....	90
Kapitel 6	Slutsatser.....	92
6.1	Slutsatser.....	92
6.2	Slutdiskussion.....	94
6.3	Förslag till vidare forskning.....	94
6.4	Reflektion.....	95
Kapitel 7	Källförteckning.....	96
Bilaga 1	101
Bilaga 2	102
Bilaga 3	103
Bilaga 4	104
Bilaga 5	105

Kapitel 1

Inledning

Inledningsvis görs en bakgrundsbeskrivning, med en introducering av Svenska kyrkans ändrade relationer med staten. Därefter presenteras problemet som uppsatsen ämnar undersöka och syftet definieras. Slutligen beskrivs strukturen av uppsatsen under rubriken disposition.

1.1 Bakgrund och problemdiskussion

Svenska kyrkan uppmärksammas inte så mycket av ekonomer vad gäller ekonomiska och organisatoriska utredningar vilket kan tyckas märkligt eftersom Svenska kyrkan med alla dess enheter är en i Svenska mått mätt mycket stor och rik organisation. Svenska kyrkan hade, år 2007, totalt sett en omsättning på drygt 17 miljarder kronor (Resultaträkning 2007). Detta kan jämföras med stora välkända företag som LKAB och Getinge som motsvarande år hade en omsättning på drygt 16 miljarder kronor vardera, eller med Indap Sweden AB som hade en omsättning på drygt 18 miljarder kronor år 2007 (www.largestcompanies.se). Svenska kyrkan är bland de största arbetsgivarna i landet sett till antalet anställda. De hade, år 2007, drygt 22 000 anställda i Sverige (Nya Nyckeln, 2008), vilket kan jämföras med antalet anställda vid exempelvis Volvo AB som hade ungefär 28 000 anställda i Sverige under samma år (www.largestcompanies.se) eller Tetra Pak som motsvarande år hade knappt 21 000 anställda världen över (www.tetrapak.com).

Traditionellt sett har den kyrkliga verksamheten haft stor betydelse och varit en viktig del i samhällsutvecklingen. Som ett led i den internationella integreringen har dock det svenska samhället under de senare decennierna förändrats mot ett alltmer mångkulturellt och mångreligiöst samhälle. Detta har bidragit till högre krav för Svenska kyrkan till ökad anpassning till de förändrade förhållandena. (SOU 1997:47)

Den 8 december 1995 fattade riksdagen ett beslut om ändrade relationer mellan staten och Svenska kyrkan (prop.1995/96:80, bet.1995/96:KU12, rskr.1995/96:84). Beslutet innebar att Svenska kyrkan skulle få friare förhållande till staten från och med den 1 januari år 2000. (SOU 1997:45) Det var inte någon bestämd politisk vilja eller ett starkt engagemang från kyrkor och trossamfund, utan snarare en förändring av det svenska samhället, som låg till grund för denna reform. (Ekström, 2004)

Svenska kyrkans ändrade relation med staten var en av 1900-talets stora politiska frågor. Ingen annan reform har i modern tid i Sverige varit föremål för så omfattande överväganden under så lång tid som frågan om ändrade relationer mellan staten och Svenska kyrkan. (SOU 1997:47)

Göran Gustafsson, som är professor i religionssociologi vid teologiska institutionen i Lund, har i sin bok *Tro samfund och samhälle – socialistiska perspektiv* (1997), skrivit om bland annat utvecklingen inom Svenska kyrkan inför dess förändrade förhållande till staten. Eftersom vi har ett företagsekonomiskt perspektiv och skriver efter förändringen har ägt rum, blir delar ur Gustafssons (1997) bok en källa till empiri.

År 2004 skrev Sören Ekström, som haft ett flertal tunga poster inom Svenska kyrkan både före och efter den förändrade relationen till staten, en bok som heter *Svenska kyrkan – historia, identitet, verksamhet och organisation*. Detta var den femte han publicerat i detta slag, även om titlarna ändrats genom åren. Vi använder några av dem som empiriskt underlag. Bokens fokus är att ge en, i författarens egna ord, lagom dos kyrklig och kyrkorättslig allmänbildning och en fördjupning i de organisatoriska frågorna. Hans böcker är av beskrivande natur och antar av naturliga skäl inte ett rent företagsekonomiskt perspektiv. Detta gör att det behov vi hoppas att vårt arbete ska fylla, inte tillgodoses av Ekströms (2004) bok.

Vi tycker det saknas en undersökning av resultatet, ur ett företagsekonomiskt perspektiv, nu snart tio år efter förändringen. Det skulle vara intressant att se vad som egentligen hänt efter de ändrade relationerna med staten år 2000. Svenska kyrkan har genomgått en rad strukturförändringar genom historien (Martling 2008), vilket vi återkommer till senare i uppsatsen. Vi är intresserade av att analysera den senare reformens (relationsändringen år 2000) påverkan på Svenska kyrkans organisatoriska och strategiska struktur.

1.2 Problemformulering och syfte

Vårt syfte med denna studie är att bidra till kunskapsutvecklingen om stora organisationers organisatoriska och strategiska anpassning till en strukturellt föränderlig miljö. Den övergripande frågeställningen blir följande: *Hur genomför stora traditionella organisationer, med lång historia och tradition, strategiska åtgärder och organisatorisk anpassning till en strukturellt föränderlig miljö?*

Vårt studieobjekt är Svenska Kyrkan och med uppsatsen ämnar vi *studera vad de ändrade relationerna till staten år 2000 inneburit för Svenska kyrkan och vilka anpassningar som gjorts*. Vi kommer att undersöka hur Svenska Kyrkan förberedde sig inför denna förändring, vilka överväganden som gjordes och vilka förändringar, både organisatoriska och strategiska, som därefter genomfördes. Ambitionen är också att förklara varför just dessa förändringar genomfördes och bedöma huruvida de är tillräckliga.

1.3 Målgrupp

Studiens tänkta läsare är i första hand ekonomer, med insyn i företagsekonomi och företagsekonomiska termer. Även övrig personal från Svenska kyrkan, den offentliga sektorn och näringslivet ska kunna ta del av de slutsatser vi kommer fram till och uppleva dem som givande. Vi kan inte utesluta att en viss förkunskap i terminologin krävs för att kunna ta del av studien fullt ut.

1.4 Avgränsningar

För att klargöra våra avgränsningar måste vi ge en kort förklaring till Svenska kyrkans organisation redan här. För en utförligare beskrivning av organisationen hänvisar vi till kapitel fyra, empiri.

Trossamfundet Svenska kyrkan består av cirka 800 fristående juridiska enheter vilka verkar på tre olika nivåer. På det lokala planet återfinns församlingar och samfälligheter. Gudstjänster och service, som innefattar direkt kontakt med församlingsmedlemmarna, bedrivs av församlingarna medan samfälligheterna består av två eller fler församlingar som slagit samman sina administrations- och ekonomifunktioner. På det regionala planet återfinns de 13 stiftet, vilka arbetar med att stödja församlingarna, samt ansvarar för

församlingsstrukturen i stiftet. Dessutom finns Svenska kyrkan på nationell nivå, vilka utgörs av Kyrkomötet och kyrkokansliet. På denna nivå bestäms övergripande regler för samtliga enheter inom Svenska kyrkan, dock inte sådant som är verksamhetsspecifikt på lokal nivå. Kyrkomötet är de som beslutar i övergripande frågor och de bestämmer kyrkoordningen, Svenska kyrkans interna regelverk. Kyrkokansliet verkställer kyrkomötets beslut och sköter all verksamhet på nationell nivå. Det finns inget ägandeskap mellan de olika nivåerna, utan samtliga är juridiskt fristående enheter. (Ekström, 2004)

Vi vill med vår studie se till hela trossamfundet Svenska Kyrkan och deras samverkan som en enhetlig organisation, ur ett företagsekonomiskt perspektiv. Detta innebär att vi inte går in på djupet i de tre olika nivåerna och de respektive juridiska enheter som finns på dessa nivåer. Vi förklarar och berör nivåerna i förhållande till varandra och ger en övergripande bild av hur de olika enheterna på de olika nivåerna är uppbyggda, men beskriver eller analyserar inte specifika strukturer eller bestämmelser som sätts av verksamheterna på respektive nivå.

Vi kommer inte att beakta eventuella förändringar i utförandet av exempelvis gudstjänst och diakoni. Vi ser bara till den strikt organisatoriska och ekonomiskstrategiska förändringen. Vidare är de ändrade relationerna analyserade utifrån Svenska kyrkans perspektiv och inte statens.

1.5 Disposition

Nedan ges en överskådlig beskrivning av uppsatsens kapitelindelning och vad som följer under dessa.

1. Inledning

I detta kapitel introduceras fenomenet som legat till grund för vår studie. Även studiens problemställning och syfte klargörs.

2. Metod

I metodavsnittet förklaras våra metodval som varit tillvägagångssättet i vårt genomförande av studien. Här presenteras också en kritisk reflektion över dessa val.

3. Teori

I detta avsnitt ges en grundläggande bild av vår teoretiska referensram och presenteras de modeller och perspektiv vi kommer att ta hjälp av vid analysen av empirin.

4. Empiri

Här presenteras det material som legat till grund för vår analys. Detta är material vi inhämtat från tidskrifter, litteratur, utredningar, rapporter och av oss genomförda intervjuer.

5. Analys

I analysavsnittet knyts det empiriska materialet samman med de teorier och perspektiv som presenterats i ovanstående kapitel.

6. Slutsatser

I detta kapitel sammanställs det som framkommit under analysen. Här besvaras vår frågeställning och presenteras de slutsatser som vi kommit fram till. Avslutningsvis ger vi förslag på vidare forskning inom området och reflekterar över vår uppsats.

7. Källförteckning

I detta sista avsnitt presenteras alla källor som använts i studien.

Kapitel 2

Metod

Avsnittet inleds med en beskrivning och motivering av den kunskapsteoretiska och vetenskapliga ståndpunkt vi använt oss av. Vidare beskrivs vår undersökningsdesign, samt hur vi genomfört datainsamlingen. Metod- och källkritik presenteras löpande. Avsnittet följer den kronologiska arbetsprocessen.

2.1 Kunskapsteoretisk ståndpunkt

För att kunna fastställa och analysera Svenska Kyrkans organisationsstruktur och dess strategiska struktur, behövs en förståelse för den komplexa miljö som Svenska Kyrkan, liksom andra organisationer, befinner sig i. Vi har utgått ifrån en hermeneutisk syn på kunskap och analyserat vår empiri utifrån ett tolkningsperspektiv. Detta innebär att vi menar att kunskap kan utvinnas genom tolkning av olika fenomen. (Bryman, Bell 2005) En risk när ett tolkningsbaserat synsätt antas är att tidigare erfarenheter, förkunskap och personliga mål kan påverka studien och tolkning av resultaten så att de presenterade resultaten svarar på problemformulering och syfte. (Bryman, Bell 2005) Vi är medvetna om detta och har försökt att motverka och begränsa problemet, främst genom att rutinmässigt ifrågasätta vårt eget handlande under arbetets gång.

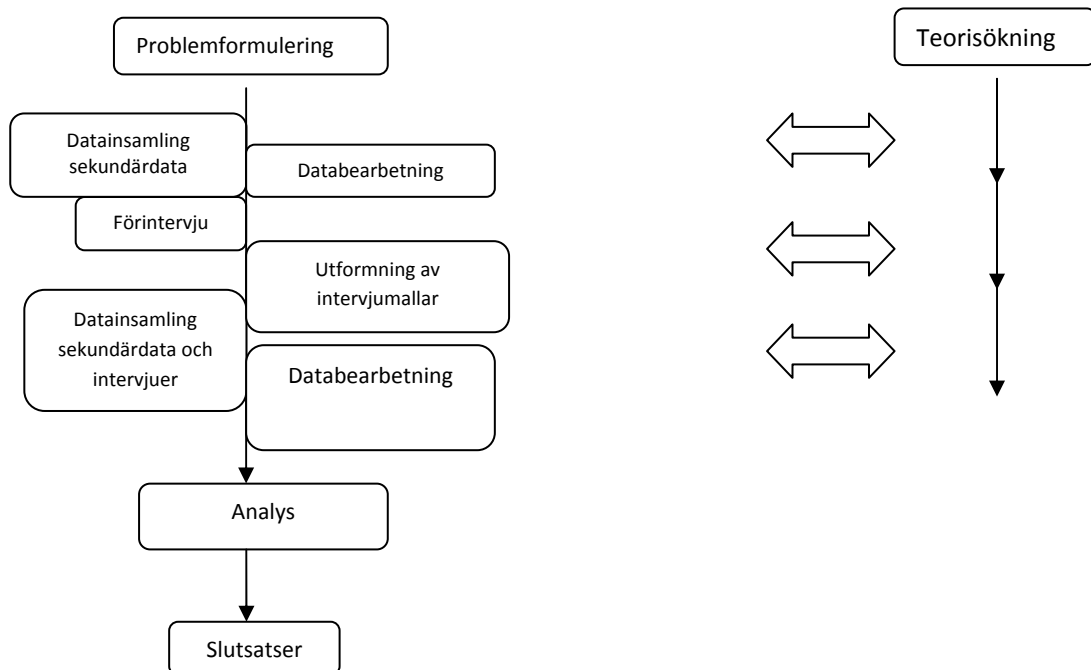
2.2 Metod

För att besvara frågeställningen och uppnå syftet med studien valde vi en kvalitativ metod. En kvalitativ metod hjälper oss att få en nyanserad beskrivning av verkligheten och därmed en djupare insikt i hur ett fenomen, exempelvis en organisation, är beskaffad (Bryman, Bell, 2005). För att minimera de vanliga problemen med en sådan metod (Jacobsen 2007), har vi valt att som komplement till de sekundära källorna i vår undersökning ha med fem intervjuer. Detta ökar våra chanser att få relevant empiri som bidrar till en ökad extern giltighet.

Eftersom vi inte visste exakt vilka svar vi sökte och därmed inte visste exakt vilka frågor som skulle bli aktuella, var en kvantitativ ansats aldrig aktuell för oss. (Bryman, Bell, 2005).

2.3 Undersökningsdesign

För att illustrera tillvägagångssättet vid undersökningen, det vill säga hur vi gått till väga vid arbetet med uppsatsen, har vi valt att här presentera undersökningsdesignen översiktligt. De olika delarna beskrivs utförligare i de kommande avsnitten.



Figur 1: Undersökningsdesign för studien

2.4 Ansats

Grunden till vår datainsamling har varit abduktiv, vilket innebär dels en logisk slutledning som vid induktion och deduktion, men även rekontextualisering och en slutledning i den vidare bemärkelsen; sätt att resonera kring, reflektera över och argumentera kring olika fenomen (Danermark, 2003). Vi utgick från vårt syfte med uppsatsen och började vår insamling av empiri med sekundärdata som behandlade de aktuella frågeställningarna som uppkom ur ett historiskt perspektiv. Under tiden letade vi också efter relevant teori. Efter vår förintervju gick vi tillbaka till att söka teorier, varefter vi samlade in ytterligare sekundärdata samt utformade intervjumallar för den vidare studien (se 2.9 Intervjuer). Vi växlade alltså

mellan befintlig litteratur och empiri i arbetet, vilket stämmer väl överens med hermeneutiska synen på kunskap (Bryman, Bell, 2005).

2.5 Reliabilitet, replikerbarhet och validitet

Vid en kvalitativ fallstudie med en abduktiv ansats, kan det bli svårt att visa en hög grad av reliabilitet (Bryman, Bell, 2005). Vi anser dock att uppsatsen inte går emot den forskning som tidigare gjorts, som vi har kommit i kontakt med. Därmed anser vi att uppsatsen har förutsättningar att uppfylla reliabilitetskriteriet. Vi tror också att liknande studier skulle kunna komma fram till liknande resultat vilket i så fall, enligt Bryman och Bell (2005), bidrar till studiens replikerbarhet.

Den grad i vilken studiens resultat kan användas i andra sammanhang bestämmer hur hög validiteten är (Jacobsen, 2007). Vår ambition med studien är att kunna bidra till en viss teoretisk generalisering, det vill säga att resultatet kan komma till användning i en annan kontext än den som visats upp här. Genom att ha studerat Svenska kyrkans anpassningsåtgärder, kan vi bidra till att liknande organisationer i liknande situationer kan få användning av vårt resultat.

2.6 Teorival

Valet av teoriområden har utgått från förkunskap som vi har från våra studier i företagsekonomi och andra ekonomiska ämnen. För att kunna uppfylla vårt syfte, ansåg vi att vi behövde använda oss av teorier inom områdena organisation och strategi. Sökning av teorier utfördes löpande under arbetets gång, som vi presenterat i vår undersökningsdesign (2.4). De teorier vi slutligen använt oss av behandlar organisationsstruktur, strategi, samt förändring och anpassning av dessa. En utförlig beskrivning av dem, samt hur vi har använt oss av dem finns i kapitel 3 Teori.

2.7 Datainsamling

För att kunna klargöra hur Svenska kyrkan påverkats av relationsändringen samlade vi först in information om organisationen både före och efter år 2000, samt om förändringens formella och praktiska innebörd. Vi har först tagit reda på hur organisationen var uppbyggd innan år 2000, och sedan vad relationsändringen inneburit rent formellt för Svenska kyrkan, för att

slutligen se vad de ändrade relationerna inneburit i praktiken, det vill säga hur Svenska kyrkans organisation förändrats och vilka anpassningsåtgärder som vidtagits.

2.7.1 Sekundärdata

De källor som använts vid insamling av sekundärdata är litteratur, artiklar, rapporter och utredningar. Några av dessa har hämtats via Internet. För att uppsatsen ska kunna presenteras så rättvisande som möjligt är det viktigt att överväga tillförlitligheten i våra sekundära källor. Mycket information sällas bort av författaren till sekundärkällan vilket gör att beskrivningen av verkligheten påverkas av författaren. (Jacobsen, 2007) Vid bedömningen av sekundärkällan är det viktigt att ta hänsyn till i vilken kontext och av vem sammanställningen, eller studien, genomförts. (Bryman, Bell, 2005)

Den litteratur vi använt som beskriver Svenska kyrkans organisation, presenterar den nedifrån och upp. Den börjar med församlingsnivån och avslutar med nationell nivå. Detta motiveras av att det är på församlingsnivån som verksamheten finns, och att det är härifrån som hela Svenska kyrkan är uppbyggd. Vi har valt att vända på det och först insamla empiri från nationell nivå, för att sedan gå nedåt i organisationen. Detta har vi gjort eftersom vi vill se hur delarna inom Svenska kyrkan samverkar som en enhetlig organisation.

Sören Ekström, vars verk vi använder flitigt som sekundärdata, har bland annat varit chefredaktör för Västerbottens Folkblad och Kyrkans tidning, statssekreterare i Civildepartementet, som då svarade för kyrkofrågorna, och generalsekreterare i Svenska kyrkans centralstyrelse. I det lokala kyrkliga arbetet har han varit med i kyrkofullmäktige, kyrkorådsledamot och kyrkvärd. Han var också ordförande i 1982 års kyrkokommitté, har varit ordförande i kyrkofondens styrelse och har ingått i en rad statliga och kyrkliga utredningar.

Göran Gustafssons bok Tro samfund och samhälle – socialistiska perspektiv (1997), innehåller bland annat en kartläggning av utvecklingen inom Svenska kyrkan inför dess förändrade förhållande till staten. Detta är en bok skriven i första hand för de religionssociologiska grundkurserna, men även för alla som vill få en orientering om kyrkans och trons roll i det svenska samhället. Göran Gustafsson är professor i religionssociologi vid teologiska institutionen i Lund och har i ett flertal böcker,

forskningsrapporter och tidskriftsartiklar behandlat olika aspekter av det religiösa livet i Sverige.

Patrik Tibbling, vars bok ”Att vara ledamot i kyrkoråd och kyrkonämnd” vi använder, är förbundsjurist på Svenska kyrkans församlingsförbund. Boken riktar sig till förtroendevalda i Svenska kyrkan.

Carl Henrik Martling är docent i kyrkovetenskap och har författat flera böcker i ämnet. Han har dessutom skrivit flera lättillgängliga verk inom kyrkohistorien, utöver de vetenskapliga bidragen. Vi använder oss av hans bok Svensk kyrka, skriven 2008.

Vid insamling av den empiri som beskriver Svenska kyrkan före och efter år 2000 har vi främst använt oss av ovanstående källor samt utredningar. Empirin som beaktar relationsförändringen samt anpassningsåtgärder har tagits dels från ovanstående litteratur, men främst från utredningar, lagtext och intervjuer. Intervjuerna behandlas närmare i ett senare avsnitt.

Utredningarna som använts är av två slag, Svenska Kyrkans Utredningar (SKU) och Statens Offentliga Utredningar (SOU). Det innebär att den första typen utgår från Svenska Kyrkans perspektiv och den andra utgår från statligt perspektiv.

Den elektroniska källa vi använt oss av vid sammanställning av empirin är Svenska kyrkans hemsida.

2.7.2 Intervjuer

Intervjuer används i vår uppsats som ett komplement till sekundärdata. Detta är för att få en mer nyanserad bild av studieobjektet. Vid flertalet intervjuer har vi blivit hänvisade till sekundära källor. Vi har då i vissa fall valt att referera den informationen till de sekundära källorna, om de varit mer utförliga.

Vi har använt en semistrukturerad intervjuform, vilket ger ett visst utrymme för respondenten till friare svar och diskussioner kring ämnet jämfört med en helt strukturerad intervju. (Bryman, Bell 2005) Detta beror på att vi, som tidigare nämnts, inte visste exakt vilka frågor

som skulle bli aktuella. Inför alla intervjuer har vi utarbetat intervjuguider (Bilaga 1-4), som använts som ett ramverk för att säkerställa att vi får empiri inom de områden vi önskar, så att vi inte kommer in på sidospår som inte är i linje med vårt syfte med uppsatsen. På så vis minimerade vi risken att väsentlig information faller bort, samtidigt som det ändå fanns stora möjligheter för respondenterna att bidra med information och kunskap utanför ramverket. Vi har anpassat strukturen på dessa guider allteftersom vi insamlat empiri. Detta gör att vi kontinuerligt kunde omvärdera och utveckla våra tankar och vårt användande av teorier. Detta innebär, enligt Jacobsen (2007), en viss flexibilitet vad gäller justering av problemformulering och syfte allteftersom arbetet framskrider. Denna flexibilitet är en viktig del i användandet av en kvalitativ ansats (Jacobsen 2007).

Enligt Jacobsen (2007) kommer den kontext intervjun genomförs i att påverka innehållet i våra intervjuer. Vi anser dock inte att detta varit en stor risk för vårt arbete, dels eftersom vi inte anser att frågorna som diskuterats under intervjuerna uppfattats som känsliga för respondenterna, dels för att vi använt intervjuerna främst som ett komplement till och förtydligande av publicerade källor.

Enligt både Bryman, Bell (2005) och Jacobsen (2007) är inspelning av intervjuer någonting som bör eftersträvas. Den främsta anledningen till att vi avstått från detta är att vi varit intresserade av deras spontana tankar kring de frågor vi behandlat i intervjuguiderna. Jacobsen (2007) nämner att respondenter kan bli mer restriktiva med vad de säger vid användandet av bandspelare. Vi menar att möjligheten att få mer extensiv empiri uppvägt den risk med bortfall av data som Jacobsen (2007) nämner. Vi har antecknat löpande under intervjuerna, och renskrivit i direkt anslutning till dessa. För att ytterligare minimera databortfall diskuterar vi intervjuerna sinsemellan, och kompletterar om nödvändigt, efter renskrivandet. Vi har vid samtliga intervjuer har vi varit minst två intervjuare, vilket gett oss möjlighet att skapa dynamik under intervjuerna och samtidigt hinna med att anteckna.

Vi har inte alltid haft möjlighet att ha personliga intervjuer. Vid ett tillfälle fick vi istället genomföra en intervju per telefon, och vid ett tillfälle tog vi hjälp av e-post. Telefonintervjun var med en respondent vi tidigare träffat och intervjuat på plats i Uppsala. Intervjun genomfördes med hjälp av högtalartelefon och vi var tre intervjuare närvarande och hade därmed goda möjligheter att anteckna respondentens svar. Vid användandet av e-post fick vi mycket beskrivande svar samt många hänvisningar till källor där vi kunde samla in ytterligare

information. På grund av den kompletterande roll intervjuerna har i arbetet, ser vi detta som oproblematiskt.

Vi har respekterat respektive respondents beslut angående eventuell anonymitet, genom att vi bitt om tillåtelse att använda deras namn i uppsatsen. Alla våra respondenter har gett sitt medgivande till det.

2.7.3 Val av respondenter

Vi bokade en intervju med professor Anders Jarlert på teologiska institutionen vid Lunds universitet för att få en bakgrund till och förståelse för ämnet vi studerar. Vid denna intervju hade vi med oss ett antal fokuspunkter vi ville beröra. Förhoppningen var att han skulle ge oss en insikt i hur Svenska kyrkan fungerar organisatoriskt. Vi hoppades också på tips och idéer om vad som skulle vara värt att undersöka närmre inom området.

Efter vår intervju med Anders Jarlert blev vi på det klara med vilka respondenter vi ville använda oss av i vår uppsats. För att kunna angripa vårt problem tog vi kontakt med Svenska kyrkan på nationell nivå. Det är på nationell nivå vi kan finna en överblick av organisationen. Vi önskade att få en klarare bild av Svenska kyrkans organisation och ekonomi. Vi kontaktade därför Gunnar Nygren som är controller på ekonomi- och finansavdelningen på Kyrkokansliet i Uppsala, vilket är den administrativa enheten på nationell nivå.

Vi har också valt att genomföra intervjuer med två stift för att få deras perspektiv. Tanken var till en början att intervjua fler stift, men efter att ha intervjuat Gunnar Nygren på nationell nivå, samt ha genomfört två intervjuer vid två stift, nöjde vi oss med detta och gick inte vidare till fler stift. Det visade sig nämligen att respondenterna från de två första stift gav oss väldigt lika svar vad gäller organisationen och relationsändringens innebörd. Dessa två var Uppsala stift och Stockholms stift. Respondenterna vid Stockholm stift var Gudrun Vidén, egendomsnämndsjurist och Birgitta Ödmark, stiftsdirektör på förvaltningsavdelningen. Vid Uppsala stift talade vi med Lena Jansson Nordin, enhetschef för förvaltnings- och administrationsavdelningen.

Mot slutet av uppsatsarbetet, vid en kompletterande telefonintervju med Gunnar Nygren, fick vi tips om att även intervjua Gunnar Edqvist för att få en tydligare bild av vissa frågor.

Gunnar Edqvist är Utredningssekreterare på kyrkorättsavdelningen på kyrkokansliet, och har arbetat med Svenska kyrkans utredningar.

2.8 Databearbetning

För att fånga så många aspekter som möjligt av verkligheten som analyseras ska analysprocessen vara så öppen som möjligt (Jacobsen, 2007).

Vi har använt oss av Jacobsens (2007) tre faser för analys, vilket betyder att vi först registrerade all empiri med alla detaljer, både sekundär- och primärdata. Sedan systematiserade, alltså kategoriserade, och kodade vi informationen som samlats in. Reducering av materialet skedde efter att vi var färdiga med våra teorival.

Kategorisering och kodning innebär att vi klassificerade materialet. Vid en abduktiv ansats används normalt en öppen och mera teorilös kodning än vid deduktion som utgår från redan valda teorier. (Watt Boolsen, M 2007)

Vi delade först upp empirin i mindre avdelningar, och försåg härefter varje avdelning med etiketter i form av relevanta begrepp efter de teorier vi redan valt. Dessa begrepp kombinerade vi till kategorier som vi sedan använde som koder. Vi gjorde därefter en kompletterande sökning av teori, varefter en ny bearbetning av materialet skedde enligt ovan.

All empiri kodades sedan med de konstruerade koderna, för att kunna presentera materialet på ett överskådligt och lättförståeligt vis. Detta är Jacobsens (2007) tredje fas: kombinationsprocessen. Syftet med detta är att underlätta jämförelsearbetet, för att hitta eventuella samband som kan tyda på ett generaliserbart fenomen. (Jacobsen, 2007)

Analysteknik är aldrig tillräckligt för att uppnå meningsfullhet, hur än kodningen av materialet sker. Det är det upp till analytikern att åstadkomma med sina färdigheter. (Watt Boolsen, M 2007)

Vi har försökt att minimera de risker med fragmentering av empirin som enligt Bryman, Bell (2005) kan förekomma vid denna typ av databehandling, genom att vi har strävat efter att använda förhållandevis stora kategorier där det är möjligt.

Analysen har genomförts i flera steg. Vi har valt att först diagnostisera strategi- och organisationsstrukturen före och efter förändringen samt relationsförändringens innebörd, innan vi börjat analysera och jämföra skillnaderna. Vi har valt att göra den här uppdelningen för att vi då lättare kunde analysera skillnaderna mellan organisationen och strategierna i Svenska Kyrkan före och efter år 2000.

Härefter har vi utrett skillnaderna för att i ett första steg skilja ut de som varit tvingande, det vill säga formella skillnader, och vilka som varit anpassningsåtgärder till de tvingande förändringarna från Svenska kyrkans sida. I ett andra steg har vi analyserat anpassningsåtgärderna för att bedöma utifrån våra teorier dels om de varit bra, och dels ifall de varit tillräckliga.

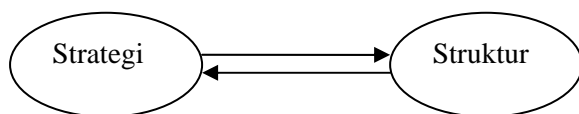
Kapitel 3

Teori

I detta kapitel presenteras teorier som är relevanta till studiens syfte och problemformulering. Först ges en överblick genom vår teoretiska referensram, därefter följer en utförlig beskrivning av de teorier och perspektiv vi valt att använda oss av.

3.1 Teoretisk referensram

Vi utgår ifrån den syn på korrelation mellan strategi och struktur som illustreras i Bengtsson, Skärvad (2001) med följande figur:



Figur 2: Källa: Bengtsson & Skärvad, 2001, s300

Om en analytisk syn antas formuleras först strategin, vilket sedan påverkar strukturen där det är nödvändigt. Ifall vi istället väljer att utgå från processparadigmet är det strukturen, det vill säga den kontext strategier skapas i, som styr hur strategier utformas. Utvecklingen går mot en syn där strategi och struktur ses i samspel med varandra. (Bengtsson, Skärvad 2001) Vi antar det sistnämnda perspektivet och utgår ifrån att strategi och struktur har en inbördes påverkan på varandra.

3.2 Disposition av teorier

Nedan beskrivs de teorier vi har valt för att uppnå vårt syfte utifrån vår teoretiska referensram. Dessa teorier belyser strategi, organisationsstruktur och anpassning av dessa.

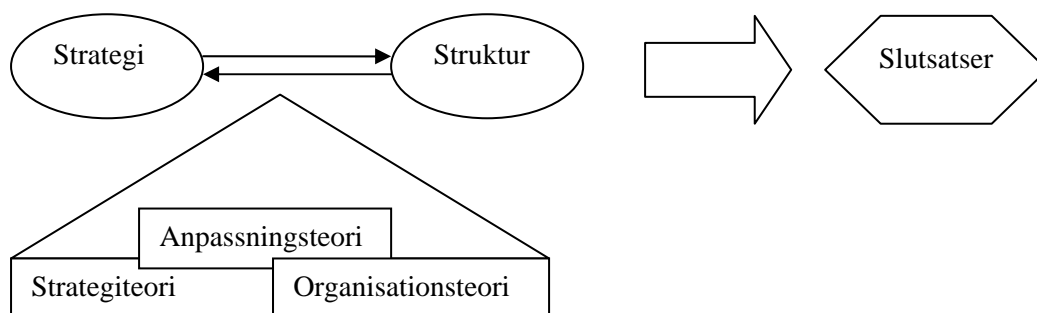
Först behandlas organisationsformer och nätverksteori, som ska hjälpa oss att beskriva och diagnostisera Svenska Kyrkans organisationsstruktur, både före och efter år 2000. Här ingår en kort översikt över organisationsformer, nätverksteori samt agentteori.

Därefter beskrivs teorier inom området strategi, vilka används för att hjälpa oss att beskriva och analysera strategin inom Svenska kyrkan. Med hjälp av dem, ska vi utreda Svenska kyrkans behov av att ha strategier, samt dess möjlighet att utforma och välja strategier. Vi har antagit en bred syn på strategibegreppet, med Porter (1996) och Coulter (2005) som bas.

De nästföljande teorierna, vilka behandlar anpassning av strategi och organisationsstruktur, har använts främst för att utreda huruvida anpassningsåtgärderna varit tillräckliga, samt för att förklara varför Svenska kyrkan ser ut som den gör idag.

Alla teorier i kombination har använts för att göra en samlad bedömning av huruvida anpassningsåtgärderna Svenska kyrkan vidtagit i samband med de förändrade relationerna till staten år 2000 varit tillräckliga.

Teorierna stödjer och överlappar varandra, även mellan de olika kategorierna av teori. En ungefärlig modell av hur vi använder teorierna och perspektiven i vår analys illustreras i nedanstående figur.



Figur 3: Illustration av teorimodell för analys

3.3 Organisationsteorier

För att beskriva Svenska Kyrkans organisationsstruktur har vi tagit hjälp av beskrivningar av och teorier om olika typer organisationer. Genom att se på organisationen ur olika perspektiv, uppnår vi en mångfacetterad bild.

3.3.1 Icke vinstdrivande organisationer

Icke vinstdrivande organisationer finns inom olika områden så som religion, välgörenhet, social service, kultur, vård med mera. Vissa av dessa icke vinstdrivande organisationer verkar inom offentlig sektor och dessa skiljer sig från andra icke vinstdrivande organisationer på så sätt att de är skapade, finansierade och reglerade av offentlig sektor och regeringen. Dessa organisationer tillhandahåller i första hand för samhället nödvändig service, så som poliskår, skydd, vägar, vård, lagar et cetera. (Coulter, 2005)

En icke vinstdrivande organisation är en organisation som tillhandahåller en service eller vara, men inte med det primära syftet att vara en vinstdrivande organisation. Detta ska inte likställas med att dessa organisationer inte skulle behöva inkomster för att bedriva sin verksamhet och för att kunna uppfylla sitt syfte. Ofta utgörs inkomsterna av en kombination av skattemedel, medlemsavgifter, donationer, försäljning av produkter, tillstånd, avgifter och bidrag. (Coulter, 2005)

De icke vinstdrivande organisationerna är viktiga för samhället på så sätt att de tillhandahåller tjänster som invånarna själva inte skulle kunna betala för, nu fördelas exempelvis polis och vårdkostnader över samtliga invånare. Dessa organisationer driver ofta sådan verksamhet eller sådana frågor som kan anses höja livskvalitén eller förenkla för individen och de bidrar med en stor del till landets bruttonationalprodukt. (Coulter, 2005)

3.3.2 Professionell organisation

Organisationer som kännetecknas av ett starkt beroende av professionell kompetens kallas för *professionell organisation*. Den professionella kompetensen utövas av yrkesgrupper med en lång och gedigen utbildning, exempelvis läkare, psykologer eller sjuksköterskor. Etiska regler och personligt ansvar är ytterligare två kännetecken för denna typ av organisation. Organisationen har ofta två typer av ledningar, den professionella och den administrativa. Medarbetarna inom organisationen arbetar utan direkt övervakning, ifall de uppfyller vissa grundläggande krav. Detta motsvarar den *professionella byråkratin* i Mintzbergs terminologi. (Bruzelius, Skärvad, 2004)

3.3.3 Nätverk

Ett nätverk av organisationer är generellt sett en grupp organisationer som har gemensamma kopplingar/bindningar och som kan ses som ett sammansatt interorganisationellt system (Provan, 1983). Enligt Alvesson och Sveningsson (2007) används nätverksteori ofta i samband med analyser av offentliga verksamheter. Nätverksteorin kommer vi att använda oss av, tillsammans med agentteorin, för att analysera relationen mellan Svenska Kyrkans olika juridiska delar. Därutöver kommer vi att använda nätverksteorin tillsammans med teorierna för professionella organisationer och path dependence för att analysera nätverksrelationer.

I dagens samhälle med ökande förändringstakt och höjda krav på information och kunskap så krävs det att företagen kan hantera dessa krav för att effektivt kunna genomföra sina åtaganden och arbetsprocesser. För att möta dessa krav kan nätverksorganisationen ses som mer lämpad organisationsform än de tidigare vanligt förekommande formerna så som den byråkratiska eller entreprenöriella. (Bruzelius, Skärvad, 2007)

Inom organisationsteorin används ofta begreppet nätverk som ett samlingsbegrepp för de parter som en organisation har en betydelsefull relation till, men där parterna inte formellt tillhör organisationen. Nätverk bygger på långsiktiga relationer, vilka kan etableras på olika nivåer. Ett nätverk kan exempelvis bestå av affärsdrivande företag som samverkar för att skapa konkurrensfördelar, antingen genom att de samarbetar med exempelvis forskning och utveckling, eller genom att de kompletterar varandra i olika delar av värdekedjan. I nätverk kan även ingå relationer till individer, myndigheter eller offentliga organ. Även om organisationer kan anses ha ekonomiska relationer till varandra, genom utbyte mellan de juridiska enheterna, så byggs förtroende och erfarenheter upp på individnivå och individerna i de olika organisationerna har stor betydelse för de relationer som skapar nätverken. (Alvesson, Sveningsson, 2007)

Det är viktigt att kartlägga och analysera relationerna inom ett nätverk för att förstå organisationens handlande i bestämda situationer och hur de påverkas av nätverket. Intressant är att se vilka drivkrafterna är för att upprätta relationen, vad det är som styr utvecklingen av relationerna och hur parterna och deras agerande påverkas av att ingå i nätverket. Ofta används nätverk som begrepp för en gruppering av organisationer med sinsemellan varaktiga relationer, det vill säga organisationens externa nätverk. Nätverk kan även analyseras ur ett

internt perspektiv och de relationer som finns mellan grupperingar inom en organisation. (Alvesson, Sveningsson, 2007)

Sett ur ett intern perspektiv består nätverket av flera enskilda, eventuellt juridiskt självständiga, enheter och individer som samordnas till en större enhet i ett nätverk. Varje enskild enhet brukar besitta någon form av specifik kompetens. För att samordningen ska fungera och vara värdeskapande är det viktigt att det finns tydliga visioner om vad nätverksorganisationen är till för och hur enheterna ska agera för att organisationen ska vara effektiv. De skilda enheterna hålls samman genom någon form av tekniskt nätverk och en därtill hörande gemensam strategi. Utöver det tekniska nätverket behövs också ett socialt nätverk med gemensamma värderingar, normer och belöningssystem. Arbetsformen inom nätverksorganisationer är vanligen projekt och det krävs att projektgrupperna kan samarbeta, ta ansvar för kunskapsutveckling och samordna sig med nätverkets övriga interna eller externa enheter och individer. (Bruzelius, Skärvad, 2007)

3.3.3.1 Drivkrafter

Det kan finnas olika drivkrafter för att etablera ett nätverk och i en analys är det av intresse att studera dessa bakomliggande drivkrafter. Relationerna kan bygga på att uppnå *ekonomisk effektivitet* i utbytet organisationerna emellan. Det finns alltid ett visst mått av osäkerhet i det utbyte organisationer har med varandra. Varaktiga relationer inom ett nätverk kan minska denna osäkerhet och därmed öka möjligheterna att kontrollera och hålla nere transaktionskostnaderna som uppstår i samband med att organisationerna överför resurser sinsemellan. Detta kan ses som att göra ett avsteg från den mer effektiva marknaden och dess prismetanism. I gengäld undgår organisationer i nätverk de kostnadskrävande momenten att finna de mest prisvärda alternativen, övervaka att de överenskomna uppgifterna blir utförda, kontroll av slutprodukt samt att utforma kontrakt med ständigt nya parter. Det finns dock tillfällen då det kan vara mer effektivt att införliva resursen i den egna organisationen än att köpa den från marknaden. Detta utgår från antaganden om att organisationer inte är rationella i den mån att de kan skaffa sig och bearbeta all information som krävs för att kunna fatta det optimala beslutet samt att risken för att andra företag eller individer i dem är opportunistiska. (Alvesson, Sveningsson, 2007)

För att avgöra om det är mer fördelaktigt att köpa in resursen vid behov eller införliva resursen i organisationen finns tre faktorer att studera nämligen, graden av osäkerhet, hur ofta resursen utnyttjas samt om utbytet kräver specifika investeringar. Vid stor osäkerhet behöver organisationen lägga stora resurser på att finna rätt part att göra utbytet med samt att övervaka motparten så att den inte agerar opportunistiskt. En frekvent använd resurs medför stora sök- och övervakningskostnader. Krävs det specifika investeringar för att nyttja resursen så är det viktigt att ett varaktigt utbyte finns, såvida inte investeringen kan användas i andra transaktioner eller i utbyte med andra parter. När osäkerhet, frekvent nyttjande av en resurs och specifika investeringar är höga kan det vara mer effektivt att integrera resursen i organisationen eller göra utbytet inom ett nätverk med varaktiga relationer. Även inom nätverk finns risk för opportunism men detta brukar hanteras genom att det i de personliga kontakterna utvecklas förtroende och tillit, som bygger på att medlemmarna i de båda utbytande organisationerna delar samma värdegrund och normer. (Alvesson, Sveningsson, 2007)

En drivkraft kan även vara att få *makt och inflytande* över andra individer eller organisationer och deras resurser. Starka långvariga relationer kan bygga på ett ömsesidigt beroende av organisationers resurser och utbyte dem emellan. I denna situation utövar ingen av organisationerna någon större makt över den andre. I en asymmetrisk relation, där den ena parten är mer beroende av en av den andre parten kontrollerad resurs uppstår dock maktförhållande i relationen och den beroende parten tvingas göra ensidiga anpassningar, vilket kan ses som oförmånligt. Reaktionen från den svagare parten brukar då vara att försöka förstärka sin position exempelvis genom att påverka nätverkets struktur. (Alvesson, Sveningsson, 2007)

Ytterligare en drivkraft kan vara att se relationer som en grund till att skapa *strategiska fördelar*, där man genom samverkan med andra skapar långsiktiga konkurrensfördelar. Nätverk som samarbetar på detta sätt kan öka sin effektivitet och uppnå skalfördelar. Den egna organisationen kan fokusera på sin kärnverksamhet medan man drar nytta av nätverket för andra kompletterande funktioner. Relationer organisationer emellan ökar dels flexibiliteten men även riskspridningen. Relationer som bygger på dessa drivkrafter kan trots en hög osäkerhet, frekvent utnyttjande av resurser och specifika investeringskostnader välja att samarbeta, eftersom de kan generera strategiska fördelar som de inte kunnat skapa på egen hand. Även i dessa relationer är förtroendet en viktig byggsten. Förtroende kan uppstå genom

erfarenheter från tidigare samarbete, en förståelse för att de tillsammans skapar långsiktiga strategiska fördelar, eller genom individer som under många år arbetat tillsammans och lärt känna varandra. (Alvesson, Sveningsson, 2007)

Relationer och nätverk kan vila på olika grunder såsom: *Sociala bindningar*, som att ha gemensamma normer vilket underlättar för parterna att lita på varandra generellt och i specifika överenskommelser. *En överordnad part* kan vara samordnare till ett nätverk för att organisationerna uppfattas kunna skapa mervärde genom ett samarbete. *Kommunikation och informationsutbyte* kan vara grunden för en relation. Detta kan ske informellt eller via formella informationssystem (möte, Intranät, PM-utskick). Organisationer kan utnyttja möjligheten att *utbyta och dela* personal för att hålla nere kostnader eller tillhandahålla specifik kompetens. Relationer mellan fristående organisationer kan också regleras genom *kontrakt och formella överenskommelser* för långsiktiga samarbeten. (Alvesson, Sveningsson, 2007)

3.3.3.2 Federation

Federationen utmärker sig från andra typer av nätverk vad gäller kontroll och ledning av nätverkets aktiviteter. I en federation överlåter de anslutna organisationerna kontroll över vissa aktiviteter till federationens ledning. I gengäld minimerar federationen komplexitet och osäkerhet för nätverket. Kontroll är det främsta sättet att särskilja federationen från andra typer av nätverk mellan organisationer. (Provan, 1983)

Federationer skapas på grund av ett upplevt behov av att koordinera, hantera och kontrollera aktiviteter hos två eller flera inbördes beroende organisationer. Detta behov kan uppfattas antingen av de beroende organisationernas respektive ledningar, eller hos en utomstående intressentgrupp som anser sig gynnad av att en federation skapas. I det första fallet är det en frivillig federation som bildas, i det andra fallet är det ibland frivilligt men oftast ett resultat av reglering. (Provan, 1983)

Reglerade federationer tvingas på organisationer, ibland till organisationernas egen fördel, men frivilliga federationer utvecklas oftast på grund av svårigheten att koordinera mera oberoende nätverksstrukturer. Medlemskap i en federation minskar både osäkerhet och komplexitet för medlemsorganisationerna. (Provan, 1983)

När en organisation går med i en federation ger den upp kontrollen över åtminstone delar av besluten vad gäller de aktiviteter som hanteras av federationens administrationsorganisation, eller vad Provan (1983) kallar "federation management organisation" (FMO). (Provan, 1983) FMO:n tillåter normalt att medlemsorganisationerna behåller en betydande autonomitet vad gäller den dagliga driften, men alla medlemmar i federationen måste agera i federationens intresse, åtminstone vad gäller de frågor som hanteras av FMO:n. I utbyte mot stöd från de associerade organisationerna, agerar FMO:n i alla medlemsorganisationers intresse. (Provan, 1983)

Det finns tre generella typer av federationer. Federationer som bygger på *medverkande*, federationer som är *oberoende*, och federationer som är *reglerade*. (Provan, 1983)

I federationer som bygger på medverkande behåller medlemsorganisationerna en aktiv roll i såväl genom FMO:n som i interaktion med varandra gällande frågor som berör hela nätverket. Exempel på en sådan federation är oljekartellen O.P.E.C. (Provan, 1983)

I de oberoende federationerna kontrolleras inte FMO:n av medlemmarna, utan fungerar istället som en separat enhet. Denna självständighet förstärks av närvaron av en oberoende FMO-styrelse och administrativ ledning som i allmänhet är mycket mera lojala mot FMO:n och federationens behov än de är mot någon enskild medlemsorganisation. Direkt kontakt mellan medlemsorganisationerna är ovanligt eller ickeexisterande. Relationen mellan FMO:n och några av medlemmarna i federationen kan i vissa fall vara allt annat än samarbetsorienterad, men i slutändan hänger FMO:ns överlevnad på det kollektiva stödet från de anslutna organisationerna. FMO:n i denna typ av federation spelar ofta stor roll för legitimiteten hos medlemmarna, eftersom den kan övervaka medlemsorganisationerna och eventuellt också utverka sanktioner om nödvändigt. Det innebär att de anslutna organisationerna får legitimitet, genom att de kan hävda att deras aktiviteter övervakas så att de överensstämmer med en viss uppsättning sociala eller industriella normer. Legitimitet är särskilt troligt när federationen har ett stort antal anslutna organisationer, så som ofta är fallet med oberoende federationer. Ju större nätverket är, desto större makt har FMO:n. Dessutom påverkar storleken hur synlig FMO:n är för dem som avgör validiteten hos medlemsorganisationernas mål och aktiviteter. (Provan, 1983)

I *reglerade federationer* tvingas organisationer att ansluta sig till FMO:n antingen på grund av en lagstiftning som kräver, eller också för att konsekvenserna för att inte ansluta sig är för svåra. Medlemsorganisationerna i en reglerad federation har normalt väldigt liten påverkan på FMO:ns verksamhet och beslut. Anslutna organisationer ägs inte av FMO:n, men precis som i ägda system måste medlemmarna följa de generella riktlinjer som fastställs av FMO:n. En av FMO:ns viktigaste uppgifter i reglerade organisationer är att tillvarata intressen för en tredje part. Det är denna tredje part som ger FMO:n sitt mandat och dess möjlighet att kontrollera och legitimera de anslutna organisationernas aktiviteter. Det är antingen förbjudet och därmed omöjligt att träda ur federationen, eller så är konsekvenserna av ett utträde så höga att få organisationer lämnar den frivilligt. Maktförhållandena inom en reglerad federation är därmed väldigt olika de för de två frivilliga typerna och liknar snarare ett mera tätt knutet, ägt system. Professionella idrottsförbund är exempel på denna typ av federation. (Provan, 1983)

3.3.4 Kontroll och styrning

I *agentteorin*, som den beskrivs i Hatch (2006), står principalernas relation till agenterna i fokus. Principalerna är ägarna och agenterna är cheferna. Risken att cheferna handlar i eget intresse, istället för i ägarnas intresse, kallas *agentproblemet*. För att hantera detta används *kontrakt* som reglerar ersättningar efter prestation eller utfall, vilket ger agenter incitament att agera i principalens intresse. Eftersom principalerna inte alltid är närvarande, kan agenterna ändå frångå kontraktet på olika sätt. Principalerna har olika möjligheter att kontrollera huruvida agenterna handlar i enlighet med kontraktet eller ej. För att få fullständig information krävs ständig övervakning, det vill säga direkt observation. Detta är oftast inte möjligt, eftersom det tar så mycket tid i anspråk och många av agenternas arbetsmoment är svåra att observera. Istället kan principalerna använda sig av *beteendestyrning* eller *resultatstyrning* som kontrollmekanism.

Hatch (2006) går vidare med att presentera hur Ouchi (1979) definierar tre källor till styrning och kontroll, som används för att lösa agentproblemet. Alla organisationer är en kombination av dessa tre styrstrategier, men föredrar en framför de andra.

Marknadsstyrning sker genom kontroll av output, genom exempelvis tidsscheman eller budgetar. Denna typ av styrning är resultatfokuserad.

*Byråkrati*styrning sker genom beteendestyrning, exempelvis genom direkt övervakning eller revision. Byråkratistyrning är handlingsfokuserad.

*Klan*styrning sker genom socialisation, genom till exempel certifiering eller indoktrinering. Fokus ligger på värderingar och inställningar.

Vilken av dessa styrstrategier som föredras, beror på två parametrar; möjlighet att mäta output och grad av kunskap om omvandlingsprocessen. En hög grad av båda dessa parametrar möjliggör resultat- eller beteendestyrning. En mycket låg grad av båda parametrarna innebär att klanstyrning ses som fördelaktigt, eftersom organisationen då måste förlita sig på sitt sociala system. (Hatch 2006)

Forskare som har en symbolisktolkande syn anser att klanstyrningen inte räcker till som styrstrategi. Anledningen är den syn på kultur som Ouchi antar. Istället kan vi till exempel se på Etzionis typologi över styrsystem, som den visas i Hatch (2006). Denna typologi indelas på basis av typen av engagemang hos medlemmarna. Även här finns tre typer, men vi väljer att bara nämna två av dem; den ekonomiska och den ideologiska organisationen.

Den *ekonomiska organisationen* styrs av exempelvis belöningar, regler eller övervakning. Grunden för engagemang är beräkning. Styrningens fokus ligger på beteende. Exempel här är företag och byråkratier.

Den *ideologiska organisationen* styrs av till exempel positiva mål, tillhörighet eller minskning av osäkerhet. Identifikation är grunden för engagemang hos medlemmarna, och fokus för styrningen är världsbild. De exempel som tas upp här är politiska och religiösa organisationer. Som synes återkommer beteendestyrning och övervakning som begrepp, och den ideologiska organisationens styrning är liknande klanstyrningen i Ouchis typologi.

3.4 Strategi

För att vi ska kunna analysera strategin inom Svenska kyrkan behöver vi först klargöra vad vi menar med strategi.

Porter (1996) definierar *strategi* som skapandet av en unik och värdefull position, vilken involverar en rad olika aktiviteter. Ett företags framgång beror inte enbart på operationell effektivitet, utan också på strategisk positionering. Alla företagets aktiviteter tillsammans avgör ifall ett företag är framgångsrikt eller ej. (Porter, 1996)

Coulter (2005), definierar *strategi* som en organisations målinriktade beslut och handlingar i vilka dess förmågor och resurser matchas mot dess möjligheter och hot i omgivningen. Detta kan ses som en klassisk syn på strategi, med utgångspunkt i swot-analysen.

En kombination av dessa två definitioner av strategi ger oss verktyg för att förklara Svenska kyrkans strategiförändring sedan år 2000.

3.4.1 Trade-offs och strategic fit

Trade-offs är nödvändiga för att ett företag ska kunna behålla en strategisk positionering. Trade-offs innebär att ett företag måste välja mellan olika saker; mer av någonting innebär mindre av någonting annat. För att kunna upprätthålla en image eller ett rykte, behöver företag fundera över just dessa val. Konsekvent handlande är viktigt, annars skadas imagen eller ryktet. Olika positioner eller aktiviteter kan också medföra att företaget måste välja mellan att göra olika saker, eftersom de kräver olika styrsystem, erfarenheter eller utrustning. Hur ett företag kommunicerat sin position inom organisationen är också av vikt för vad de bör välja eller välja bort att göra. Inkonsekvent handlande kan förvirra personalen och är alltså även ett internt problem. Huvudpoängen är att det är viktigt att välja vad man inte ska göra. (Porter, 1996)

Strategisk fit, eller strategisk passform, är hur väl ett företags aktiviteter samspelar och fungerar ihop. Hur väl ett företags aktiviteter passar ihop har betydelse för dess strategiska positionering. Det finns tre grader av strategisk fit. Den första innebär att det finns en överensstämmelse mellan en viss aktivitet och den övergripande strategin. Den andra graden innebär att olika typer av aktiviteter förstärker varandra. Slutligen innebär den tredje graden insatsoptimering, exempelvis genom koordination och informationsutbyte mellan aktiviteter i företaget för att eliminera redundans och minimera onödiga insatser. Aktiviteterna som helhet betyder mer än varje enskild del för sig. Det är mycket svårare för andra företag att kopiera ett

framgångsrikt koncept, ifall det finns en hög grad av komplex strategisk passform. (Porter, 1996)

3.4.2 Strategic Management

Strategic Management är en process för att analysera den nuvarande situationen, utveckla lämpliga strategier, sätta dessa strategier i handling och utvärdera, förändra eller byta dessa strategier vid behov. De huvudsakliga aktiviteterna i strategic management kan beskrivas som situationsanalys, strategisk formulering, strategi-implementering och strategiutvärdering. (Coulter, 2005)

3.4.3 Strategi för icke-vinstdrivande organisationer

De icke vinstdrivande organisationerna driver ofta sådan verksamhet eller sådana frågor som kan anses höja livskvalitén eller förenkla för individen dessutom bidrar de med en stor del till landets bruttonationalprodukt. Denna slags organisationer är betydelsefulla för vårt samhälle och strategic management för dessa bör anses vara lika viktigt och nödvändigt som för vinstdrivande företag. (Coulter, 2005)

Även om dessa organisationer inte strävar efter att uppnå vinst för vinstens skull så är det lika viktigt för dem, som för vinstdrivande organisationer, att utveckla och dra nytta av hållbara konkurrensfördelar och att se till sin långsiktiga överlevnad. Dessa organisationer konkurrerar med alla omgivande organisationer, vinstdrivande och icke vinstdrivande, om begränsade resurser och kunder (så som medlemmar, klienter och användare). Många strategiska beslut för icke vinstdrivande företag liknar därför de beslut som vinstdrivande företag måste göra. Icke vinstdrivande organisationer måste ha strategier för att klara av att leverera sin primära service eller vara. (Coulter, 2005)

Strategic management inom icke vinstdrivande organisationer liknar på många sätt processerna inom vinstdrivande företag. De icke vinstdrivande företagen behöver göra externa analyser då de liksom de vinstdrivande företagen utsätts för externa hot och möjligheter. Alla företag påverkas av sin omgivning och dess föränderliga trender. Finansiella upp och nergångar påverkar icke vinstdrivande organisationer dels i mån av avkastning på kapital men även på så sätt att medlemmar och kunder kanske bidrar med mindre medel och donationerna under sämre tider. Även förändringar av sociala värderingar och attityder kan ha inverkan på

dem. Likaså är interna analyser viktiga för att öka medvetenheten om organisationens resurser och färdigheter för att komma fram till var företagets styrkor och svagheter finns och analyserna bör ske på liknande sätt som för vinstdrivande företag. Organisationen måste se över vilka resurser och färdigheter som finns i företaget, vilka de behöver utöka, förstärka eller eventuellt kan dra ner på. (Coulter, 2005)

3.4.4 Strategival

Icke vinstdrivande organisationer, precis som vinstdrivande organisationer, står inför strategiska beslut som: Ska organisationen växa och vilka möjligheter till det finns? Behöver organisationen förändras/förnyas för att inte försämra möjligheterna att nå sina mål? (Coulter, 2005)

Den största skillnaden vad gäller strategi för icke vinstdrivande och vinstdrivande företag är att de senare har fler valmöjligheter när det gäller strategier. Icke vinstdrivande organisationer använder sig ofta av sammanslagningar som tillväxtstrategi men knappast aldrig av diversifiering. Även om de icke vinstdrivande organisationerna är mer begränsade vad gäller antal strategier att välja bland så ser de till möjligheterna för tillväxt, stabilisering och förnyelser. De måste hantera samma sorts breda, omfattande och långsiktiga strategiska beslut som vinstdrivande företag måste hantera. (Coulter, 2005)

Liksom för de vinstdrivande företagen är det viktigt för de icke vinstdrivande företagen att formulera strategi och implementera den. Det är också viktigt att utvärdera och kontrollera sina strategier, vilket är svårare för de icke vinstdrivande företagen. Deras mål och syften är inte lika enkla att entydigt utforma. Vinst är relativt lätt att mäta medan de mål som dessa organisationer sätter upp ofta är betydligt svårare att mäta. De måste se till andra sätt att mäta. Coulter nämner till exempel: *Hur mäts en kyrkas strategiska prestation*, vilka sätt finns det att tillgå? Ett sätt är att mäta antal medlemmar och ett annat är att se till de bidrag kyrkan fått in. Det är lättare för en icke vinstdrivande organisation att mäta de resurser som tillförs organisationen än den service och de varor som levereras. Detta medför att mätningarna ofta fokuserar på de tillförda resurserna, istället för på den levererade servicen eller prestationen. Trots dessa svårigheter är det viktigt för dessa organisationer att utvärdera och kontrollera strategierna genom prestationsmätningar, annars går det inte bedöma lämpligheten av funktionella, konkurrensmässiga och organisationsmässiga strategier. (Coulter, 2005)

Icke vinstdrivande organisationer har precis som vinstdrivande organisationer flertalet *intressenter*. Sett till de offentliga organisationerna kan hela samhället ses som intressenter. I alla organisationer finns intressenter med olika åsikter, mål och idéer om hur dessa mål ska uppnås. Det hela försvåras om organisationen dessutom är beroende av alla dessa intressenter för dess ekonomiska överlevnad. (Coulter, 2005)

Montgomery (2008) menar att en organisation måste ha ett *klart och tydligt ändamål* med sin existens och alla i organisationen ska vara medvetna om varför den existerar. Vad skulle hända om organisationen slutade att existera? *Ändamålet ska vara det som driver strategin* och definiera vilket slags arbete som måste utföras inom varje enhet i organisationen. (Montgomery, 2008)

Det är också viktigt att inse att organisationens strategi är en ständigt pågående process som ska vägleda företaget i dess utveckling. En strategi är inget man skriver en gång för alla utan den ska utvecklas i takt med tiden för att företaget hela tiden ska kunna skapa aktuella konkurrensfördelar som i sin tur skapar värde för dess kunder eller medlemmar i realtid. Strategiarbete är en ständigt pågående process. Enligt Montgomery (2008) är det organisationens ledare som ska ansvara för strategin och att den är levande inom organisationen. Detta kan inte läggas ut på någon annan, varken en strategiavdelning inom företaget eller på någon utomstående. Ibland behöver strategin klargöras inom organisationen, för att den ska ha samma innebörd för alla som är verksamma i organisationen. Vid andra tillfällen behöver strategin putsas på genom modernisering av någon eller några delar eller tillägg av en saknad del likväl som att det ibland ska tas bort något utlovat som inte längre tillför något. Detta är kärnan i ledarskapet och därför måste organisationens ledare vara den som driver strategiutvecklingen och implementeringen av densamma. Ledare måste också inse att organisationens syfte kan behöva förändras och då måste samtliga verksamma i organisationen bli införstådda med denna förändring, vilket innebär att få hela organisationen att tänka annorlunda. (Montgomery, 2008)

Sloansky et al (2008) påvisar i sin undersökning av kyrkors organisationer att det är viktigt att både prästerskapet och ledarna för administration och övrig verksamhet har samma mentala bild av organisationens mål och dess beslutsprocesser för att nå målen. Det är svårt att skapa dessa gemensamma mentala strukturer men det är värt ansträngningen då det ökar organisationens effektivitet. De hävdar att samsynen om organisationens identitet och

arbetsätt är viktigare än själva målen och beslutsprocesserna i sig. Detta gäller enligt Sloansky et al (2008) inte bara kyrkliga organisationer utan det är speciellt viktigt för icke vinstdrivande organisationer eftersom de ofta är väldigt komplexa. De har ofta många fler kritiska relationer än vinstdrivande företag och det är viktigt att de har en enhetlig bild utåt och hur de uppfattas av omgivningen. (Sloansky et al, 2008)

3.5 Anpassning

Teorierna under detta avsnitt har vi främst använt för att bedöma huruvida Svenska kyrkan genomfört rätt och tillräckliga anpassningsåtgärder, och för att utreda de bakomliggande orsakerna till dessa åtgärder.

3.5.1 Resilience

Hamel och Välikangas skriver i sin artikel *The Quest of Resilience* (2003) att omvärlden blir turbulent snabbare än organisationer hinner anpassa sig till den. Författarna förklarar behovet av *resilience* som kan beskrivas som fjädring. Mer konkret handlar det om organisationers behov av att ständigt förändras för att behålla sin ställning. För att undvika att få problem behöver organisationer ha kapacitet att genomföra förändringar redan innan det blir akut.

Enligt Hamel och Välikangas (2003) finns det fyra utmaningar som organisationer måste arbeta med för att bli *resilient*.

Den första är den *kognitiva utmaningen*, som innebär att organisationen måste ha en positiv inställning till förändring och bli kvitt förnekelse, nostalgi och arrogans. Organisationens måste se vilka förändringar som förestår och hur dessa kommer att påverka organisationens framgångar. Det är inte svårt att inse att ingenting varar för evigt, men svårare att inse att strategier som ligger organisationsledningen varmt om hjärtat har passerat bäst-före-datum. (Hamel, Välikangas, 2003)

Den andra är den *strategiska utmaningen*, som innebär att organisationen behöver ha en uppsättning alternativ till gamla strategier och en medvetenhet om att föråldrade strategier måste ersättas av nya. (Hamel, Välikangas, 2003)

Den tredje är den *politiska utmaningen*, som handlar om att omfördela sina resurser så att de bättre utnyttjas. Alltför många organisationer investerar i det som är, istället för att investera

för framtiden. Resurserna bör fördelas dit de skapar störst strategisk effektivitet. (Hamel, Välikangas, 2003)

Den fjärde och sista är den *ideologiska utmaningen*, vilken innebär att organisationen behöver ha insikt i att det inte alltid är bäst att optimera den operationella effektiviteten. Strategiutveckling och anpassning är viktigare, när omvärlden är starkt föränderlig. Det kan ibland vara mer skadligt för organisationen att fortsätta investera i något som inte är lika lönsamt som att satsa på något nytt. (Hamel, Välikangas, 2003)

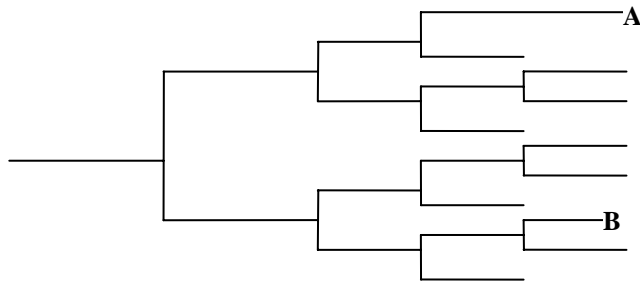
Behovet av resilience är olika för olika organisationer och företag. Hårdast drabbade är stora företag, men alla organisationer i en turbulent miljö blir mer eller mindre drabbade av detta fenomen. (Hamel, Välikangas, 2003)

3.5.2 Path Dependency

Path Dependence uttrycks ibland som att historien har betydelse, det vill säga, tidigare fattade beslut under då rådande förhållanden har tagit oss dit där vi befinner oss idag. Detta behöver inte nödvändigtvis betyda att vi visste var besluten skulle ta oss vid den tidpunkt de fattades. (Margolis, Liebowitz, 1998)

Enligt David (2000) så är *path dependence* de situationsbetingade, oåterkalleliga dynamiska processer som hela tiden pågår och på så sätt successivt har utvecklat organisationen till vad den är idag och de kommer att fortsätta utveckla organisationen.

Detta kan ses som att organisationen under dess långa historia har gjort flertalet val som lett dem in på specifika vägar och efterhand som dessa vägar förgrenar sig har de tvingats att välja riktning. Efter många år av väljande är det i princip omöjligt att backa tillbaka till utgångsläget utan de befinner sig där de gör på grund av de olika vägval de gjort i tidigare skeden (David 2000). Vi vill gärna illustrera det med nedanstående bild (Fig 3). Om en organisation befinner sig vid A kan de inte fatta samma beslut som den organisationen som befinner sig vid B.



Figur 4: Illustration över hur Path Dependence har betydelse för var en organisation befinner sig idag

Som Arthur (1994) skriver så kan små, slumpmässiga och vid tillfället lyckosamma händelser leda till att en organisation får ett försprång och intar en dominerande ställning. Standarder etableras tidigt har en fördel i att ha ett försprång gentemot nya aktörer och det är oftast svårt att bryta sig in på marknader/områden och tränga undan etablerade standarder. Att en standard är etablerad medför även att den kan vara svår att ändra på även om det visar sig att det inte är den mest fördelaktiga standarden. (Arthur, 1994) När samhället och dess individer anpassat sig till en standard kan det bli väldigt kostsamt att byta standard i ett senare skede. (David, 2000)

Kapitel 4

Empiri

I empiriavsnittet redovisas det material som ligger till grund för analysen. Här presenteras information från främst sekundärkällor, men även sådant som framkommit genom de intervjuer som genomförts. Den utvalda empirin anses vara relevant för studien och ämnar ligga till grund för besvarandet av problemformuleringen.

4.1 Introduktion

Det är inte helt lätt att göra en generell och översiktlig organisationsbeskrivning över Svenska kyrkan. (Gustafsson, 1997) När vi idag talar om Svenska kyrkan menar vi hela organisationen, inkluderat nationell nivå, stift, samfälligheter, församlingar, pastorat, prästlönetillgångar, stiftelser med mera. För att förstå vad som ligger till grund för Svenska kyrkans struktur idag krävs en historisk tillbakablick. Strukturen har nämligen förändrats genom tiden. Därefter beskriver vi hur organisationen såg ut strax innan år 2000, för att kunna göra jämförelser med hur den såg ut efteråt. Därefter redovisas själva förändringen, det vill säga vad som formellt förändrats i och med de ändrade relationerna år 2000. Slutligen beskrivs vilka anpassningsåtgärder Svenska kyrkan har vidtagit efter de ändrade relationerna.

4.2 Historik

I detta avsnitt presenterar vi översiktligt Svenska kyrkans historia. Vi börjar med att göra en kort historisk tillbakablick, därefter presenterar vi två mer betydelsefulla förändringar som Svenska kyrkan genomgått. Utöver det beskriver vi den speciella ansvarsfördelning som vuxit fram inom Svenska kyrkan och är rådande även idag.

4.2.1 Organisationshistoria

Kristendomen kom till Sverige under 800-talet men fick sitt fäste först under 1000-talet då Olof Skötkonung blev vår förste kristne kung. Under samma århundrade instiftades det första biskopssätet i Sigtuna. (Ekström, 1999)

Vid denna tiden var det socknens bönder som byggde och bidrog med medel till den lokala kyrkan, vilket medförde att de var måna om sitt inflytande, en tradition som sedan har förts vidare inom Svenska kyrkan. Detta innebär att förtroendevalda lekmän sedan lång tid tillbaka har haft stark ställning på lokal nivå. Begreppet lekman hade innebörden *att vara av folket* men numera används det med betydelsen *icke ämbetsbärare*. Att folket haft inflytande i kyrkan är också något som kyrkan månat om eftersom de anser att alla som är döpta tillhör Guds folk och därmed uppmanas till att ta tjänst i kyrkan. (Ekström, 1994)

Det lokala kyrkostyret utövades redan tidigt i kyrkostämman, där bönder och kyrkoherde tillsammans fattade kyrkliga beslut. Detta kan ses som ursprunget till dagens lokala kyrkostyrelse, kyrkofullmäktige. (Ekström, 1994)

Som föregångare till dagens kyrkoråd kan vi se sexmännen, vilka var lekmän, som tillsammans med kyrkvårdarna ansvarade för egendomen och ordningen i kyrkan. (Ekström, 1994)

Stiftsfullmäktige, stiftsstyrelse, Kyrkomötet och Svenska kyrkans centralstyrelse är däremot senare företeelser. (Ekström, 1994) Stiftelsen kom till under tidigt 1000-tal. Gustav Vasa önskade minska stiftens självständighet och försökte därför förändra stiftens struktur, men misslyckades. (Ekström, 1999)

Domkapiteln etablerades redan på 1200-talet, men hade som domkyrkostyrelse inte så stor roll inom kyrkan. Det var först på sent 1500-tal tidigt 1600-tal som de fick en mer betydande roll i med uppgifter som rörde domkyrkan och utbildning av präster. De fick även en knytning till skolundervisning som kom att fortgå fram till 1900-talet. (Ekström, 1999)

På 1500-talet var den dåvarande svenska nationalkyrkan politiskt och organisatoriskt starkt knuten till den svenska staten och kungamakten. Gustav Vasa ville genom en stark

nationalkyrka frigjord från det romerska inflytandet, bryta kyrkans och biskoparnas makt. (Ekström, 2004)

Under 1600-talet var kyrkans envælde mycket starkt. Hela den svenska nationen var evangelisk-luthersk då inga andra trosbekännare accepterades. Detta kom att ifrågasättas under upplysningstiden. I mitten av 1800-talet var det tillåtet att utträda ur Svenska kyrkan men den som gjorde det var då tvungen att inträda i ett annat erkänt trossamfund. (Ekström, 2004)

Under 1800-talet var det, kungen, regeringen och riksdagen som stiftade lagar, så även kyrkolagen. Kyrkomötet instiftades 1863, vid samma tid som Sveriges ståndsriksdag föll och därmed prästeståndet. Instiftandet av kyrkomötet berodde dock inte på att ståndsriksdagen föll utan det hade länge varit på tal att instifta ett organ för att styra kyrkan. Vid denna tid utgjordes ledamöterna av 30 prästerliga ombud och 30 lekmannaombud vilka, oftast valdes från samhällets övre skick vilket innebar att de flesta av lekmännen var präster, biskopar, läkare, höga ämbetsmän och adelsmän. (Ekström, 2003)

Kyrkomötet, som skulle sammankallas av regeringen vart femte år, skulle ge sitt samtycke i de fall regering och riksdag skulle stifta, upphäva eller ändra kyrkolagen eller göra ändringar i bestämmelserna rörande prästernas privilegier. I föreskrifterna om prästernas privilegier återfanns regler angående prästernas löner men även om kyrkans självständighet till staten. Denna form av kyrkomöte (sånär som på ökat antal ledamöter) gällde fram till 1982. (Ekström, 2003)

Stiftsnämnderna kom till år 1932 och blev de organ som förvaltade egendomen. Åttiotalsreformen innebar en stor förändring för siften, det blev då obligatoriska stiftssamfälligheter med beskattningsrätt samt att stiftfullmäktige och stiftstyrelser inrättades. Stiftsnämnderna kom senare att ersättas av egendomsnämnder. (Ekström, 1999)

4.2.2 Den kyrkliga egendomens härkomst

Svenska kyrkan är en mycket rik organisation. För att vi ska förstå varför, måste vi göra en historisk tillbakablick. Svenska kyrkans tillgångar har successivt byggts upp sedan 1000-talet (Ekström, 1999).

För att socknarna skulle få en präst måste bönderna bygga en kyrka med tillhörande prästgård. De skulle även bidra med mark till kyrkan och mark för prästen att bruka för att på så sätt få sitt underhåll. Tiondesystemet växte fram, detta var en form av insamling från bönderna i socknen för att ytterligare avlöna prästen och ge bidrag till kyrkan. Tiondesystemet fanns kvar till mitten av 1800-talet. (Ekström, 1999) Systemet påminner om dagens skattesystem men betalning kunde ske i form av varor och produkter från gården.

Svenska kyrkan har även, speciellt under medeltiden, fått stora egendomar genom donationer och testamenten vilka förvaltas i stiftelser. Utöver dessa egendomar har församlingarna med hjälp av skattemedel kunnat införskaffa ytterligare egendomar. (Ekström, 1999) Kyrkan har också förlorat egendomar när Gustav Vasa på 1500-talet drog in all egendom som tillhörde biskoparna, domkapitlen, domkyrkorna och klostren till staten (Ekström, 2004).

Under 1900-talet har förvaltningen av tillgångarna förändrats och Svenska kyrkan har efter hand övertagit allt mer av förvaltningen av egendomarna (Ekström, 1999).

Kyrkofonden bildades 1914 genom sammanslagning av olika arter av tillgångar. Det primära syftet vara att utveckla ett inomkyrkligt utjämningssystem där medel fördelades till pastorat, prostar och andra presterliga arvorden. (SOU 1997:47)

4.2.3 1930-talets strukturförändring

Under hela Svenska kyrkans historia har beslutsordningen både anknutit och påverkat samhället och det finns en tradition med demokratiska val inom Svenska kyrkan (Kyrkoordningen, 2009). Förtroendevaldas ställning har alltigenom kyrkans historia varit stark men under 1900-talet har lekmanansvaret förstärkts ytterligare, bland annat genom ett ökat antal beslutsorganisationer på samtliga nivåer. Speciellt förändrades detta genom en ny lag på 1930-talet i vilken bestämdes att det skulle finnas en församlingsstyrelse och kyrkofullmäktige med kyrkofullmäktigeval. (Ekström, 2004)

Med 1930-talsreformen startade en demokratisering av Svenska kyrkan som kom att fortgå fram till millennieskiftet. (Martling, 2008) I och med 1930 års lag om församlingsstyrelse har även de politiska partiernas engagemang ökat (Ekström, 2004). Det partipolitiska systemet

byggdes in i den kyrkliga strukturen. Detta växte successivt till ett politiskt maktövertagande. (Martling, 2008)

Enligt Gunnar Edqvist (2009) skedde demokratiseringen av Svenska kyrkans organisation i samband med demokratiseringen av samhället i övrigt. Han poängterade dessutom att Svenska kyrkan på många ställen under den här tiden hade hand om folkskolan.

Det typiska för den här ordningen var att kyrkostämmans direktdemokrati med allmän beslutsrätt för församlingsmedlemmarna ersattes av kyrkofullmäktigeinstitutionens representativa demokrati. Riksdagens beslutade att införa obligatorisk kyrkofullmäktige i alla församlingar med mer än 5 000 medlemmar. Dessa kom att väljas i samband med andra kommunala val. Kyrkofullmäktigereformen fick dock kritik av kommunisterna att vara mindre demokratisk jämfört med tidigare alternativ. Vidare etablerades församlingarna som kommuner och benämndes kyrkliga kommuner. Senare delen av 1900-talet märktes en tydligare partipolitisering av den kyrkliga sektorn. (Martling, 2008)

Sammanfattningsvis kan konstateras att 1930-talets reform fram till millennieskiftet kom att präglas av en förändring av den Svenska kyrkans struktur från en direktdemokrati till en representativ demokrati.

4.2.4 Religionsfrihetsreformen och kyrkotillhörighet

Sedan slutet av 1920-talet hade Svenska kyrkan själv accepterat att det skulle vara fritt att utträda ur kyrkan (Ekström, 2003). Det skulle innebära att kyrkans egen karaktär skulle framkomma tydligare och det befarades inte att det skulle leda till något medlemsras för Svenska kyrkan (Martling, 2008). Det debatterades under många år om religionsfrihet skulle införas eller inte och hur det i så fall skulle regleras. Först 1951 togs beslut om religionsfrihet och det blev därmed tillåtet att fritt utöva sin religion, delta i religiösa sammankomster och bilda andra religiösa sammanslutningar och även tillåtet att stå helt utanför religiösa samfund. Det ansågs inte meningsfullt att stifta generella lagar om trossamfund utan det var endast Svenska kyrkan som föll under lagstiftning. Nyfödda barn, vars ena eller båda föräldrar tillhörde Svenska kyrkan, blev enligt lag medlemmar. De hade vid 12 års ålder rätt att med vårdnadshavares medgivande utträda samfundet. Detta ändrades sedan till att det är dopet som är det huvudsakliga sättet att bli kyrkotillhörig. (Ekström, 2003) Trots den nya

religionsfriheten fortsatte majoriteten att tillhöra Svenska kyrkan, knappt tio procent av de tillhöriga hade valt att utnyttja möjligheten att utträda när ett decennium hade passerat. (Martling, 2008)

4.2.5 Dubbla ansvarslinjen

Precis som sjukhus har en sjukhusdirektör och en överläkare som arbetar sidan om varandra för att driva sjukhuset effektivt ur både vård och ekonomisk synvinkel, har Svenska kyrkan idag liksom före relationsändringen ett dubbelt ledaransvar. Ledarna för Svenska kyrkans nationella nivå är dels Ärkebiskopen och dels Generalsekreteraren, båda med uppdrag att leda organisationen utifrån vad som bestäms av Kyrkomötet. Ärkebiskopen uppgifter har mer tyngdpunkt på tron och läran medan tyngdpunkten på Generalsekreterarens uppgifter är att driva den administrativa delen av verksamheten, så som chef för tjänstemännen på Kyrkokansliet i Uppsala. (Gunnar Nygren, 2009)

Svenska kyrkans ansvarsfördelning mellan förtroendevalda och präster brukar uttryckas med begreppet ”den dubbla ansvarslinjen” eller på senare tid ”gemensamt uppdrag – delat ansvar”. Detta har ibland feltolkats som att prästerna endast ska ansvara för det andliga arbetet och de förtroendevalda ska enbart ansvara för det mer praktiska och rent administrativa i verksamheten. (Ekström, 2004)

Inte heller inom Svenska kyrkan har begreppet varit helt tydligt, utan olika tolkningar av innebörden har gjorts. Dessa har behandlats i flertalet skrivelser och på flera kyrkomöten under de senaste decennierna. Beslutanderätt och beslutandeprocesserna har varit otydliga inom de olika rollerna så som; vilka uppgifter som åligger kyrkoherdar att besluta om och när kyrkorådet har beslutsrätten. Det har även påvisats att arbetsrelaterade sjukdomar på grund av sociala och organisatoriska faktorer är högre bland anställda vid Svenska kyrkan än vad det är bland arbetstagare inom andra näringsgrenar i samhället. Tanken är att det ska vara en samverkan mellan förtroendevalda och präster och i samförstånd ska de leda de respektive organisationerna inom ramen för Svenska kyrkans regler och mål. (SKU 2008:1)

De förtroendevalda och Svenska kyrkans medlemmar ska tillsammans med prästerna fatta och ansvara demokratiskt för administrativa beslut samt föra ut det kristna budskapet (Ekström, 2004). För att det ska fungera rent praktiskt måste dock uppgifter och beslutsrätt i vissa fall

fördelas och i andra fall kan beslutsprocessen vara så att det måste finnas två likalydande beslut från respektive präster och förtroendevalda. Meningen är inte att dessa ska motverka varandra utan samverka för Svenska kyrkans bästa. (SKU 2008:1)

Användandet av begreppet dubbel ansvarslinje kan ge sken av att det skulle vara enbart positivt för organisationen med denna typ av struktur, men i själva verket medför det en ökad risk för konflikt mellan de teologiska respektive demokratiskt tillsatta auktoriteterna. (Gustafsson, 1997)

4.3 Bakgrund till relationsändringen

Som vi nämnde i inledningen var Svenska kyrkans ändrade relation med staten en av 1900-talets stora politiska frågor. Ingen annan reform har i modern tid i Sverige varit föremål för så omfattande överväganden under så lång tid som frågan om ändrade relationer mellan staten och Svenska kyrkan. (SOU 1997:47) I närmare 40 år pågick en diskussion i frågan tills beslut togs av riksdagen att genomföra relationsändringen. (www.svenskakyrkan.se H)

Efter ett riksdagsbeslut 1956 påbörjades 1958 års utredning kyrka-stat, som i huvudsak var en expertutredning. Utredningen redovisade i sitt slutbetänkande, SOU 1968: 11, fyra olika lösningar för en ändrad relation mellan kyrkan och staten, men ingen av dessa antogs. Därefter följde en rad antal utredningar av olika slag. (Ekström, 2004)

Det har gjorts enormt mycket undersökningar i form av statens offentliga utredningar inför kyrkans förändrade relationer med staten (SOU 1972:36, 1978:1, 1981:14, 1992:9, 1994:42, samt flertalet undersökningar under senare delen av 1990-talet). Under senare delen av 1900-talet undersöktes organisationen som den såg ut då och prognoser och förslag på åtgärder gjordes.

Enligt Gunnar Edqvist beslutade Kyrkomötet 1999 om kyrkoordningen och vidareförde därmed i stor utsträckning det som fanns sedan tidigare. Han menade att Svenska kyrkans egna organ på det sättet erkände den nya strukturen, samt att beslutet togs även då alla inte varit överens på alla punkter.

4.4 Svenska kyrkans organisation före år 2000

I detta avsnitt beskriver vi kyrkovalet och Svenska kyrkans organisation så som det såg ut innan relationsförändringen år 2000.

4.4.1 Kyrkoval

Genom kyrkovalet, som hölls vart fjärde år (kyrkolag (1992:300)), hade de kyrkotillhöriga möjlighet att vara med och påverka arbetet på framförallt församlings nivå, eftersom det var på den nivån direkta val gjordes (Ekström, 1994). Valen av ledamöter i stiftsfullmäktige och Kyrkomötet (nationell nivå) utgjordes av indirekta val där församlingarnas beslutande organ utsåg elektorer till stiftsfullmäktige och Kyrkomötet. (Ekström, 1999)

Förtroendevald inom Svenska kyrkan kunde den bli som tillhörde Svenska kyrkan, var döpt och senast på valdagen fyllde 18 år och var folkbokförd vid församlingen. Anställda biskopar, domprostar, kyrkoherdar och andra med ledande befattningar inom församlingen, samfälligheten, kyrkorådet, på stiftsnivå eller nationell nivå kunde inte förena dessa uppdrag med att också vara förtroendevalda på samma nivå. Detsamma gällde för dem som var kyrkligt anställda. (Ekström, 1994)

Röstberättigad var den som tillhörde Svenska kyrkan och senast på valdagen hade fyllt 18 år. För att ha rösträtt till kyrkofullmäktige (församlingsnivå) krävdes att den som röstade var folkbokförd i församlingen. (Kyrkolagen (1992:300))

4.4.2 Nationell Nivå

Svenska kyrkan på nationell nivå företräddes av staten. Varken Svenska kyrkan som helhet eller på nationell nivå utgjorde några egna juridiska personer (SOU 1997:44). Sedan 1980-talet bestod den nationella nivån av två formellt helt olika delar, vilka utgjordes av en offentligrättslig del i form av två statliga organ, Kyrkomötet och Svenska kyrkans centralstyrelse. Dessa hade ansvar för att fullgöra de uppgifter som reglerades i kyrkolagen och andra författningar. Den andra delen var de privaträttsliga så kallade rikskyrkliga stiftelserna som bildades för att bedriva den rikstäckande verksamheten. (SKU 1998:3)

Kyrkomötets utformning under senare delen av 1900-talet påverkades framförallt av Kyrkomötesreformen 1982 som kan ses som en förberedande åtgärd inför en kommande relationsförändring mellan kyrkan och staten (Gustafsson, 1997).

Reformen medförde att Kyrkomötet fick en förändrad ställning och sammansättning samt att Centralstyrelsen bildades som en förvaltningsenhet under regeringen och några år senare blev det, på Svenska kyrkans önskemål, en statlig förvaltningsenhet under Kyrkomötet. (Ekström, 2003) Dessutom började kyrkokansliet i Uppsala att byggas upp (Ekström, 2004). Svenska kyrkan fick därmed en samlad styrelse och ett samlat kansli på riksnivå. (SOU 1997:41)

4.4.2.1 Ärkebiskopen

Ärkebiskopsämbetet var en myndighet genom vilken ärkebiskopen utövade sitt rikskyrkliga och Svenska kyrkans samlade arbete. Inom myndigheten fanns ärkebiskopens kansli med ansvar för planering och genomförande av biskopsmöte och övrigt samråd med biskoparna. (Ekström, 1994)

Ärkebiskopen tillsattes av regeringen vilka utsåg en av de tre kandidaterna som hade röstats fram inom Svenska kyrkan. Kandidater till Ärkebiskopsämbetet valdes av ledamöterna i stiftens domkapitel samt ledamöterna i Svenska kyrkans centralstyrelse enligt speciella regler. (Kyrkolagen (1992:300))

4.4.2.2 Kyrkomötet

Kyrkomötet var en statlig myndighet som tillsammans med Centralstyrelsen ansvarade för den offentlighetsrättsliga delen av kyrkans verksamhet. De fick sköta kyrkliga ärenden inom ramen för vad som var stiftat i grundlag eller annan lag men inga andra offentlighetsrättsliga ärenden. (SKU 1997:41) De fick även fatta beslut om yttranden och framställningar till regeringen. Svenska kyrkan som genom Kyrkomötet tidigare varit delaktig i kyrkolagsstiftningen tappade i och med åttiotalsreformen den befogenheten. I och med reformen blev riksdagen ensam om att stifta lagar, även kyrkolagen. (Ekström, 1994)

Riksdagen delegerade normgivning till Kyrkomötet vilket innebar att de i vissa frågor fick fatta bindande beslut för Svenska kyrkan (Ekström, 1994). Kyrkomötet fick därmed meddela föreskrifter om Svenska kyrkans lära, ämbete, böcker, sakrament, gudstjänst och övriga

handlingar, kollekter, central verksamhet för evangelisation, mission, diakoni, och övrigt utlandsarbete samt Kyrkomötets arbetssätt och verksamheten hos myndigheter under Kyrkomötet. (kyrkolagen (1992:300))

Kyrkomötet var ålagt att behandla ärenden som överlämnades till dem från riksdagen och regeringen samt ärenden som väcktes genom motion av ledamöter eller en biskop och av organ inom kyrkan som enligt lag hade tillsats av kyrkomötet (kyrkolagen (1992:300)). Kyrkomötets ärende förbereddes av något av de 10 utskotten eller av ett tillfälligt tillsatt utskott. Kyrkomötet kunde besluta om nya föreskrifter för Svenska kyrkan, besluta om att begära åtgärder eller förmedla sin uppfattning hos regeringen eller så ledde besluten till att ge nya uppdrag till Centralstyrelsen. (Ekström, 1994)

Efter kyrkovalen genomförts skulle Kyrkomötet välja en ordförande för valperioden och en valberedning som beredde val av Centralstyrelsen. Kyrkomötet hade ordinarie sammanträde en gång per år och det var regeringen eller den myndighet som regeringen bestämde som fick besluta när kyrkomötet skulle ske, samt begära ett extra sammanträde för behandling av särskilda ärenden. (kyrkolagen (1992:300))

Kyrkomötet hade sedan femtiotalet bestått av 96 ledamöter vilka utgjordes av 13 biskopar, 26 präster samt 57 lekmannaledamöter. Antalet ledamöter utökades genom åttiotalsreformen till 251 ledamöter som alla valdes genom indirekta val. Det valdes även ersättare för samtliga ledamöter. (Martling, 2008) Biskoparna var inte längre självskrivna ledamöter men hade däremot närvaroplikt samt yttranderätt, och några år senare gavs de även förslagsrätt (Ekström, 2003). Prästerna fick inte heller behålla några egna mandat utan de och biskoparna kunde nu väljas likt lekmännen på partipolitiska mandat. Ärkebiskopen hade tidigare varit självskriven ordförande i Kyrkomötet men nu bestämdes att ordförande skulle väljas demokratiskt i enlighet med mötets politiska mandatfördelning. Eftersom biskopar och präster inte längre var självskrivna ledamöter, samtidigt som kyrkomötet fortfarande hade ett läroansvar, beslutades det att inrätta en läronämnd. (Martling, 2008) Denna nämnd utgjordes av samtliga biskopar samt åtta ledamöter valda av kyrkomötet. Kyrkomötets läronämnd hade ansvar för Svenska kyrkans lära, ämbete, böcker, sakrament, gudstjänster och handlingar och de skulle yttra sig i frågor rörande dessa ämnen innan beslut kunde tas av Kyrkomötet. (Ekström, 1994)

4.4.2.3 Centralstyrelsen

Centralstyrelsen var en statlig myndighet under Kyrkomötet och den fungerade som dess beredande och verkställande organ (kyrkolagen (1992:300)). Den bestod av 14 ledamöter (samt ersättare för dessa) vilka var sammansatta på så sätt att det speglade den politiska fördelningen i Kyrkomötet. (Ekström, 1994) Ledamöterna valdes av kyrkomötet, medan ärkebiskopen var dess självskrivna ordförande (kyrkolagen (1992:300)).

Utöver uppgifterna att vara Kyrkomötets verkställande organ hade den uppgifter så som att yttra sig i överklaganden av beslut om ändrad pastorats- och kontraktsindelning. De hanterade även ansökningar till kyrkofonden, stiftsbidrag, kyrkobyggnadsbidrag samt fattade beslut om rikskollekt. De förde centrala register över kyrkotillhöriga och ett dop- och konfirmationsregister. (Ekström, 1994) Centralstyrelsen lämnade uppgifter till Skatteförvaltningen angående kyrkotillhöriga, för debitering och uppbörd av församlingsskatt (SOU 1997:41). Centralstyrelsen hade även en ledande roll i Trossamfundens beredskapsråd, där Svenska kyrkan utgjorde en stor del men där även övriga samfund deltog, för en enad verksamhet i kris och krig. Centralstyrelsen var en remissinstans och gav remissvar på, i första hand regeringens, men även övriga instansers utredningar. De tillsatte även egna utredningar vid behov. (Ekström, 1994)

4.4.2.4 Rikskyrkliga stiftelse

Utöver den offentligrättsligt reglerade verksamheten i Kyrkomötet och centralstyrelsen, fanns det även delar av verksamheten som var organiserad i privaträttsliga former, genom föreningar och stiftelser, vilka var självständiga juridiska personer. (SOU 1997:43)

De verksamheter som Svenska kyrkan drev för sina gemensamma angelägenheter, som inte var reglerad i lag eller grundlag, kallades rikskyrklig verksamhet. På nationell nivå skapades Svenska kyrkans stiftelse för rikskyrklig verksamhet, vilken utgjorde en samlad ledning för dessa verksamheter. Stiftelsens högst beslutande organ var ombudsmötet vilket bestod utav Kyrkomötets samtliga ledamöter, varför möten också kunde hållas i samband med kyrkomötet. Stiftelsen hade en egen styrelse som var verkställande och beredande organ åt ombudsmötet. I stiftsstyrelsen återfanns personal ur centralstyrelsen. I och med att de statligt reglerade organens beslutsfattare och verkställande personal sammanföll med den frivilliga verksamhetens motsvarande organ så har samordning kunnat ske mellan dessa annars åtskilda verksamheter. (SOU 1997:41)

Utöver ovan nämnda stiftelse fanns det ytterligare tre fristående rikskyrkliga stiftelser vilka var stiftelsen för Svenska kyrkans mission, stiftelsen för Lutherhjälpen och stiftelsen för Svenska kyrkan i utlandet. (SOU 1997:41)

4.4.3 Stiftsnivå

Stiftens huvudsakliga uppgift var att främja och ha tillsyn över församlinglivet genom bland annat utbildning. De ansvarade också för den kyrkliga beredskapen. (Ekström, 1999)

Stiften var regionala enheter inom Svenska kyrkan. De 13 stiftet som fanns i Sverige var Uppsala, Linköpings, Skara, Strängnäs, Västerås, Växjö, Lunds, Göteborgs, Karstads, Härnösands, Luleå, Visby och Stockholms stift. Regeringen beslöt vilka församlingar som stiftet skulle omfatta. I varje stift skulle det finnas en biskop, vars uppgift var att varje år visitera så många församlingar som möjligt, utse kontraktsprostar efter hörande av kontraktets präster samt utse vikarier för dessa. (kyrkolagen (1992:300))

Varje stift var i sin tur indelat i kontrakt, bestående av ett antal pastorat. Kontraktet var kontraktsprostens geografiska tjänstgöringsområde. Kontraktsprosten utsågs av biskopen och hjälpte biskopen i hans sysslor. I övrigt var inte kontrakten nämnvärt reglerade i lag utan det var mer av en kyrklig administrativ angelägenhet. (Ekström, 1994)

Biskopsvalet gick till så att stiftet i samverkan med lekmän utsåg tre biskopskandidater och därefter var det regeringen som gjorde det slutliga valet och utnämnde biskop i stiftet (Kyrkolagen (1992:300))

Stiftens högsta beslutande organ var stiftsfullmäktige. Denna beslutade i frågor som gäller mål och riktlinjer för verksamheten, budget, kyrkoavgift och andra viktiga ekonomiska frågor. (Ekström, 1999)

Stiftsstyrelsens uppgift var att samordna stiftets verksamhet och verka för dess utveckling. De var också beredande och verkställande organ för stiftsfullmäktige. Ordförande i stiftsstyrelsen var biskopen. (Ekström, 1999)

Enligt kyrkolagen (1992:300) skulle det i varje stift finnas ett domkapitel. Detta var formellt sett en statlig myndighet på stiftsnivå, som hanterade och övervakade ärenden inom områden som kyrkans lära, utövande av det kyrkliga ämbetet, gudstjänstlivet, prästtjänsterna och kyrkorummets utformning (SOU 1997:41). Ledamöter i Domkapitlet var biskopen som var dess ordförande, domprosten som var vice ordförande, en präst som var vald av stiftets präster och tre lekmän som var valda av stiftsfullmäktige. Vidare skulle det finnas en sekreterare i domkapitlet. Denna förordnas av stiftsstyrelsen efter yttrande av domkapitlet. Det var Stiftsamfälligheten som skulle finansiera domkapitlet och bidra med det som behövdes för att domkapitlet skulle kunna fullgöra sina uppgifter. (kyrkolagen (1992:300))

4.4.4 Församlingsnivå

Församlingarna var de grundläggande lokala enheterna inom Svenska kyrkan (kyrkolagen (1992:300)). Dessa motsvarades i regel av ett geografiskt område. Det fanns också så kallade icke-territoriella församlingar (SOU 1997:44). Dessa var Karlskrona amiralitetsförsamling, Göteborgs tyska församling, Tyska S:ta Gertruds församling, Finska församlingen, Hofvförsamlingen. (kyrkolagen (1992:300))

Församlingarna var egna juridiska personer, så kallade kyrkliga kommuner (SOU 1997:44). Församlingens uppgift var bland annat främjande av kyrkans gudstjänstliv, undervisning, diakoni, evangelisation och underhållning av kyrkobyggnad, församlingshus och andra församlingslokaler. (kyrkolagen (1992:300)).

Församlingarnas högsta beslutande organ var antingen den demokratiskt valda kyrkofullmäktige eller kyrkostämman. (kyrkolagen (1992:30))

I en församling skulle det finnas ett kyrkoråd, som utsågs på demokratisk grund. Kyrkorådet var församlingens styrelse, där kyrkoherden var en självskriven ledamot. Kyrkofullmäktige valde bland kyrkorådets ledamöter en ordförande. Två eller fler församlingar fick lov att utse ett gemensamt kyrkoråd. Kyrkorådets uppgift var att främja församlingens liv, verka för dess utveckling, leda förvaltning av församlingens angelägenheter och ha tillsyn över övriga nämnders verksamhet. (kyrkolagen (1992:300))

Församlingen skulle varje år upprätta en budget för nästa år. Budgeten fastställdes sedan av kyrkofullmäktige eller kyrkostämman. När kyrkorådet hade fått övriga nämnders redovisningar skulle de göra ett årsbokslut och sammanfatta det i en årsredovisning. Därefter skulle årsredovisningen godkännas av kyrkofullmäktige eller kyrkostämman. (kyrkolagen (1992:300))

Kyrkliga samfälligheter bestod av två eller flera församlingar som delade vården av gemensamma ekonomiska angelägenheter. Även de var kyrkliga kommuner. Kyrkorådet i den kyrkliga samfälligheten skulle leda förvaltningen av dess angelägenheter och ha tillsyn över övriga nämnders verksamhet. (kyrkolagen (1992:300))

4.4.5 Personal

Svenska kyrkans personal var kommunalt och statligt anställda. Innan relationsändringen fanns det cirka 21 000 anställda med kyrkokommunala villkor och cirka 3 000 med statliga villkor. Prästerna och biskoparna var de med statligt reglerade villkor. Alla biskopar samt en stor del präster (cirka 900) var anställda med fullmakt, vilket främst innebar att deras anställningar inte gick att säga upp, varken på grund av arbetsbrist eller av personliga skäl. Deras pensioner betalades ur kyrkofonden. (SOU 1997:44)

4.4.6 Intäkter

Församlingsskatten var en del av den allmänna kommunalskatten och debiterades fysiska personer och dödsbon med en viss procent av den kommunalt beskattningsbara inkomsten, vilken varierade beroende på församlingstillhörighet. De som inte var kyrkotillhöriga betalade endast skatt för begravningsverksamhet vilket utgjorde 25 procent av den för dem aktuella församlingsskatten. (SOU 1997:46)

Den totala församlingsskatten utgjordes av skatt för de olika enheterna församling, pastorat/samfällighet samt stift i vilket församlingen som den skatteskyldige var folkbokförd i. Det var de kyrkliga kommunerna som lämnade uppgift till skatteförvaltningen om den totala församlingsskatten men varje enhet beslutade själv om sin skattesats. Utbetalning av skatt skedde sedan till respektive enhet. (SOU 1997:46)

Sedan religionsfriheten tilläts 1951 har Svenska kyrkan tappat medlemmar (Martling, 2008), men år 1994 tillhörde fortfarande 87 procent av Sveriges samtliga invånare och 91 procent av alla medborgare Svenska kyrkan. (SOU 1997:42) De tre sista decennierna under förra seklet så tappade Svenska kyrkan endast en förhållandevis liten del av sina medlemmar, från att ha varit 7,8 miljoner medlemmar år 1972 till att vara 7,4 miljoner medlemmar år 2000 (www.svenskakyrkan.se M). Församlingsskatten utgjorde den största inkomstkällan för Svenska kyrkan och motsvarade ungefär 80 procent av intäkterna (Svenska kyrkan L)

4.4.7 Kyrkofond

Kyrkofonden skapades för att utveckla ett inomkyrkligt utjämningsystem för att fördela medel till pastorat, prostar och andra prästerliga arvorden. Under senare delen av förra seklet användes kyrkofonden huvudsakligen för att administrera inkomna skattemedel och fördela dessa mellan pastorat och stift för att användas till arvorden och arbetsgivaravgifter inom dessa. 1983 infördes en kyrkofondsstyrelse med egen ordförande, sex ordinarie ledamöter och sex suppleanter, varav hälften var utsedda av regeringen och hälften var valda av kyrkomötet. (SOU 1997:47)

Placering av fondens medel, bokslut och förvaltning sköttes i ett för fonden eget kansli inom ramen för Kammarkollegiets fondbyrå. Medlen i fonden bestod i mitten av 1990-talet av bankmedel, fordran på avkastning på förvaltningen av fondfastigheter, värdet av fastighetstillgångar, avkastning på räntebärande papper mm. (SOU 1997:47)

Som förberedelse för de ändrade stat-kyrka relationerna gjordes utjämningsystemet om år 1997 för att möjliggöra en fortsatt rikstäckande kyrklig verksamhet (SOU 1997:47). Regeringen utgick redan då från att Svenska kyrkan skulle komma att överta kyrkofonden vid de förändrade relationernas ikraftträdande (Prop. 1997/98:116). Det nya systemet fördelade dels medel mellan pastorat och samfälligheter så att de med mer inkomster delade med sig till de med mindre och dels en utjämning för strukturbidrag, kyrkobyggnadsbidrag och extra utjämningsbidrag. (SOU 1997:47)

4.4.8 Egendom

Statlig egendom som förvaltades av något organ inom Svenska kyrkan sågs som kyrklig egendom. Det fanns dock flera olika kategorier av kyrklig egendom för vilka det fanns olika regelverk. (SOU 1997:47).

Kyrkans egendom utgjordes av kyrkobyggnader med inventarier, prästgårdar, biskopsgårdar, kyrkotomter, kyrkogårdar, odlingsbar mark, skog, fonder och andra finansiella instrument. Dessa var indelade i olika kategorier med olika specialregler för dess förvaltning. Dessa tillgångar förvaltades av Svenska kyrkan som också fick tillgodose sig avkastningen de genererade. (SOU 1997:47) Prästlönetillgångarna, vilka utgjordes av mark, skog och fonder, förvaltades av Egendomsnämnderna, som var obligatoriska organ inom stiftssamfälligheterna. (Ekström, 1994)

Reglerna om de kyrkliga kulturminnenas skydd tas upp i ett särskilt kapitel i lagen Lag (1988:950) om kulturminnen med mera. Där står det att de kyrkliga kulturminnena skall vårdas och underhållas så att deras kulturhistoriska värde inte minskas. Svenska kyrkans församlingar och kyrkliga samfälligheter ansvarar för vården och underhållet av de kyrkliga kulturminnena. (Lag (1988:950) om kulturminnen med mera)

4.4.9 Offentlighetsprincipen

Som statlig myndighet löd Svenska kyrkan under offentlighetsprincipen vilket innebar att allmänheten hade rätt att ta del av Svenska kyrkans handlingar. Inom Svenska kyrkan rådde även sekretess i form av tystnadsplikten vilket innebar att offentlighetsprincipen inte gällde sådan information som präster och diakoner fick ta del av under bikt eller själavård. (Ekström, 1999).

4.5 Strukturen efter år 2000

Svenska kyrkans juridiska form är idag registrerat trossamfund. Organisationen är uppbyggd av flera juridiskt självständiga och fristående enheter på lokal, regional och nationell nivå. Tillsammans bildar dessa enheter trossamfundet Svenska kyrkan. På de tre nivåerna inom Svenska kyrkan uppträder enheterna i form av församlingar, stift och nationell nivå. Att enheterna är självständiga, innebär att det inte finns några ägarrelationer mellan nivåerna utan de ansvarar själva för sin verksamhet och ekonomi. Svenska kyrkan kan därför inte ses som

en koncern. Det finns inte heller någon koncernredovisning för Svenska kyrkan. (Faktablad kring Svenska kyrkans ekonomi, 2008) Nationell nivå är alltså inte ett moderbolag för stift och församlingar. Församlingar kan dock inte lämna trossamfundet Svenska kyrkan enligt lag (1998:1593) om trossamfund. Enligt Gunnar Edqvist (2009) så innebär § 13 i nämnda lag att enheterna inom trossamfundet inte förfogar över sig själva. Det finns inte heller någon struktur likt ekonomisk förening eller liknande utan de arbetar i ett nätverk som till stor del bygger på förtroende mellan enheterna (Gunnar Nygren, 2009).

Det är lagstadgat att Svenska kyrkans associationsform är trossamfund och därmed direkt registrerat som ett sådant, medan övriga trossamfund kan välja att registrera sig som trossamfund ifall de uppfyller vissa krav. Skulle de senare välja att avregistrera sig övergår de till att bli ideella föreningar. (Lag (1998:1593) om trossamfund)

Församlingar och samfälligheter var tidigare kommuner (SOU 1997:47) men är nu liksom stiftet, enligt lagen (1998:1591) om Svenska kyrkan, självständiga enheter inom trossamfundets ram och de får som sådana självständigt äga och förvalta egendom. Ett trossamfund är en juridisk person med rätt att förvärva rättigheter och ta på sig skyldigheter samt föra talan vid domstol och andra myndigheter, likaså får de organisatoriska delarna av ett trossamfund var för sig ta på sig samma rättigheter och ansvar. (Lag (1998:1591) om Svenska kyrkan)

På många sätt har Svenska kyrkans nationella nivå tagit över den roll som centralstyrelsen tidigare hade som verkställande organ. Kyrkomötet har fortfarande samma sammansättning vad gäller ledamöter och på många sätt utför de liknande uppgifter jämfört med tidigare. Kyrkomötets rätt att besluta om lagar för Svenska kyrkan har dock ändrats vilket vi återkommer till nedan.

4.5.1 Kyrkoval

Enligt lag (1998:1591) om Svenska kyrkan ska Svenska kyrkan vara en öppen folkkyrka bedriva en rikstäckande verksamhet. Det står också uttryckt att organisationen ska vara demokratisk. (2 §) Svenska kyrkan kan relativt fritt utforma sitt eget valssystem men de grundläggande värdena måste tillvaratas, däribland rätten till fria val, där var och en får välja enligt sin egen uppfattning. (Kyrkoordningen, 2009)

Vid kyrkovalet, som hålls vart fjärde år (kyrkoordningen 2009) tillämpas, sedan år 2000, direkta val, med möjlighet att göra personval. Detta innebär att väljarna direkt väljer de förtroendevalda för de olika styrande organen inom församlingen, samfälligheten, stiftsfullmäktige och Kyrkomötet (Ekström, 1999). Detta innebär att de kyrkotillhöriga har möjlighet att vara med och påverka arbetet på samtliga tre nivåer inom Svenska kyrkan (Ekström, 2004).

Reglerna om att vara röstberättigad är snarlika hur de var innan relationsförändringen. Åldersgränsen för att vara röstberättigad har sänkts till 16 år. Eftersom Svenska kyrkan numera tillämpar direkta val så har bestämmelserna om röstberättigande utökats. Den person som är folkbokförd i församling är berättigad att rösta på ledamöter till det stift i vilken församlingen ingår samt till kyrkomötet. Den som endast är folkbokförd i landet kan enbart rösta i valet till kyrkomötet. (Kyrkoordningen, 2009)

För att kunna bli förtroendevald inom Svenska kyrkan gäller i stort samma regler som innan år 2000 (Kyrkoordningen, 2009). Anställda biskopar, domprostar, kyrkoherdar och andra med ledande befattningar inom församlingen, samfälligheten, kyrkorådet, på stiftsnivå eller nationell nivå kan inte förena dessa uppdrag med att också vara förtroendevalda på samma nivå. Detsamma gäller för dem som är kyrkligt anställda och har en tjänst på mer än 20 procent av heltid. (Kyrkoordningen, 2009)

Valdeltagandet har, som vi tidigare nämnt, minskat sedan 1930-talet (Ekström, 2004). I en motion till kyrkomötet år 2008 (2008:76) uppmärksammades problematiken av det låga valdeltagandet i kyrkovalet. Där beskrivs att valdeltagandet redan är väldigt lågt och att det dessutom befars fortsätta sjunka i framtiden. Vid kyrkovalet år 2005 röstade endast 12 procent. Kostnaderna för valet år 2005, så som extern medlemskommunikation med mera, uppgick till ca 130 miljoner kronor. (www.svenskakyrkan.se J) Kyrkovalet är det val i Sverige idag som har flest valbara partier och som tillsätter störst antal förtroendeposter (cirka 30 000). (Gunnar Nygren, 2009)

4.5.1.1 Direkta och indirekta val

Innan relationsförändringen tillämpades indirekta val där församlingarnas beslutande organ utsåg elektorer till stiftsfullmäktige och Kyrkomötet. Det har vid flera tillfällen diskuterats om det nuvarande valsystemet med direkta val är det mest lämpliga. En fördel med direkta val är att alla röstberättigade som vill delta i valet har rätt att göra det, vilket kan anses vara god demokratisk ordning. (Ekström, 2004)

I samband med de ändrade förhållandena till staten och i samband med att organisationen förändrades så var frågan aktuell. (Ekström, 2004) Till Kyrkomötet år 2007 lämnades två motionen in angående frågan om indirekta val (Betänkande 2008:09) och vid Kyrkomötet 2008 behandlades ännu en motion (2008:76) om att återinföra indirekta val. I motionen hävdas att indirekta val skulle spara kostnader, medel som kan användas i kyrkans kärnuppgifter. Dessutom anser motionärerna att direkta val inte är speciellt demokratiska då valdeltagandet är lågt och stadigt sjunker (Motion 2008:76), vilket ger utrymme för små grupperingar med stort inflytande i Svenska kyrkan att få en betydande makt utan att de egentligen representerar de tillhörigas vilja (Ekström, 2004). Det förespråkas ett indirekt valsysteem där, församlingarna, i vilka den grundläggande verksamheten sker, ska vara de som utser elektorer för val till de övre nivåerna. (Motion 2008:76) Indirekt val anses även kunna gynna ett nära samarbete mellan de beslutande organen på de olika nivåerna (Ekström, 2004).

Kyrkomötet beslutade dock att behålla de direkta valen, åtminstone inför valet år 2009. Frågan ska utredas igen i samband med en översikt av organisationsstrukturen inom Svenska kyrkan. Det ansågs att större strukturförändringar, vilket en ändring av valsysteem skulle medföra, bör införas vid en ny mandatperiod och tiden är för knapp för att genomföra detta till Kyrkomötet 2009. Frågan ska utredas och beslut ska kunna fattas på Kyrkomötet 2012. (Betänkande 2008: 09)

4.5.2 Nationell nivå



Figur 5: Svenska kyrkan - Nationell nivå
(Källa: Årsredovisning 2007 för Svenska kyrkans nationella nivå, s.44)

Svenska kyrkans nationella nivå ansvarar för kyrkans gemensamma angelägenheter som information, utbildning, gudstjänstutveckling, internationell diakoni och mission, Svenska kyrkan i utlandet med mera. Enligt lag (1998:1591) om Svenska kyrkan äger numera Svenska kyrkan de tillgångarna som tidigare ingick i Kyrkofonden och detta kapital förvaltas av den nationella nivån. (Ekström, 2004) Den nationella nivån administrerar också, via kyrkofonden, det inomkyrkliga utjämningsystemet vilket är ett system för att fördela de insamlade kyrkoavgifterna mellan församlingarna. (Gunnar Nygren, 2008)

Svenska kyrkan har rätt att få antikvariatisk ersättning från staten för underhåll av de kyrkliga kulturminnena. Ersättningen från staten söks av stiftet, via nationell nivå. Det är sedan nationell nivå som fördelar erhållna bidrag till stiftet och dessa fördelar det sedan inom sitt område. (Ekström, 2004) Det är snart dags att diskutera huruvida detta bidraget ska fortsätta delas ut och i så fall hur stort beloppet ska vara. Förhandlingar sker i år. (Gunnar Nygren, 2009)

Nationell nivå har för Svenska kyrkan upphandlat finansiella tjänster och vissa IT-system, exempel på detta är ett koncernkonto på Swedbank och Intranätet. Församlingar, samfälligheter och stift har möjlighet att ansluta sig till dessa tjänster. Som den stora organisation som Svenska kyrkan är kan de anses ha bra förhandlingsmöjligheter, dessa

försvagas dock något av att de inte kan tvinga enheterna på de övriga nivåerna att ansluta sig. (Gunnar Nygren, 2009)

Nationell nivå administrerar även ett antal för kyrkan gemensamma IT-system, som exempelvis intranätet och valsystemet. (Faktablad kring Svenska kyrkans ekonomi, 2008)

Kyrkomötet är, enligt både kyrkoordningen (2009) och i Lag (1998:1591) om Svenska kyrkan, det högsta beslutande organet inom organisationen. Kyrkomötet som sammanträder två gånger per år kan ses som Svenska kyrkans egen motsvarighet till riksdagen och det består av 251 valda ledamöter. (Tibbling, 2005)

4.5.2.1 Ärkebiskopen

Ärkebiskopen är Svenska kyrkans främste företrädare och har numera sitt kansli i Kyrkans hus i Uppsala, där även biskopsmötena hålls (Ekström, 2004). Ärkebiskopen väljs numer genom indirekta val där ledamöter från samtliga stift och domkapitel deltar (Kyrkoordningen, 2009)

4.5.2.2 Kyrkomötet

Kyrkomötet bestämmer reglerna för Svenska kyrkan i form av kyrkoordningen samt andra frågor av övergripande natur (www.svenskakyrkan.se A) Det rör sig om regler vad gäller tro, bekännelse böcker, gudstjänster, övriga handlingar, tillhörighet, vigningstjänst, organisationen samt regler för samtliga nivåer inom Svenska kyrkan (Kyrkoordningen, 2009). Det finns däremot inga sanktionsmöjligheter om en enhet inte följer Kyrkoordningen (Gunnar Nygren, 2009). Kyrkomötet fastställer budget och verksamhetsplanering för Svenska kyrkan på nationell nivå. (www.svenskakyrkan.se A) Kyrkomötet får däremot inte besluta i enskilda frågor som församling eller stift har rätt att besluta i (Tibbling, 2005).

Biskoparna kan inte väljas till ledamöter för Kyrkomötet men enligt kyrkoordningen är biskoparna skyldiga att närvara vid kyrkomötet. De har rätt att yttra sig i frågor och lägga fram förslag men de har däremot ingen rösträtt. (SKU 2008:1)

Biskoparna ingår i Kyrkomötets läronämnd, som består av samtliga biskopar och åtta av kyrkomötet valda ledamöter. Ärkebiskopen är ordförande i läronämnden. (Kyrkoordningen,

2009) Läronämnden yttrar sig i lärofrågor, det vill säga frågor så som Svenska kyrkans tro, lära, bekännelser, böcker, sakrament med mera (SKU 2008:1). Läronämndens yttrande väger relativt tungt i Kyrkomötet och det finns regler i kyrkoordningen som säger att beslut i motsats till läronämndens yttranden inte kan fattas utan att två tredjedelar av ledamöterna bifaller beslutet. Sker inte detta får frågan tas upp på nytt vid första kyrkomötet i en ny mandatperiod. (Kyrkoordningen, 2009).

4.5.2.3 Kyrkostyrelsen

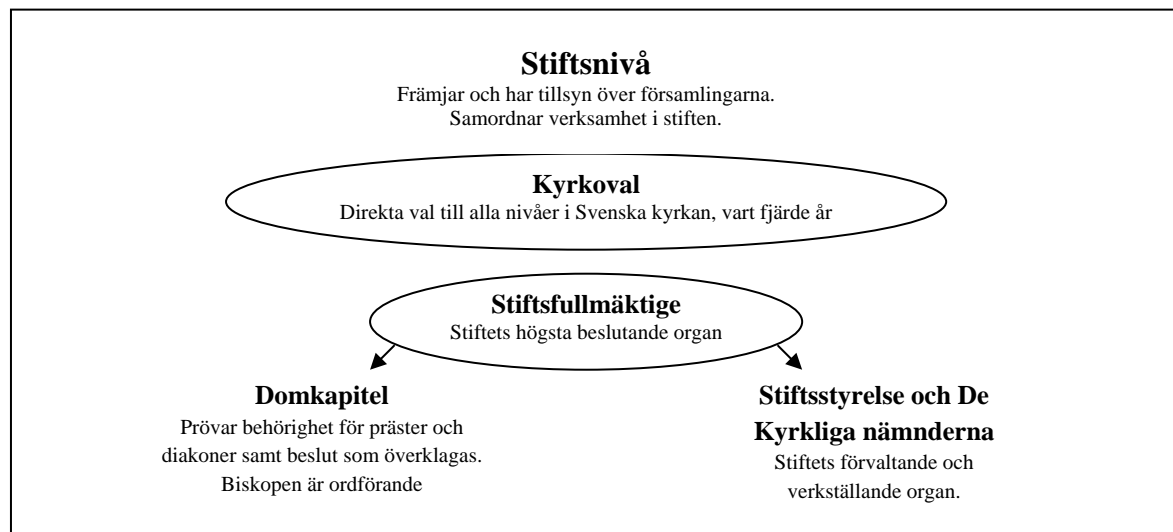
Kyrkostyrelsen väljs av kyrkomötet. Ärkebiskopen är ordförande i kyrkostyrelsen. (Faktablad kring Svenska kyrkans ekonomi, 2008) Kyrkostyrelsen har 14 ledamöter och 14 ersättare och de utses för en period av fyra år. Kyrkostyrelsen är Svenska kyrkans styrelse på riksnivå och det högsta beslutande organet när Kyrkomötet inte är samlat. De företräder Svenska kyrkan och har rollen av att vara dess officiella röst ut mot i samhället och det är de som handhar exempelvis remissvar, officiella uttalanden och de hanterar de officiella kontakterna. De ansvarar även för ärenden inom ekonomi, kyrkorätt, information samt de bestämmer vilka kyrkokollekter som ska tas upp. Kyrkostyrelsen är Kyrkomötets beredande och verkställande organ och därmed lägger de fram förslag på ärenden till Kyrkomötet och de verkställer de uppdrag de får av Kyrkomötet. (www.svenskakyrkan.se B)

Biskoparna har ett eget officiellt organ, Biskopsmötet, där de träffas för att samverka och samråda. Kyrkostyrelsen måste invänta och ta hänsyn till Biskopsmötets yttrande innan beslut tas i teologiska och ekumeniska frågor av större vikt. (www.svenskakyrkan.se C) Biskopsmötet ska även samråda om hur stiftens ska ledas och ansvaret för ämbetet (Ekström, 2004) det vill säga Biskopsmötet är även en sammankomst där biskoparna kollegialt kan ge varandra stöd och hjälp i frågor som rör kyrkans lära, böcker, sakrament, gudstjänst och övriga handlingar (www.svenskakyrkan.se C).

4.5.2.4 Nämnder på nationell nivå

På nationell nivå finns även Ansvarsnämnden, Nämnden för Svenska kyrkan i utlandet, Nämnden för utbildning, forskning och kultur samt Överklagandenämnden (www.svenskakyrkan.se D). Speciellt kan nämnas att överklagandenämnden är den nämnd som ser efter att kyrkoordningen följs, genom att de har den yttersta rätten att överpröva beslut inom Svenska kyrkan (www.svenskakyrkan.se E).

4.5.3 Stiftsnivå



Figur 6: Svenska kyrkan - Stiftsnivå

(Källa: Årsredovisning 2007 för Svenska kyrkans nationella nivå, s.44)

Stiftens huvudsakliga uppgift är likt tidigare att främja och ha tillsyn över församlingarnas liv men de har även en förvaltande roll. (Kyrkoordningen, 2009) Stiftet bedriver ingen egen verksamhet utan stödjer församlingarna i fyra viktiga uppgifter, vilka är utbildning, seminarier, kontakter och dialog. (Jansson Nordin, 2009) Stiftet har även fått en utökad roll vad gäller att samordna verksamheten inom stiftet (Nya Nyckeln, 2008)

Stiftet äger inte församlingarna. Om en församling skulle gå i konkurs, så ansvarar inte stiftet för det. De har däremot ett ansvar för strukturen inom stiftet det vill säga indelningen i församlingar, pastorat och samfälligheter. Det är lagstadgat att Svenska kyrkan ska vara rikstäckande och om en församling inte kan överleva på egen hand så måste det hanteras genom att de kyrktillhöriga tas upp av en annan församling eller en sammanslagning av församlingar. Stiftets fokus ligger på verksamheten, att främja och ge råd till församlingarna, och inte på ekonomin. Det finns totalt 13 stift. Stiftet är regionalt indelade och styrs av en biskop. Stiftet är relativt små egna juridiska enheter. På stiftsnivå finns två juridiska enheter, dels stiftet självt och dels egendomsnämnden som även den är en egen juridisk enhet. (Gunnar Nygren, 2009)

Stiften administrerar bidragen från utjämningsystemet, bidragen kommer från nationell nivå och ska dels fördelas på stiftet och dels på församlingarna. Likaså är det på stiftsnivå som ansökningar för antikvariatsersättning ska sökas. Församlingarna måste gå via stiftet, som gör ansökan till nationell nivå, som i sin tur ansöker om bidragen från staten. (Gunnar Nygren, 2009) Det är stiftet som sedan beslutar om hur bidragen ska fördelas inom stiftet. (Ekström, 2004)

Vad gäller samordning av administration på stiftsnivå så varierar det mycket mellan stiftet. Stiftet har ingen skyldighet att samordna församlingarnas administration men det har börjat ske en förändring vad gäller detta, främst av ekonomiska skäl. (Nya Nyckeln, 2008) I Luleå stift har IT-driften för stiftets församlingar samordnats och drivs på stiftsnivå, istället för att varje församling hanterar det på egen hand. I Visby stift erbjuds församlingarna en på stiftsnivå gemensam ekonomifunktion för löneadministration och redovisning. Eftersom stiftet inte kan ålägga församlingarna att använda sig av denna service har stiftet valt att gratis erbjuda dessa tjänster, det vill säga församlingen blir av med kostnaden när stiftet sköter dessa ekonomiuppgifter. (Gunnar Nygren, 2009) Stockholms stift arbetar för närvarande med ett samverkansprojekt, som är byggt på frivilligt deltagande hos de olika församlingarna. (Birgitta Ödmark, Gudrun Vidén, 2009)

Stiftets högst beslutande organ är stiftsfullmäktige. Stiftsfullmäktige beslutar om hur mycket stiftet ska ta ut i kyrkoavgiften, verksamhetens budget, mål och riktlinjer för verksamheten, val av revisorer, beslut om årsredovisning och ansvarsfrihet. (Tibbling, 2005) Enligt kyrkoordningen (2009) väljs ledamöterna av de röstberättigade inom stiftet. Stiftsfullmäktige bestämmer själv antalet ledamöter med restriktionen att det måste vara ett udda antal och minst 41 stycken.

Stiftet har även en styrelse, vilka utses av stiftsfullmäktige som också bestämmer antalet ledamöter. Det måste dock vara minst åtta ledamöter i styrelsen och biskopen är ordförande. (Kyrkoordningen, 2009) Stiftsstyrelsen sköter förvaltning, verkställighet och beredning. De beslutar om strukturen inom stiftet, det vill säga hur indelningen i församlingar, pastorat och samfälligheter ska se ut för att vara mest lämplig och funktionell för verksamheten. (Tibbling, 2005) Enligt de respondenter vi talat med så sker denna strukturindelning oftast i samverkan med församlingar, pastorat och samfälligheter och förslag till förändring arbetas fram gemensamt. Det är dock att föredra att slutgiltiga förslag till förändring, så som att slå

samma församlingar till större enheter, kommer från dem själva. (Gunnar Nygren, Lena Jansson Nordin, Birgitta Ödmark, 2009) De fristående enheterna anpassar sig till stiftens beslut om strukturella förändringar men det är ofta ett känsligt ämne att slå ihop församlingar. (Lena Jansson Nordin, 2009) Stiftsstyrelsen anställer domprosten, kyrkoherden i den församling där stiftets domkyrka ingår (Ekström, 2004). Stiftsstyrelsen utser även ledamöterna i nämnderna och däribland egendomsnämnden, vilken finns i varje stift och det är de som förvaltar prästlönetillgångarna. (Tibbling, 2005)

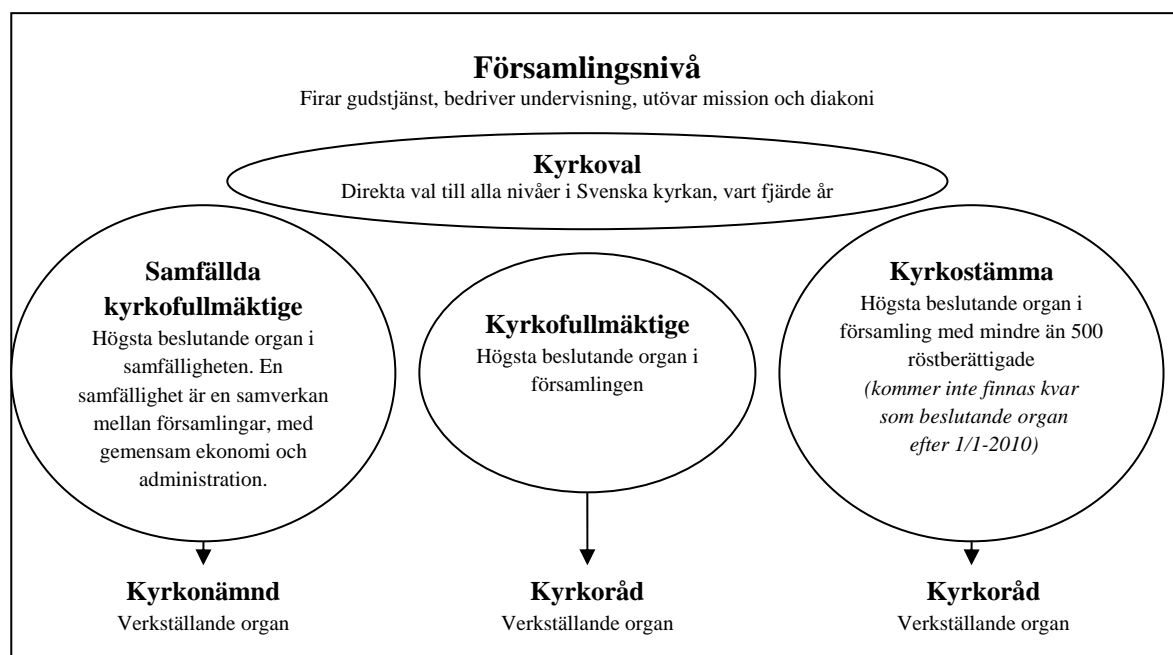
I varje stift ska också finnas ett domkapitel. Biskopen är ordförande i domkapitlet och utöver det finns det sex andra ledamöter, varav en som är eller har varit ordinarie domare. (Kyrkoordningen, 2009) Domkapitlet är en besluts- och överklagandeinstans. De svarar för att beslutsprövning i ärenden som rör att beslut har fattats i enlighet med kyrkoordningen. De är ansvariga för utfärdandet av diakoni- och prästexamen samt yttrar sig vid både anställning, omplacering eller uppsägning av präster och diakoner. De ska även granska att präster och diakoner i sitt arbetsutövande efterlever vigningslöftena. (Ekström, 2004)

Biskopen, tillsammans med domkapitlet, är de som ansvarar för kyrkan som helhet, för att läran och ordningen följs. De ska leda och inspirera och viga präster och diakoner. Varje stift har en biskop, med undantag för Uppsala stift där det finns två, dels Ärkebiskopen och dels biskopen. Biskoparna ska visitera församlingarna och ha tillsyn över att läran och ordningen följs. (Ekström, 2004)

Biskoparna väljs numera genom indirekta val inom stiftet (Kyrkoordningen, 2009) och det är därmed en stiftsangelägenhet att utse biskop för stiftet.

Kontraktsprestens tjänstgöringsområde och uppgifter är efter relationsförändringen i stort sett desamma som tidigare. I kyrkoordningen finns inga regler om kontrakt men det finns ett fåtal om kontraktsprestens tjänst och uppgifter. (Kyrkoordningen, 2009)

4.5.4 Församlingsnivå



Figur 7: Svenska kyrkan - Församlingsnivå

(Källa: Årsredovisning 2007 för Svenska kyrkans nationella nivå, s.44)

Den lokala nivån inom Svenska kyrkan utgörs av församlingar. Det finns cirka 1800 församlingar i Sverige. Församlingen har fyra huvudsakliga uppgifter vilka är att fira gudstjänst, bedriva undervisning, utöva diakoni och mission (www.svenskakyrkan.se D). Övrig service eller tjänster är stöd för dessa uppgifter (Tibbling, 2005).

Enligt Lag (1998:1591) om Svenska kyrkan, liksom i kyrkoordningen (2009) står det att Svenska kyrkan ska vara en rikstäckande kyrka och att församlingarna ska vara indelade i territoriella områden som täcker hela landet. Medlemmarna i respektive församling är de boende i det territoriella området. Även stiftet är territoriellt indelade och via församlingen tillhör man stiftet. Det finns även ett fåtal icke-territoriella församlingar, som exempelvis Hovförsamlingen. (Ekström, 2004)

En eller flera församlingar utgör ett pastorat, vilket då är ett enförsamlings- eller flerförsamlingspastorat (Tibbling, 2005). Pastoratet är kyrkoherdens tjänstgöringsområde. I ett flerförsamlingspastorat finns även en pastoratsnämnd som är ett samarbetsorgan för församlingarna i som ingår i pastoratet. Ett pastorat med flera församlingar ska samarbeta i en samfällighet och det finns även möjlighet för församlingar inom flera pastorat att bilda en samfällighet, en såkallad flerpastoratsamfällighet. Det är samfälligheterna som har det

ekonomiska ansvar, de är arbetsgivare åt de anställda, de ansvarar för egendomen inom samfälligheten och har hand om begravningsverksamheten. (Kyrkoordningen, 2009)

På denna nivå inom Svenska kyrkan är det församlingar och samfälligheter som är juridiska personer och förväntas göra egna bokslut. Församlingar som ingår i samfälligheter behöver inte göra eget bokslut utan det görs av samfälligheten. (Gunnar Nygren, 2009)

Församlingens högsta beslutande organ är kyrkofullmäktige, och om församlingen ingår i en samfällighet så utövas beslutanderätten av samfälliga kyrkofullmäktige. Kyrkofullmäktige är de som sedan utser ledamöter till Kyrkorådet, vilket är församlingens styrelse. Samfälligheter ska ha en Kyrkonämnd som styrelse och i flerpastoratssamfällighet ska det finnas en pastoratnämnd. (Kyrkoordningen, 2009) Kyrkofullmäktige utser även ledamöterna till nämnder som församlingen eventuellt beslutat sig för att ha samt väljer revisorer. De beslutar om kyrkoråd och nämnders organisationer och under vilka former de ska verka. Fullmäktige har ansvar och fattar beslut om mål och riktlinjer för församlingen/samfälligheten, fastställer kommande års budget och beslutar om hur stor kyrkoavgift medlemmarna i församlingen/samfälligheten ska betala. Fullmäktige beslutar även i övriga viktiga ekonomiska frågor och fastställer årsredovisning och beslutar om ansvarsfrihet för de förtroendevalda. (Ekström, 2004)

Kyrkorådet, församlingens styrelse, ska sköta och ha tillsyn över församlingslivet och de ansvarar för att de grundläggande uppgifterna utförs av församlingen. Kyrkorådet är de som förvaltar, verkställer beslut som fattats av fullmäktige och de bereder ärenden för beslut i fullmäktige. Ingår församlingen i en samfällighet så ska kyrkorådet även verkställa beslut av samfälliga fullmäktige liksom att de ska förbereda ärenden som är viktiga för den egna församlingen. (Tibblin, 2005)

4.5.5 Personal

Svenska kyrkans personal är efter relationsändringen inte längre kommunalt och statligt anställda. De anställda fick behålla sina anställningar över själva relationsändringen. Kollektivavtalen som Pastoratförbundet och arbetsgivarorganisationerna slutit gällde även efter relationsändringen. (Lag (1999:289) om Svenska kyrkans personal vid relationsändringen mellan staten och Svenska kyrkan den 1 januari 2000)

4.5.6 Intäkter

Svenska kyrkans intäkter består till största delen av intäkter från kyrkoavgiften, som betalas av de kyrkotillhöriga. Under perioden från millennieskiftet till år 2008 har antal kyrkotillhöriga minskat från 7,4 miljoner kyrkotillhöriga till 6,8 miljoner kyrkotillhöriga (www.svenskakyrkan.se M). Svenska kyrkan tappar varje år cirka en procent av sina medlemmar, vilket medför sänkta intäkter från kyrkoavgiften. Minskningen av intäkterna är dock inte proportionell, utan ungefär en och en halv gång större, eftersom de som hittills valt att gå ur Svenska kyrkan har haft högre inkomstsnitt än genomsnittsmedlemmen. Under 2008 utgjorde kyrkoavgiften ungefär 60 procent av församlingarnas intäkter och om begravningsavgiften inkluderas (för att jämföra med tidigare förhållanden) så utgör de avgifterna tillsammans nära 80 procent av de totala intäkterna. (Nya Nyckeln, 2008)

Församlingarna bestämmer själva kyrkoavgiften i form av att de tar ut en procentsats av de kyrkotillhörigas beskattningsbara inkomst. Staten tar in denna kyrkoavgift från medlemmarna i samband med att medlemmarna betalar skatt och överlämnar den till nationell nivå. Beloppet baseras på respektive kyrkotillhöriges beskattningsbar inkomst två år tidigare. Bidrag administreras sedan från nationell nivå ut till stiftet och vidare till församlingarna. (Gunnar Nygren, 2008) Församlingarna är berättigade till sin del av kyrkoavgiften. De ska dock till utjämningsystemet (se kyrkofond nedan) betala in en andel som sedan fördelas på de församlingar som har mindre inkomster.

Samtidigt som intäkterna minskar, ökar kostnaderna för personalen. Efter år 2000 har nämligen kraven på hög kompetens ökat även på personalen inom ekonomi och administration, vilket har inneburit en kostnadsökning. (Gunnar Nygren, 2009) Även Lena Jansson Nordin (2009) poängterade att Svenska kyrkans personal har hög kompetens och att de ser personalen som sin viktigaste tillgång. Vidare berättade hon att personalen också är den största kostnaden.

4.5.7 Kyrkofond

Kyrkofonden som byggts upp successivt med statliga medel övertogs av Svenska Kyrkan på Nationell nivå. (Ekström, 1999) Kyrkofonden som tidigare täckte prästernas pensioner, det inomkyrkliga utjämningsystemet och vissa kostnader i övrigt såsom biskoparnas löner,

kostnader för kyrkomötet och den rikskyrkliga organisationen med mera (SOU 1997:47), fick benämningen reservkapital efter reformen. Innehållet blev fördelat på en pensionskassa och på nationell nivå. Nationell nivå förvaltar hela reservkapitalet som 2007 uppgick till ca 5,2 miljoner kronor. Syftet med kyrkofonden är att det ska skydda Svenska kyrkan vid drastiska förändringar i omvärlden som på kort sikt skulle hota Svenska kyrkans existens. Med dessa pengar ska Svenska kyrkan snabbt kunna ställa om sin organisation vid ett sådant behov. (Gunnar Nygren, 2009) Reservkapitalet kallas fortfarande Kyrkofond inom Svenska kyrkan, i både tal och skrift (Ekström, 2004), vi använder därför begreppen synonymt.

Kyrkofonden används även till att betala Nationell nivå samt att utjämningsystemet hanteras via fonden. De församlingar som har stora inkomster delar med hjälp av utjämningsystemet med sig till de församlingarna med mindre inkomster. (Ekström, 2004) Vanligtvis har storstadförsamlingarna stora intäkter på grund av att de har fler medlemmar per församling och medlemmar med högre medelinkomst medan de norrländska församlingarna oftare behöver få tillskott till sina inkomster. (Gunnar Nygren, 2008)

Kyrkofondens styrelse har beslutat om en ny Finanspolicy för Svenska kyrkans nationella nivå. Kyrkofonden prövar årligen denna policy och vid behov förnyas den. Övriga nivåer inom Svenska kyrkan kan inte tvingas att använda samma policy men det rekommenderas från nationell nivå att den används av samtliga nivåer. (Gunnar Nygren, 2009)

4.5.8 Egendom

I och med Svenska Kyrkans ändrade relationer med staten så har Svenska kyrkan övertagit ägandet av den kyrkliga egendomen, förutom prästlönetillgångarna som "äger sig själva". Dessa ska enligt Lag (1998:1591) om Svenska kyrkan förvaltas av Svenska kyrkan såsom självständiga förmögenheter och det är endast avkastningen som får nyttjas av Svenska kyrkan. Förmögenheten ska dessutom vara placerad på ett godtagbart sätt. (1998:1591)

Svenska kyrkan på nationell nivå fick ansvaret för förvaltningen av prästlönetillgångarna men delegerade det ansvaret till stiftsnivå som idag förvaltar dem. De speciella organen för förvaltning av prästlönetillgångar, Egendomsnämnderna, lever kvar och är idag egna juridiska enheter. Det är delvis reglerat hur prästlönetillgångarna ska förvaltas, till exempel får Svenska kyrkan inte sälja av tillgångar och på så vis ta del av vinsten. (Gunnar Nygren, 2009)

I och med att den kyrkliga egendomen tillföll Svenska kyrkan efter relationsändringen, så innebar det också att Svenska kyrkan fick kulturminnen i sin ägo, vilket bland annat innefattar kyrkorna. Svenska kyrkans kulturminnen intar en central plats i kulturarvet (SOU 1997:47). Reglerna om de kyrkliga kulturminnenas skydd tas upp i ett särskilt kapitel i lagen Lag (1988:950) om kulturminnen med mera. Där står det att de kyrkliga kulturminnena skall vårdas och underhållas så att deras kulturhistoriska värde inte minskas. Svenska kyrkans församlingar och kyrkliga samfälligheter ansvarar för vården och underhållet av de kyrkliga kulturminnena. (Lag (1988:950) om kulturminnen med mera) Svenska kyrkan får efter de ändrade relationerna en viss antikvariatisk ersättning från staten för underhåll av de kyrkliga kulturminnena (Gunnar Nygren, 2009).

4.5.9 Offentlighetsprincipen

Offentlighetsprincipen, vilken gäller för alla statliga myndigheter, har levt kvar även efter de ändrade relationerna med staten. Detta innebär att allmänheten har rätt att ta del av Svenska kyrkans handlingar. Offentlighet är huvudregeln, men sekretess kan få råda vid viss affärsverksamhet och upphandling. Offentlighetsprincipen ska skiljas från tystnadsplikten som innebär att präster och diakoner inte får röja uppgifter som de har fått under bikt eller själavård. (Tibbling, 2005).

Offentligheten finns reglerad både i lag och i kyrkoordning. I kyrkoordningen nämns att offentlighet är huvudregel men det råder exempelvis sekretess vid själavård. (Kyrkoordningen, 2009) Enligt lag (1998:1591) om Svenska kyrkan gäller fortfarande offentlighet för organisationen enligt offentlighets- och sekretesslagen, men detta kan begränsas i undantagsfall om det rör enskildas personliga eller ekonomiska förhållanden, Svenska kyrkans ekonomiska intresse eller något synnerligen väsentligt intresse.

4.6 Relationsändringens formella innebörd

Här presenterar vi relationsändringens formella innebörd. De åtgärder som Svenska kyrkan vidtagit för att anpassa sig till förändringen behandlas i nästa avsnitt, 4.7 Anpassningsåtgärder.

4.6.1 Lagändring

I samband med att Svenska kyrkans relation till staten skulle förändras så infördes den nya rättsliga organisationsformen registrerat trossamfund (Gunnar Edqvist, 2009). Dels infördes lag (1998:1593) om trossamfund, vilken gäller generellt för trossamfund, dels lag (1998:1591) om Svenska kyrkan, vilken utöver tidigare nämnda lag är en ramlag med specifika regler för trossamfundet Svenska kyrkan. Svenska kyrkan får själv bestämma om sina egna förhållanden så länge de är inom ramen för lagen. (Lag (1998:1592) om införande av lagen (1998:1591) om Svenska kyrkan)

Ett trossamfund är en juridisk person med rätt att förvärva rättigheter och ta på sig skyldigheter samt föra talan vid domstol och andra myndigheter, likaså får de organisatoriska delarna av ett trossamfund var för sig ta på sig samma rättigheter och ansvar. (Lag (1998:1591) om Svenska kyrkan)

I lagen (1998:1591) om Svenska kyrkan går att utläsa att Svenska kyrkan ska vara en öppen folkkyrka, som i samverkan med en demokratisk organisation och kyrkans ämbete ska bedriva en rikstäckande verksamhet (2 §). Vidare är det församlingar som beslutar om lokal kyrkoavgift medan stiftet beslutar om regional kyrkoavgift (8 §).

En ramlag är en lag som innehåller allmänt hållna regler det vill säga ramar för vad som är tillåtet. Ramlagen anger principer, mål och riktlinjer för hur något ska vara men överlämnar den närmare utformningen åt andra, till exempel, regeringen, myndigheter, domstolar och organisationer. På så vis överlåter riksdagen politiska beslut till underordnade organ. Denna typ av lag har kritiserats eftersom den tenderar att urholka den demokratiska beslutanderätten. (www.ne.se)

Församlingar och samfälligheter som tidigare var kommuner (SOU 1997:47) har inte den benämningen längre. Församlingar och samfälligheter är liksom stift, enligt lagen (1998:1591) om Svenska kyrkan, självständiga enheter inom trossamfundets ram. Samtliga enheter får självständigt äga och förvalta egendom. (Lag (1998:1591) om Svenska kyrkan)

4.6.2 Normgivning

Riksdagen hade tidigare delegerat normgivningskompetens till Kyrkomötets en kompetens de nu blev av med. Kyrkomötet, som är trossamfundets högsta beslutande organ, får idag istället lov att fatta beslut som är bindande för enheterna inom Svenska kyrkan. (SOU 1997:47) Dessa beslut sammanställs i kyrkoordningen. I lagen (1998:1591) om Svenska kyrkan regleras det att Kyrkomötet är Svenska kyrkans högsta beslutande organ. I förarbetena till lagen tydliggörs det att innebörden av detta är att kyrkomötet beslutar om gemensamma stadgar för Svenska kyrkan och dessa ska antas av de övriga organisatoriska delarna inom organisationen (Prop. 1997/98:116).

4.6.3 Egendom

Efter relationsändringen mellan staten och Svenska kyrkan tillföll den kyrkliga egendomen Svenska kyrkan (Lag (1998:1592) om införande av lagen (1998:1591 om Svenska kyrkan).

Prästlönetillgångarna ska enligt Lag (1998:1591) om Svenska kyrkan förvaltas av Svenska kyrkan såsom självständiga förmögenheter. Endast avkastningen får nyttjas av Svenska kyrkan. Förmögenheten ska dessutom vara placerad på ett godtagbart sätt. (9 §)

Kyrkofonden som byggts upp med statliga medel har övertogs av Svenska Kyrkan på Nationell nivå. (Ekström, 1999) Kyrkofonden som tidigare täckte prästernas pensioner, det inomkyrkliga utjämningsystemet och vissa kostnader i övrigt såsom biskoparnas löner, kostnader för kyrkomötet och den rikskyrkliga organisationen med mera (SOU 1997:47), fick benämningen reservkapital efter reformen. Innehållet blev fördelat på en pensionskassa och på nationell nivå. Nationell nivå förvaltar hela reservkapitalet som 2007 uppgick till ca 5,2 miljoner kronor. (Gunnar Nygren, 2009) Reservkapitalet kallas fortfarande Kyrkofond inom Svenska kyrkan, både i tal och skrift (Ekström, 2004), så vi väljer därför att använda begreppen synonymt i fortsättningen.

I och med att den kyrkliga egendomen tillföll Svenska kyrkan efter relationsändringen, så innebar det också att Svenska kyrkan fick kulturminnen i sin ägo. Svenska kyrkans kulturminnen intar en central plats i kulturarvet (SOU 1997:47). Reglerna om de kyrkliga

kulturminnenas skydd tas upp i ett särskilt kapitel i lagen Lag (1988:950) om kulturminnen med mera. Där står det att de kyrkliga kulturminnena skall vårdas och underhållas så att deras kulturhistoriska värde inte minskas. Svenska kyrkans församlingar och kyrkliga samfundigheter ansvarar för vården och underhållet av de kyrkliga kulturminnena. (Lag (1988:950) om kulturminnen med mera) Svenska kyrkan får efter de ändrade relationerna en viss antikvariatisk ersättning från staten för underhåll av de kyrkliga kulturminnena (Gunnar Nygren, 2009).

4.6.4 Bokföringslagen

Svenska kyrkan är i grund och botten en icke-vinstdrivande organisation, men de har efter de ändrade relationerna med staten fått större press på sig att fokusera mer på den ekonomiska biten. Svenska kyrkan är inte längre en del av den offentliga sektorn, utan består idag av egna juridiska personer med eget ansvar för sin existens. (Ekström, 2004) De är enligt bokföringslagen (BFL2:2-5) bokföringsskyldig och därmed tvungna att göra bokslut och upprätthålla årsredovisningar med mera (Bokföringslag 1999:1078).

4.6.5 Personal

Svenska kyrkans personal var efter relationsändringen inte längre kommunalt och statligt anställda. De anställda fick behålla sina anställningar inom Svenska kyrkan över själva relationsändringen. Kollektivavtalen som Pastoratförbundet och arbetsgivarorganisationerna slutit gällde även efter relationsändringen. (Lag (1999:289) om Svenska kyrkans personal vid relationsändringen mellan staten och Svenska kyrkan den 1 januari 2000)

4.7 Anpassningsåtgärder

Svenska kyrkan har i och med de ändrade relationerna dels tvingats till vissa anpassningsåtgärder och dels genomfört vissa frivilligt. Vi redovisar här de viktigaste anpassningsåtgärderna som Svenska kyrkan har genomfört efter år 2000.

4.7.1 Tvingande

En rad lagar tvingade Svenska kyrkan att genomföra vissa åtgärder i samband med relationsändringen. Nedan följer några viktiga tvingande regler för Svenska kyrkan efter relationsändringen år 2000.

- Svenska kyrkan har efter de ändrade relationerna enligt lag antagit den nya associationsformen registrerat trossamfund. (lag (1998:1591) om Svenska kyrkan)
- Den kyrkliga egendomen tillföll enligt lag Svenska kyrkan (Lag (1998:1592) om införande av lagen (1998:1591) om Svenska kyrkan)
- Med egendomen blev Svenska kyrkan enligt lag skyldig att underhålla dess antikvariska byggnader och andra kulturminnen. (Lag (1988:950) om kulturminnen med mera)
- Svenska kyrkan var enligt lag tvungen att behålla de anställda vid relationsändringen. (Lag (1999:289) om Svenska kyrkans personal vid relationsändringen mellan staten och Svenska kyrkan den 1 januari 2000)
- De juridiska enheterna inom Svenska kyrkan blev tvungna enligt lag att göra bokslut och upprätthålla årsredovisningar med mera. (Bokföringslag 1999:1078)

4.7.2 Frivilliga

Svenska kyrkan har också genomfört en del frivilliga anpassningsåtgärder. Nedan beskriver vi några sådana.

- Svenska kyrkan har övergått från att ha indirekta kyrkoval till direkta.
- Svenska kyrkan har på både nationell nivå och på stiftsnivå arbetat med att samordna aktiviteter för församlingar och samfälligheter. (Gunnar Nygren, Lena Jansson Nordin och Birgitta Ödmark, 2009)
- Församlingar har slagits samman och bildat större enheter. (Gunnar Nygren, Lena Jansson Nordin och Birgitta Ödmark, 2009)

Kapitel 5

Analys

I detta kapitel analyseras empirin utifrån den teoretiska referensramen. I analysen varvas teori med empiri för att skapa kunskap. Inledningsvis analyseras förändringen och dagens organisationsstruktur. Därefter analyseras innebörden av relationsändringen. Path dependence teorin analyseras genomgående i kapitlet.

5.1 Relationsförändringen år 2000

Vi har här analyserat relationsändringens faktiska innebörd för Svenska kyrkan. Vi presenterar denna del av analysen i samma ordning som i empirin. Fokus ligger på likheter och skillnader i organisationsstrukturen men också vilka anpassningsåtgärder som genomförts.

Svenska kyrkan håller efter de ändrade relationerna direkta val istället för indirekta val. De röstberättigade till de direkta valen är, liksom tidigare, alla kyrkotillhöriga. Skillnaden där är att åldersgränsen för att få rösta har sänkts från att vara 18 till numera 16 år. Valen hålls fortfarande vart fjärde år.

Den nationella nivån företräddes tidigare av staten, då både kyrkomötet och centralstyrelsen var statliga enheter. Vidare kunde regeringen bestämma när kyrkomöten skulle ske. Riksdagen delegerade normgivning till kyrkomötet, som då behandlade ärenden åt riksdagen som stiftar lagar. På så vis var Svenska kyrkan före relationsändringen normgivare. Detta förändrades i och med de ändrade relationerna till staten.

På många sätt har Svenska kyrkans nationella nivå tagit över den roll som centralstyrelsen tidigare hade som verkställande organ. Kyrkomötet har fortfarande samma sammansättning vad gäller ledamöter och på många sätt utför de liknande uppgifter som tidigare.

Nationell nivå administrerar utjämningsystemet och förvaltar kyrkofonden. Det är den organisation som staten betalar ut de insamlade kyrkoavgiftintäkterna till.

Regeringen tillsätter inte längre biskopar eller ärkebiskopar. Ärkebiskopen väljs nu istället genom ledamöterna i samtliga stift och domkapitel, medan biskopar väljs genom ledamöterna i respektive stift.

Stiften har behållit sin huvudsakliga uppgift att stödja församlingarna och visitera dessa. Skillnaden har blivit att stiften idag har en mer betydande roll när det kommer till ekonomi och samordning. De administrerar också idag utjämningsystemet. Annars är strukturen densamma. Det är fortfarande stiftsfullmäktige som är stiftens högsta beslutande organ med stiftstyrelsen som verkställande organ, och det ska även idag finnas ett Domkapitel i varje stift. Vidare finns det idag fortfarande 13 stift i Sverige, alla med varsin biskop. Undantaget är Uppsala stift som även har ärkebiskopen.

Församlingarna är fortfarande egna juridiska enheter men är inte längre kommuner. Tidigare utgick församlingarna från en budget. De har numera större självständighet och därmed ett större ansvar för sin egen ekonomi. Församlingarna har också ett arbetsgivaransvar för sin personal.

Personalen som tidigare var kommunalt och statligt anställd förblev anställda inom Svenska kyrkan vid övergången.

Församlingsskatten och kyrkoavgiften är i stort sett identiska och tas upp på samma sätt med hjälp av staten. Det som skiljer sig åt är att pengarna numera betalas ut från staten enbart till Nationell nivå, istället för som tidigare till de respektive nivåerna.

Kyrkofonden ägs numera av Svenska kyrkan och förvaltas av Nationell nivå. Den har delvis också fått en ny betydelse, då den ska fungera som ett reservkapital.

Egendomen, med undantag för prästlönetillgångarna som äger sig själv, har tillfallit Svenska kyrkan. Vad gäller prästlönetillgångarna får Svenska kyrkan enbart nyttja avkastningen.

Svenska kyrkan ansvarar och förvaltar egendomen, men måste ta hänsyn till kulturminneslagen. De har emellertid en egen finanspolicy som Nationell nivå rekommenderar att hela organisationen använder sig av.

Även idag lyder Svenska kyrkan under offentlighetsprincipen, vilket delvis är reglerat i lag men också självvalt. Det finns idag några fler undantag för offentlighetsprincipen för Svenska kyrkan, vad gäller till exempel företagsekonomiska hemligheter.

Efter att ha undersökt hur organisationsstrukturen såg ut innan och efter relationsändringen har vi inte kunnat urskilja någon större faktisk förändring. Det mesta är som det var innan år 2000. Ägarrelationen är den största förändringen. Svenska kyrkan är inte längre en del av staten, men själva strukturen har inte förändrats nämnvärt.

Svenska kyrkans historia säger oss också att det inte tidigare gjorts särskilt många förändringar i organisationsstrukturen. Om vi skulle göra en analys av hur dagens omvärldsförändringar påverkat Svenska kyrkans organisationsstruktur, och ställa den i relation till vad som hänt inom organisationen de senaste 1000 åren som den funnits, så har det hänt en del. Men om vi utgår från hur det är idag, och vilka krav som ställs på förändring, är dessa förändringar ringa. Vi menar att fler anpassningsåtgärder behövs göras inom en snar framtid, så att organisationen står väl förberedd att möta de framtida minskade intäkterna.

Anpassningsåtgärderna har mestadels bestått av tvingande åtgärder i form av lagregleringar. Det är ändå viktigt att ha i åtanke att Svenska kyrkan före relationsändringen var ett normgivande organ, vilket innebär att de själva har varit med och påverkat dessa lagar.

Sedan 1000-talet har kyrkan varit folkligt förankrad och mer eller mindre statlig. Under större delen av dess existens har Svenska kyrkan haft en monopolliknande ställning. Inte förrän under 1800-talet fick man gå ur kyrkan och då bara om man bytte till ett annat erkänt trossamfund. Eftersom kristendomen hade ett fäste i Sverige, fanns det inga incitament för den stora massan att byta samfund. Inte förrän i mitten av 1900-talet fick medlemmar fritt gå

ur Svenska kyrkan. Svenska kyrkan har med andra ord institutionaliserats under en väldigt lång tid.

Det är en mycket lång tidsperiod som Svenska kyrkan går att undersöka, då organisationen funnits sedan 1000-talet. Samtidigt är det få strukturella förändringar som skett under denna tid. Organisationen har visat sig vara svårföränderlig.

Jämfört med ett företag inom till exempel mobiltelefonbranschen som hela tiden måste jobba med innovation och förändringar, både organisatoriska och strategiska, har Svenska kyrkan kunnat luta sig tillbaka och förlita sig på sin starka tradition och sitt kulturella inflytande i samhället. Här har nu skett en omvärldsförändring, vilket ställer krav på Svenska kyrkan att bli mer anpassningsbar och förändra sin organisationsstruktur och strategi.

5.2 Organisationsstruktur och strategi

5.2.1 Nätverk

I och med att Svenska kyrkans enheter är egna fristående juridiska enheter, sker samarbetet dem emellan i nätverk. Dels finns regleringar i relationerna, dels baseras samarbetet på förtroende.

Före förändringen var Svenska kyrkan en organisation inom offentlig sektor, reglerad av en stark lagstiftning. Det som ibland beskrivs som en frikoppling, eller en frigörelse, från staten är snarast förändrade relationer. Någon total frikoppling har inte skett. Trots att den nya lagen om Svenska kyrkan är en ramlag och därmed ska lämna stora delar för kyrkan själv att bestämma över, är denna lag ur vissa hänseenden väldigt restriktiv.

Svenska kyrkan är den enda organisation som måste ha associationsformen registrerat trossamfund. Andra organisationer som uppfyller kraven för att ha denna associationsform, har även möjlighet att verka i någon av formerna ideell förening eller stiftelse. För dessa övriga registrerade trossamfund gäller inte heller de andra speciella regler som är lagstiftade för Svenska kyrkan, exempelvis det som gäller kraven på demokrati och hur organisationen ska vara indelad.

Kyrkan är alltså bunden till att ha en viss övergripande organisatorisk struktur. Detta reducerar därmed, enligt vårt teoretiska förhållningssätt, möjligheterna till utveckling och anpassning av strategi, se figur nedan.



Figur 8: Begränsning av anpassning av organisation och strategi på grund av lagstiftning

Flexibiliteten behöver inte hindras på alla plan, bara för att den övergripande organisationsstrukturen är rigid. Ramlagen definierar vilka typer av självständiga juridiska delar som måste finnas, samt nämner även att en biskop måste finnas i varje stift. Däremot specificerar inte lagen exakt vad detta faktiskt innebär. Detta lämnas åt kyrkomötet att besluta och sedan föra ut i organisationens olika delar genom stadgarna, kyrkoordningen.

Vi kan se tydliga kopplingar mellan Svenska kyrkan och den beskrivning av federationer som nämns inom nätverksteorin. Den nationella nivån agerar FMO och alla organisationer inom federationen måste förhålla sig till stadgarna, det vill säga kyrkoordningen. Den dagliga driften lämnas till stor del åt de enskilda juridiska enheterna att sköta själva. I och med att det inte finns några sanktionsmöjligheter för den nationella nivån att ta till ifall de andra enheterna bryter mot kyrkoordningen, så bygger fungerande relationer på förtroende.

Konsekvenserna av ett utträde ur federationen är höga, de är nämligen förhindrade enligt lag att gå ur. Även organisationens olika nivåer och de inbördes relationerna regleras i lag. Sammantaget ser vi att Svenska kyrkan är som en reglerad federation.

Inom federationen Svenska kyrkan kan vi även se mindre nätverksstrukturer, där samfälligheterna kan sägas agera FMO för de respektive församlingar de tagit över en del ekonomiskadministrativa aktiviteter från. Relationen i dessa strukturer är inomkyrkligt reglerade i kyrkoordningen. Om det finns flera församlingar inom ett och samma pastorat så ska dessa samarbeta i en samfällighet. Även denna typ av nätverk kan alltså benämnas reglerad federation.

5.2.2 Professionell organisation och strategic fit

Svenska kyrkans personal har hög utbildning och uppfyller i övrigt förutsättningarna för att kallas professionell byråkrati. Likt andra professionella organisationer har Svenska kyrkan, som vi tidigare nämnt, ett dubbelt ledarskap. På nationell nivå finns dels ärkebiskopen, dels generalsekreteraren. Motsvarande på stiftsnivå är kanslichef och biskop och på församlingsnivå kyrkoherde och kyrkoråd.

Den dubbla ansvarslinjens tvetydighet är värd att poängtera. Finns en otydlighet i ansvarsfördelningen inom organisationen så skapar det osäkerhet bland både medarbetare, medlemmar och intressenter. De högre sjukskrivningstal på grund av organisatoriska och sociala skäl som nämnts visar på en faktisk upplevd negativ effekt.

För att öka effektiviteten inom organisationen så är det viktigt att båda typerna av ledarskap har samma syn på mål och beslutsprocesser. Vi kan inte se några hinder för att förtydliga befogenheter och ansvar för de respektive ledarna inom Svenska kyrkan.

Vi tolkar det som att Svenska kyrkans struktur är invecklad för personal och ledare att förstå, att den dubbla ansvarslinjen ytterligare komplicerar detta och att detta leder till att personal och ledning inom organisationen inte tydligt ser organisationens mål. Det är viktigt för ledningen inom organisationen att tydliggöra organisationens mål och klargöra strategierna, så att alla uppfattar dem på samma sätt, så att alla inom organisationen arbetar i samma riktning. Det vill säga att alla aktiviteter inom organisationen samstämmer med den övergripande strategin. Detta är att betrakta som första graden av strategic fit och det kan vi inte uppfatta att Svenska kyrkan uppnår idag.

5.2.3 Nätverk och professionell organisation

Det som inom Svenska kyrkan kallas den dubbla ansvarslinjen tar sig uttryck i ett dubbelt ledarskap, vilket utgörs av dels ett ledarskap för tro och lära och dels ett ledarskap för den företagsekonomiska delen av organisationen. Organisationen för tro och lära visar på mer hierarkiska drag med ärkebiskopen i ledningen, därefter biskoparna, kontraktsprostarna, prästerna och så vidare. Denna hierarki har på sätt och vis stärkts i och med de ändrade relationerna då det nu är möjligt att säga upp exempelvis präster, när deras anställning nu

lyder under andra regler än när de var statligt anställda med fullmakt. Det innebär att det finns sanktionsmöjligheter inom denna del av organisationen. Samtidigt samverkar organisationens delar i ett nätverk eftersom ingen nivå eller enhet äger någon annan. Relationerna inom den delen av organisationen som hanterar tro och lära verkar också vara starkare än inom den företagsekonomiska delen. Biskoparna samverkar i Biskopsmötet och i läronämnden där de möts och stärker sina relationer till varandra vilket bör leda till stärkta relationer mellan stiftet. Likaså visiterar biskopar och kontraktsprostar församlingarna och bygger och stärker därmed relationerna mellan nivåerna. Det finns inga lika tydliga formella band mellan nivåerna i de företagsekonomiska enheterna, vilket gör att relationerna där varken byggs upp eller stärks. Detta kan delvis bero på att direkta val tillämpas inom Svenska kyrkan idag. Att relationerna är starkare och mer hierarkiska inom den delen av organisationen som sköter tron och läran kan påverka församlingarna på så sätt att de håller hårdare fast vid sitt självstyre, vilket till stor del utgörs av den företagsekonomiska delen i organisationen. Med hjälp av självstyret så balanserar de maktförhållandena i organisationen vilket kan leda till att samverkan motverkas.

5.2.4 Nätverk, professionell organisation och path dependency

Vi kan även analysera relationerna inom Svenska kyrkan ur ett perspektiv där vi kombinerar teorierna om nätverk, professionell organisation och path dependency. Även om Svenska kyrkan är en reglerad federation i dagsläget och en viktig faktor för denna samverkan är att den är lagstadgad så ser vi under historiens gång att samverkan även byggts upp i organisationens eget intresse och att den till stor del bygger på förtroende. Det var likasinnade individer som samordnade sina intressen i en förening där föreningen i sin tur samordnade sig med andra liknande föreningar, det avgörande var att intresset, värderingar och normer var gemensamma. Sett ur detta perspektiv kan det tyckas att Svenska kyrkan skulle kunna dra större nytta av sitt nätverk genom att exempelvis utnyttja relationerna mellan enheterna för att skapa konkurrensfördelar.

Församlingsnivåerna har den specifika kompetensen för att anordna gudstjänst, sköta diakoni och andra uppgifter som skapar kontaktyta med medlemmarna. Församlingarna bör ägna sig åt att sköta denna kontakt och de tjänster som stärker banden till medlemmarna vilket också kan leda till utökad antal medlemmar. Det kan därför ses som en fördel för församlingarna om uppgifter som datacentral, IT-support, bokföring, löneadministration eller liknande uppgifter

samordnas i ännu större utsträckning än vad de gör idag. Förslagsvis skulle detta kunna samordnas på stiftsnivå, eller i vissa fall på nationell nivå, där kompetensen för dessa områden kan vara samlad. Församlingarna skulle då kunna behålla sin status som egna juridiska personer samtidigt som de köper in tjänsten från en inomkyrklig enhet.

Det är möjligt att församlingarna inte stöder denna samverkan fullt ut, eftersom det medför att de måste ge upp viss beslutanderätt och därmed en del av sin självständighet, vilket ur församlingarnas perspektiv kan antas vara detsamma som att förlora en del av makten i nätverket. Samtidigt anser vi att graden av osäkerhet för att församlingarnas intresse inte skulle tillvaratas är låg, dels genom att samtliga nivåer inom organisationen måste följa kyrkoordningen och dels på grund av det uppbyggda förtroendet för att stödja den gemensamma verksamheten. Både stift och församlingar arbetar dessutom efter samma värdegrunder och normer. Frekvensen av användandet i dessa tjänster borde inte heller vara högre än att det vore mer gynnsamt att samordna dem och dessutom skulle kompetensen kunna höjas i en samordnad enhet, exempelvis IT support. Det föreligger inte heller någon risk i att behöva göra specifika investeringar då banden måste anses vara varaktiga, eftersom ingen enhet kan lämna trossamfundet. Detta talar för möjligheten att köpa in resursen från stiftet (eller nationell nivå) till församlingarna. På samma grunder kunde det vara mer fördelaktigt att samordna egendomsnämnderna och sköta förvaltningen av prästlönetillgångarna i en mer samordnad enhet.

Det finns idag ett samordnat valsystem, koncernkonto, intranät och gemensam loga men vi ser ett större behov och fler möjligheter till samordning och effektivisering, så som en gemensam IT-avdelning, samordnade ekonomifunktioner, löneadministration och liknade tjänster som kan köpas in av församlingarna från de övre nivåerna. Även inköp skulle med fördel samordnas eftersom deras köpkraft skulle öka om de kan hävda att samtliga enheter inom organisationen kommer medverka.

Svenska kyrkan på nationell nivå kan inte tvinga in de övriga juridiska enheterna i samarbete då de inte äger dem men de har möjlighet att påverka Kyrkomötet för att föra in regler om detta i kyrkoordningen. Kyrkomötet får förvisso inte besluta om sådant som är församlingsangelägenheter med det står inte uttalat exakt vad det innebär. Om samverkan inom administration utökas genom att församlingarna köper in vissa tjänster så står det dem fortfarande fritt att bestämma över sina huvudsakliga uppgifter. Ett annat sätt att få med

församlingarna i en förbättrad samverkan är att uttala och tydliggöra Svenska kyrkans strategi på ett sätt som ökar förståelsen för den. All personal måste ha samma syn på och förståelse för vad de gemensamt kan åstadkomma, om de samverkar även inom ramen för den företagsekonomiska delen av organisationen.

Svenska kyrkan hade också kunnat utnyttja sina möjligheter inom nätverket till att arbeta mer i projektform. Vi kan se läran och kyrkoordningen som en form av ett tekniskt sammanhållande nätverk. Läronämndens uttalanden och kyrkomötets beslut förmedlar en form av strategi vad gäller tron och läran vilken behöver kompletteras med strategi för företagssamverkan för att utgöra en gemensam strategi för hela Svenska kyrkan. Detta skulle inom organisationen behöva förmedlas i en tydligt och enhetligt formulering som kyrkans övergripande strategi. Därutöver behövs tydliga visioner för hur enheterna ska agera både vad gäller läran och det företagsmässiga handlandet. Samordnas detta så har Svenska kyrkan goda förutsättningar att få projektarbete att fungera. Projektgrupper skulle med dessa redskap ha bra förutsättningar för att kunna hantera och samordna projekt och ta ansvar för kunskapsutvecklingen. Detta skulle betyda att den specifika kompetens som finns inom vissa enheter skulle kunna utnyttjas i flera av projekten istället för att användas endast inom en enhet. Likaså ökar samverkan och flexibiliteten i organisationen vilket behövs i den kunskapsorienterade och dynamiska värld vi befinner oss i idag.

Utökat projektarbete skulle även kunna vara ett sätt att bygga upp och utveckla relationerna mellan de företagsekonomiska enheterna av organisationen vilket skulle kunna vara fördelaktigt för att balansera maktförhållandena inom hela organisationen. Detta i sin tur skulle kunna öka möjligheterna till att få församlingar och samfälligheter att delta mer aktivt i samverkansprojekt.

5.3 Relationsändringens tidpunkt

Vad hade hänt om Sverige varit tidigare med att skilja kyrkan från staten? Diskussionen var i full gång redan 1958, då den första utredningen gjordes. Möjligen hade Svenska kyrkans struktur sett annorlunda ut idag. Det hade möjligen inte funnits samma behov av att anpassa Svenska kyrkans struktur till statens struktur. Likaså hade reformen på 1930-talet antagligen inte behövt genomföras om relationsändringen skett före 1930-talet. Vidare går det att

diskutera huruvida det idag finns ett behov av att behålla de ändringar som genomfördes under 1930-talsreformen.

Under Svenska kyrkans långa historia har det trots allt skett en rad strukturförändringar. Om Svenska kyrkans relationer med staten förändrats redan på mitten av 1900-talet, då diskussionen startade, så hade Svenska kyrkan eventuellt haft möjlighet att lättare anpassa sin struktur till den mer självständiga rollen den antagit i och med relationsändringen.

Dagens struktur är kanske inte den mest lämpliga för Svenska kyrkans verksamhet idag efter de ändrade relationerna med staten. Kanske var det så att staten och Svenska kyrkan gjorde det lätt för sig i beslutet av relationsändringen, genom att anta en redan befintlig struktur som de var väl insatta i.

Enligt Gunnar Edqvist (2009) beslöt kyrkoordningen vid kyrkomötet 1999 att erkänna den nya strukturen, alltså den som gäller idag. På så vis har Svenska kyrkan godkänt strukturen. Vi ifrågasätter dock huruvida detta beslut, var det bästa för Svenska kyrkans verksamhet eller om det då ansågs vara den mest praktiska strukturen. SOU:erna och SKU:erna har utrett och gett förslag på strukturer, men frågan kvarstår om dessa utredningar har sett till Svenska kyrkans operationella verksamhet i första hand, eller till att relationsändringen skulle gå så smidigt som möjligt. Möjligtvis hade en annan struktur varit mer lämpad för Svenska kyrkans operationella verksamhet.

Svenska kyrkans godkännande av strukturförändringen vid relationsändringen kan således antingen ses som att de instämde helt med förslaget, eller också att de gjorde det enkelt för sig och beslutade om något som redan blivit beprövat.

5.4 Styrning och kontroll

Inom agentteorin motsvaras principalerna av ägarna och agenterna av chefer inom organisationen. Före förändringen motsvarade staten, det vill säga svenska medborgare, principalen och cheferna inom Svenska kyrkan agenterna. Efter år 2000 kan vi se att det har skett en skenbar förändring av detta förhållande. Eftersom det fortfarande är en så stor andel kyrkotillhöriga i Sverige och alla kyrkotillhöriga numera är att betrakta som de nya principalerna, blir det en försumbar skillnad.

Offentlighetsprincipen kan betraktas som en möjlighet till observation och övervakning. Eftersom det finns delar av kyrkans verksamhet som omfattas av undantag till rätten att ta del av dess handlingar, så är inte detta i sig tillräckligt.

När det är svårt att mäta output och det finns små möjligheter att förstå omvandlingsprocessen, är klanstyrning ofta den dominerande och mest fördelaktiga formen av styrstrategi. Då måste organisationen istället förlita sig på de sociala strukturerna för kontroll och styrning. Det är vanligt i icke-vinstdrivande organisationer att det är svårt att mäta output, vilket även är fallet för Svenska kyrkan. Även omvandlingsprocessen, det vill säga input relaterat till mängden output, blir således svårt att mäta.

Vi kan se att det förekommer en hög grad av klanstyrning inom Svenska kyrkan, även om det finns en tydlig byråkratisk styrning. Det finns nämligen en hög grad av socialisation och fokus ligger på värderingar och normer. Prästvigningen kan ses som en form av certifiering.

Religiösa organisationer kan också betraktas som ideologiska organisationer. En del av styrmekanismerna kan då förklaras genom att det finns positiva mål, tillhörighet eller minskning av osäkerhet. Svenska kyrkan har förutsättningarna för dessa styrmekanismer.

5.5 Behov av anpassning

Svenska kyrkan behöver anpassa sig till omvärldsförändringen för att kunna behålla sin ställning enligt Hamel och Välikangas. Med omvärldsförändring menar vi den ökade sekulariseringen och utvecklingen mot ett mer mångkulturellt och mångreligiöst samhälle i Sverige. Detta har mer eller mindre tvingat Svenska kyrkan att genomföra vissa förändringar. De ändrade relationerna med staten är en sådan förändring. Ur ekonomisk synvinkel påverkar den ökade sekulariseringen Svenska kyrkan negativt, då de riskerar att få färre kyrkotillhöriga.

Enligt Hamel och Välikangas står organisationer inför fyra utmaningar för att kunna uppnå resilience. Sett utifrån dessa utmaningar skulle Svenska kyrkan behöva inse att de måste ersätta sina gamla strategier med nya. Medvetenheten om detta tycks finnas inom organisationen. De vi har kommit i kontakt med under våra intervjuer har alla varit starkt

medvetna om detta. Det framgår även av Svenska kyrkans årsredovisningar på stiftsnivå och i de utredningar vi läst att de upplever starka omvärldsförändringar som kräver ändrade strategier för Svenska kyrkan.

Svenska kyrkan har omfördelat resurser. I och med de ändrade relationerna med staten har den kyrkliga egendomen tillfallit Svenska kyrkan. Även inom Svenska kyrkan har resurser omfördelats i och med utjämningsystemet. Anledningen till utjämningsystemet är att kunna bedriva rikstäckande verksamhet. På så vis utnyttjas resurserna mest effektivt, då de mer behövande församlingarna får bidrag av de rikare församlingarna. Svenska kyrkans utmaning som en icke vinstdrivande organisation är ju inte liksom ett aktiebolag att generera vinst åt sina aktieägare, utan snarare att bedriva en rikstäckande verksamhet i en ständigt föränderlig miljö.

Trots att Svenska kyrkan är medveten om att de kontinuerligt tappar medlemmar och därmed står inför sjunkande kyrkoavgiftsintäkter, så har de inte ändrat sitt beroende av denna inkomstkälla.

Enligt Hamel och Välikangas ska organisationer inte satsa enbart på att optimera den operationella verksamheten. Det är ingen idé att satsa pengar på ett sjunkande skepp. Ibland kan andra strategiska lösningar vara bättre än att fortgå i samma spår och optimera den operationella verksamheten. Även Porter anser att operationell effektivitet inte är tillräckligt för att ett företag ska uppnå framgång. Det kan vara bättre att låta en församling som inte klarar sin ekonomi gå i konkurs istället för att fortsätta finansiera denna. Svenska kyrkan har insett att de måste slå ihop de ekonomiska enheterna, vilket redan har skett i många fall.

5.6 Anpassningsåtgärder

Relationsförändringen har inneburit att Svenska kyrkan fått ett större ansvar för sin ekonomi. Från att ha fått pengar i förskott som ska täcka kostnaderna för verksamheten i form av en budget, har situationen nu blivit annorlunda. Svenska kyrkan måste själv förvalta sin egendom och bestämmer själv över dess avkastning. Detta kräver planering och god insikt i hur kapital och annan egendom bäst förvaltas. I och med de ändrade relationerna blev Svenska kyrkans enheter enligt lag skyldiga att upprätta årsredovisningar med mera. Denna lagstiftning tvingar de ekonomiska enheterna att redovisa sin ekonomi och verksamhet enligt de föreskrivna

reglerna i bokföringslagen. För att kunna sköta detta på ett bra sätt behöver Svenska kyrkan personal med sådan kompetens, såsom ekonomer och jurister.

Eftersom ekonomi och juridik inte är Svenska kyrkans kärnverksamhet är det lämpligt att ha specialister inom dessa områden för att sköta de funktionerna. Inom Svenska kyrkan ligger ansvaret på varje ekonomisk enhet, det vill säga även på församlingar och samfälligheter, att sköta sin egen ekonomi. Detta kan utgöra ett problem, då det skapar dubbelarbete och merkostnader när små enheter ska utrustas med den här kompetensen.

Ett sätt som de valt att lösa detta problem är att låta enheterna samarbeta genom samordning. Genom att samordna vissa aktiviteter minskar kostnaderna. Eventuellt kunde en centralisering av vissa administrativa funktioner, utan att tumma på självständighetsprincipen, göra så att inte lika många församlingar måste slås samman av strikt ekonomiska skäl. Församlingsnivån skulle kunna spara pengar på att ansluta sig till fler samordningsaktiviteter. Gunnar Nygren berättade om en del genomförda samordningslösningar arrangerade på nationell nivå så som en gemensam kontoplan och en gemensam logga.

Det föreligger ändå trade off mellan att centralisera och att bibehålla självstyre på lägre nivåer. Ju fler aktiviteter som centraliseras, desto mindre självstyre och ju mer decentraliserat desto högre kostnad totalt sett.

Svenska kyrkan skulle kunna använda sig av samordning, liksom ekonomiska föreningar, till att ingå förmånliga avtal med dess intressenter. Svenska kyrkan skulle också kunna vara en stark förhandlare och pressa priserna vid gemensamma inköp. Problemet enligt Gunnar Nygren är däremot att det är svårt att genomföra sådana handelsavtal, då Svenska kyrkan inte kan garantera att alla de över 800 enheterna med säkerhet skulle följa det som avtalats eftersom dessa är helt fristående enheter.

Svenska kyrkan på nationell nivå och stiftsnivå har insett behovet av samordning, vilket framgick av intervjuerna med dessa. Ett typexempel på stift som samordnar många aktiviteter är Visby stift. Det tillsätts projekt för att öka samverkan. Birgitta Ödmark och Gudrun Vidén berättade om ett samverkansprojekt som Stockholms stift nyligen satt igång. De poängterade också att detta tagits emot positivt av de på församlingsnivå. Enligt Lena Jansson Nordin finns det dock ett motstånd mot en ökad centralisering som samordning innebär, då församlingarna

och samfälligheterna kan tyckas bli mer bundna och i längden mer beroende av stiftens och de på nationell nivå om dessa tillhandahåller kompetens åt dem. Församlingarna vill inte alltid gå samman till större enheter, eller utnyttja den samordning som stiftens hittills erbjudit. Eftersom församlingarna och samfälligheterna enligt lag är egna juridiska personer med självstyre, kan ingen tvinga dem. Stiftens har inte heller enligt Lena Jansson Nordin någon formell makt att trycka på förändringsbenägenheten på församlingsnivån. Stiftens har än så länge använt mjuka metoder så som att besöka församlingarna, samtala och informera, för att få till förändringar. De har enligt våra respondenter på stiftsnivå nära kontakt med församlingarna och samfälligheterna.

Det går dock att diskutera stiftens makt över församlingar och samfälligheter. Stiftens har inte den formella makten att tvinga de fristående enheterna att delta i stiftens samordning av exempelvis administration. De har emellertid den formella makten att styra över stiftens struktur, det vill säga hur indelningen av församlingar, pastorat och samfälligheter ska vara. Saknas det medel i någon enhet så måste åtgärder tas för att enheten ska överleva, då kan det ju vara ett alternativ att delta i kostnadsbesparande projekt anordnade av stiftens. Församlingarna och samfälligheterna gör som stiftens uppmanar dem i strukturella frågor, det är dock ett känsligt ämne, då församlingarna och samfälligheterna gärna vill se sig själva som självständiga enheter.

Svenska kyrkan utsätts också i och med den ökade sekulariseringen för ökad konkurrens. För att möta konkurrens krävs innovationer och ökad anpassning. Svenska kyrkan behöver efter de ändrade relationerna med staten ha större fokus på företagsekonomiska teorier, modeller och framför allt strategier. Det är också viktigt att hela organisationen blir införstådd med organisationens strategi. Även om Svenska kyrkan inte är ett vinstdrivande företag så bör strategin utformas på ett sådant sätt att det i organisationen ökar förståelsen för att medlemmen behövs för att kunna utöva verksamhet och uppnå målen med de fyra huvuduppgifterna som församlingarna utför. Strategin måste vara klar, tydlig och tillgänglig för alla som är verksamma i organisationen, oavsett tjänst eller nivå. Det är de på församlingsnivå som har kontinuerlig kontakt med medlemmarna och det är därför viktigt att även de har en bra insikt i organisationens strategi.

En ändrad miljö så som den ökade sekulariseringen i dagens Sverige ställer krav på anpassning. Om antalet kyrkotillhöriga minskar, vilket det årligen gör, så behöver Svenska

kyrkan ställa om sin organisationsstruktur så att denna passar den ändrade efterfrågan. Svenska kyrkan har fördelen att kyrkoavgift baseras på de kyrkotillhörigas inkomster två år i förväg. Detta gör det lättare för dem att göra trovärdiga prognoser för framtiden.

5.7 Demokrati i Svenska kyrkan

Demokratiseringen av Svenska kyrkan med start på 1930-talet har stärkt banden mellan staten och Svenska kyrkan. Demokratiseringen innebar att Svenska kyrkans struktur anpassades till statens. Församlingarna blev väldigt lika dagens kommuner och hade dessutom samma benämning.

Demokratiseringen av Svenska kyrkans organisation skedde parallellt med demokratiseringen av samhället i övrigt. Att Svenska kyrkan på många ställen under denna tid hade hand om folkskolan, innebär att det fanns ett intresse att Svenska kyrkans organisationsstruktur skulle stämma väl överens med de borgerliga kommunernas struktur.

Idag har Svenska kyrkan svårt att ta sig ur kyrkovalsstrukturen. Det faktum att Svenska kyrkan ska vara demokratisk, enligt lag, gör att deras alternativ begränsas. Det står däremot inte i någon lag hur Svenska kyrkan ska vara demokratisk. De skulle kunna vara demokratiska på ett annat sätt än vad de är idag. Vi vill göra en jämförelse med ett associationsformen aktiebolag, där aktieägarna är välkomna att rösta vid bolagsstämman varje år. Aktieägarna har dock olika stark rösträtt, men utöver det är associationsformen demokratisk. Därmed inte sagt att vi tycker att Svenska kyrka ska bli ett aktiebolag. Det skulle inte passa Svenska kyrkans verksamhet, eftersom deras huvud syfte inte är att generera vinst till aktieägarna, då Svenska kyrkan är en icke vinstdrivande organisation. Vi vill med detta exempel visa att det finns andra demokratiska tillvägagångssätt och att Svenska kyrkan skulle kunna hitta andra lösningar på att uppfylla kravet på att vara en demokratisk organisation.

Det går att diskutera huruvida Svenska kyrkan ska representeras av politiska partier. Det kan tyckas vara underligt att politiska partier är med och styr Svenska kyrkan. Det hade kanske varit bättre med folk som är mer insatta i själva kärnverksamheten. Enligt Gunnar Nygren är den största anledningen till de politiska partiernas stora roll i organisationen att dessa har god erfarenhet av att sköta liknande administration. Svenska kyrkan skulle ha svårt att hitta en

likvärdig alternativ lösning, eftersom partierna besitter en så pass hög grad av kompetens på det administrativa området.

Svenska kyrkan befinner sig där de är idag på grund av sina tidigare reformer och strategiska beslut. Strukturen är idag lik den kommunala strukturen på grund av path dependence. Hade Svenska kyrkan haft en annan struktur hade en annan sorts administration krävts, och därmed hade politikerna blivit lättare ersatta.

Inom Svenska kyrkan diskuteras hur dagens kyrkovalsystem ska se ut och om de eventuellt ska återgå till indirekta val istället för dagens direkta val. En anledning är att spara pengar, då det skulle bli mindre kostsamt att arrangera indirekta val. Svenska kyrkan har än stora kostnader i direkt samband med valen, då de ska nå ut med information till alla valdeltagare. En annan anledning är att det skulle styrka samarbetet mellan nivåerna.

Kyrkovalet är enligt Gunnar Nygren Sveriges största val, i den bemärkelsen att det är det val i Sverige som har flest deltagande partier och flest förtroendeposter som ska tillsättas (cirka 30 000 förtroendeposter). Kyrkovalet är samtidigt ett val med väldigt lågt valdeltagande. Vid senaste valet var deltagandet endast 12 procent och det förväntas fortsätta minska. Med ett så lågt valdeltagande går det att ifrågasätta varför det finns. Utfallet är inte särskilt representativt och därmed inte heller särskilt demokratiskt i och med det låga valdeltagandet. En fortsatt nedgång av valdeltagandet skulle urholka demokratin i Svenska kyrkan. Skulle Svenska kyrkan inte behöva ha kyrkoval, skulle de spara mycket pengar. De enorma kostnaderna för valet skulle kunna sparas och användas till Svenska kyrkans kärnverksamhet istället för att finansiera valet.

I enlighet med teorin om trade offs gäller det att de hanterar detta på ett bra sätt, eftersom de behöver vara konsekventa för att upprätthålla sin image. Inkonsekvens, exempelvis genom att frångå en tidigare tydligt uttalad policy kan skada organisationens rykte.

5.8 Trade off

I och med de prognostiserade minskade intäkterna inom Svenska kyrkan, anser vi att det måste göras trade offs. I alla självständiga organisationer som mister intäkter måste åtgärder vidtas för att organisationen inte ska gå i konkurs. För detta behövs det enligt teorin göras trade offs. Trade offs hör samman med organisationens strategi enligt Porter. Det är strategin som bestämmer organisationens inriktning och begränsning. Svenska kyrkan behöver alltså göra trade offs i enlighet med deras strategi. Svenska kyrkan sett som en federation, upplever vi saknar en gemensam uttalad strategi. Eftersom det inte finns en tydlig strategi är det svårt för Svenska kyrkan, sett som en organisation, att fatta strategiska beslut. Det kan vara svårt för dem att besluta om vad de ska satsa på. Det är inte troligt att Svenska kyrkan kan fortsätta i samma bana som nu och fortsätta finansiera alla utgifterna i och med de minskade intäkterna. Men frågan kvarstår, vilka kostnader som ska skäras ner på. Det finns inte en tydlig styrning ovanifrån vad som ska satsas på och vad som inte längre anses lika viktigt. Svenska kyrkan kan inte i längden fortsätta vara rikstäckande, bevara sina kyrkobyggnader, bedriva sin verksamhet i samma utsträckning och vara demokratiska på det kostsamma sätt de är idag, samtidigt som intäkterna från deras nuvarande största inkomstkälla, kyrkoavgifterna, stadigt minskar. De måste i dessa val göra trade offs.

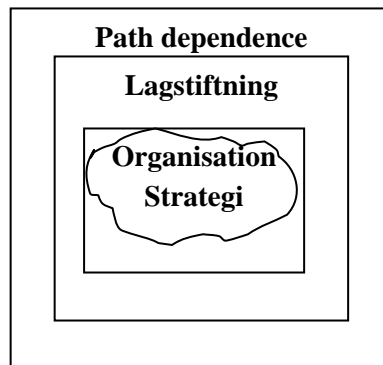
5.9 Path dependency

Svenska kyrkan har i flera hundra år präglat samhällslivet och kulturen i Sverige. Samhället och Svenska kyrkan har haft mycket starka band, som i och med de ändrade relationerna med staten år 2000 var tänkt att luckras upp. Än så länge har inte den stora massan valt att gå ur kyrkan, även då de skulle spara pengar på så vis.

Den långa traditionen som Svenska kyrkan står för i vårt samhälle kan ses som en faktor till varför den stora massan valt att fortsätta tillhöra Svenska kyrkan. Den historiska bakgrunden, där kyrkan i Sverige haft en självskriven roll i samhället, ligger till grund för dess starka kulturella inflytande idag. Därmed påstår vi att path dependence spelar en betydande roll för Svenska kyrkan, eftersom de historiska vägvalen har tagit dem dit där de befinner sig idag, vilket numera utgör utgångsläget för framtidens möjliga val. Valet av dagens struktur, har påverkats av tidigare reformer och strategiska beslut. Liksom i modellen för Path dependence

(fig 4) kan det beskrivas som att Svenska kyrkan idag befinner sig i punkt A och har därmed svårt att fatta samma strategiska beslut som om de varit i punkt B.

Det är inte bara lagstiftning som begränsar Svenska kyrkans utveckling av struktur och strategi, utan även deras förflutna. Som nedanstående modell (fig 9) förklarar har path dependence i Svenska kyrkans fall bidragit till att strukturen cementerats.



Figur 9: Begränsning av anpassning av organisation och strategi på grund av lagstiftning och path dependence

Kapitel 6

Slutsatser

I detta avslutande kapitel presenteras de slutsatser vi kunnat dra med bakgrund mot vår analys. Det förs även en vidare diskussion kring hur dessa relateras till vår övergripande frågeställning. Det ges också förslag till vidare forskning. Avslutningsvis presenteras vår reflektion över uppsatsen.

6.1 Slutsatser

Omvärldsförändringen, som inneburit att samhället idag blivit mer sekulariserat, ställer större krav på Svenska kyrkan att vara anpassningsbar och flexibel. Vi har i vår studie undersökt Svenska kyrkans organisationsstruktur före och efter relationsändringen år 2000 och analyserat deras anpassningsåtgärder. Svenska kyrkans organisation är idag liksom förut stor och komplex. Den har gått från att vara en organisation inom offentlig sektor, till att bli en reglerad federation med lagstiftade krav på dess nya associationsform, registrerat trossamfund.

Vi har kommit fram till att Svenska kyrkan inte genomfört några nämnvärda strukturförändringar. En orsak till detta är bland annat att organisationsstrukturen är reglerad i lag. Därmed påverkas organisationens flexibilitet, vilket innebär att det är svårt för den att anpassa strukturen till nya förutsättningar. En annan faktor är organisationens tidigare vägval i form av reformer och strategiska val som ligger till grund för den nuvarande strukturen och som därmed också påverkar dess strategier. Detta gäller både strategival och utveckling av nuvarande strategier.

Det föreligger en stark korrelation mellan struktur och strategi. Strategin kan anpassas till strukturen likväl som strukturen kan anpassas till strategin. I Svenska kyrkans fall anser vi att strukturen styr strategin mer än omvänt, vilket beror på egna tidigare vägval. Svenska kyrkan

har med den struktur de har idag möjlighet att påverka detta om de vill ta sig ur sin traditionsbundenhet.

Anpassningsåtgärder har emellertid gjorts i viss mån. Svenska kyrkan har börjat arbeta med att slå ihop enheter på lokal nivå och samordna en del funktioner. De förändrade relationerna har inneburit att federationen måste fokusera mer på ekonomi och samordning, eftersom intäkterna minskar på grund av ett minskat antal kyrkotillhöriga. En högre grad av centralisering skulle innebära minskat självstyre för de enskilda enheterna, samtidigt som det skulle minska kostnaderna. En anledning till att församlingarna inte ser detta som enbart positivt är att det skulle minska de enskilda enheternas lagreglerade självstyre. Fokus för anpassningsåtgärderna har legat på operationell effektivitet. Vi har påvisat att det finns andra möjligheter för dem att utnyttja sitt nätverk för samverkan, utan att förlora sitt självstyre.

En anledning till att församlingarna inte vill ge upp sitt självstyre är att det är så maktbalansen upprätthålls mellan de två olika ansvarslinjerna. Detta är ett av skälen vi har funnit som ligger bakom cementeringen av organisationsstrukturen.

Vi ifrågasätter i vår studie huruvida demokratin inom Svenska kyrkan är lämplig i den form den är idag med kyrkoval. Att hålla kyrkoval är en stor kostnad för både Svenska kyrkan och staten. Dessa pengar anser vi skulle kunna komma till bättre användning, företrädesvis inom kärnverksamheten. I en icke vinstdrivande organisation är det viktigt att utnyttja sina resurser på bästa sätt så att organisationen kan bedriva sin verksamhet så effektivt som möjligt. Det har ifrågasatts inom Svenska kyrkan om de ska behålla det direkta valsystemet som kritiserats för att vara dyrt och istället återgå till ett indirekt valsystem. Vi har också konstaterat att de skulle kunna vara demokratiska på ett annat sätt, men att de måste sköta detta försiktigt för att inte förlora sin legitimitet.

Vi har i vår studie inte funnit någon tydligt uttalad strategi som genomsyrar hela Svenska kyrkan som helhet. Det är vår uppfattning att organisationen behöver ett ökat fokus på en gemensam, övergripande strategi för den ekonomiska och operationella verksamheten, som kan kommuniceras till hela federationen. De behöver en uttalad strategi om hur de ska uppnå sina mål att nå ut med evangelium, och för att få de ekonomiska förutsättningarna för att göra detta.

Vi kan också konstatera att det råder en stark medvetenhet runt om i organisationen angående dess behov av ytterligare anpassningsåtgärder. Detta gäller inte bara relationsförändringen, utan beror också på andra faktorer. Däremot kan vi inte se att det finns en stark exekutiv vilja, vilket kan dels bero på den ojämna maktbalansen, dels på path dependency.

6.2 Slutdiskussion

I detta avsnitt visar vi hur vår uppsats bidrar till kunskapen om stora traditionella organisationers organisatoriska och strategiska anpassning i en strukturellt föränderlig miljö.

- Uppsatsen bidrar med perspektiv på vilka hinder som kan finnas för statliga organisationer att vara flexibla och därmed svårigheten för dem att anpassa sig när de inte längre är statliga.
- Uppsatsen bidrar med perspektiv på vilka inlåsnings effekter som kan komma från tidigare vägval.
- Uppsatsen ger också exempel på hur organisationsformer kan påverka möjligheterna att utforma och välja strategier.

6.3 Förslag till vidare forskning

I inledningen tog vi fasta på att Svenska kyrkan inte fått så stort fokus från ekonomer. Med tanke på de frågor som uppkommit under vårt analysarbete, och som faller utanför uppsatsens syfte, anser vi att det är motiverat att föreslå följande frågor för vidare forskning.

- Vad kan Svenska kyrkan göra för att bli mer anpassningsbara och flexibla?
- Vilken organisationsstruktur är mest lämpad för Svenska kyrkans verksamhet?
- Vilken eller vilka omstruktureringar kan och bör Svenska kyrkan företa?

6.4 Reflektion

Vi har i stora drag lyckats belysa hur Svenska Kyrkans strategi och organisationsstruktur har förändrats och vad detta beror på. Vi har också gjort bedömningar gällande huruvida anpassningarna till relationsförändringen varit tillräckliga eller ej. Med ett annat urval av empiri, eller andra teorier kunde vi möjligen ha kommit fram till andra slutsatser. Exempelvis skulle vi kunna ha utgått från församlingsnivå istället för nationell nivå. Nu i efterhand tycker vi att vi har gjort bra val eftersom vi har eftersträvat en enhetlig bild av den komplexa organisation som Svenska kyrkan utgör.

Kapitel 7

Källförteckning

Litteratur

Alvesson Mats, Sveningsson Stefan (red:er) (2007) *Organisationer, ledning och processer*, Lund, Studentlitteratur

Bengtsson Lars, Skärvad Per-Hugo (2001, upplaga 3) *Företagsstrategiska perspektiv*, Lund, Studentlitteratur

Bruzelius Lars H, Skärvad Per-Hugo (2004, upplaga 9:4) *Integrerad organisationslära*, Polen, Studentlitteratur

Bryman Alan, Bell Emma (2005, utgåva 1:1) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Malmö, Liber.

Coulter, Mary (2005, upplaga 3) *Strategic Management in Action*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Danermark, Berth (2003, upplaga 2) *Att förklara samhället*, Lund, Studentlitteratur

Ekström, Sören (1994) *Svenska kyrkan – Organisation och verksamhet*, Stockholm, Verbum

Ekström, Sören (1999, upplaga 4) *Svenska kyrkan i utveckling, historia, identitet, verksamhet och organisation*, Stockholm, Verbum.

Ekström, Sören (2003) *Makten över kyrkan – om Svenska kyrkan, folket och staten*, Stockholm, Verbum

Ekström, Sören (2004, upplaga 5) *Svenska kyrkan, historia, identitet, verksamhet och organisation*, Stockholm, Verbum.

Gustafsson, Göran (1997) *Tro, samfund och samhälle*, Örebro, Libris.

Hatch, Mary Jo (2006) *Organisationsteori, moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*, Polen, Studentlitteratur.

Jacobsen Dag Ingvar (2007, upplaga 1:5) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Malmö, Studentlitteratur.

Martling, Carl Henrik (2008) *Svensk kyrka, en historik*, Malmö, Artos & Norma.

Tibbling, Patrik (2005) *Att vara ledamot i kyrkoråd och kyrkonämnd*, Stockholm, Verbum.

Watt Boolsen, Merete (2007, upplaga 1:1) *Kvalitativa analyser : forskningsprocess, människa, samhälle*, Malmö, Gleerups Utbildning.

Zolling, Peter (2005, band 523) *Deutsche Geschichte von 1871 bis zur Gegenwart*, Wien, Carl Hanser Verlag.

Artiklar och tidskrifter

Arthur, W.B. "Increasing return and Path Dependence in the Economy", The University of Michigan Press, Ch 1-2, 1994.

David, A. Paul "Path Dependence, its critics and the quest for "historical economics"", All Souls College, Oxford & Stanford University, 2000.

Hamel, Gary, & Välinkangas, Liisa, "The Quest for Resilience", Harvard Business Review, September, 2003.

Montgomery, Cynthia A, "Putting Leadership back into strategy", Harvard Business Review, Jan 2008.

Porter, Michael E., "What Is Strategy?", Harvard Business Review, November-December 1996

Provan, Keith G. "The Federation as an Interorganizational Linkage Network", Academy of Management Review 1983, vol 8, no. 1, 78-89, 1983.

Sloansky, Stephanie, T.; Duchon, Dennis; Plowman, Donde Ashmos; Martinez, Patricia, G. "On the Same Page – the Value of Paid and Volunteer Leaders Sharing Mental Models in Churches" Nonprofit Management & Leadership, vol. 19. no 2, Winter 2008

Opublicerade källor

Edqvist Gunnar, Utredningssekreterare på kyrkorättsavdelningen på kyrkokansliet, Mailkorrenspondens 2009-05-20.

Faktablad kring Svenska kyrkans ekonomi, Uppdaterat 2008-11-07 (Dokument erhållit vid intervju med Gunnar Nygren)

Jansson Nordin, Lena, Enhetschef för förvaltnings- och administrationsavdelningen, Uppsala stift. Uppsala 2009-04-24 kl. 11.00-12.00.

Jarlert, Anders, Professor, Centrum för teologi och religionsvetenskap, Teologiska institutionen, Lunds universitet. Lund 2009-04-22 kl.10.30-11.30.

Nygren, Gunnar, Controller, Ekonomi- och finansavdelningen, Kyrkokansliet, Uppsala. Uppsala 2009-04-24 kl. 13.00-15.00.

Vidén, Gudrun, Egendomsnämndsjurist, Stockholms stift. Stockholm 2009-04-27 kl. 11.00-12.00.

Ödmark, Birgitta, Stiftsdirektor förvaltningsavdelningen, Stockholms stift. Stockholm 2009-04-27 kl. 11.00-12.00.

Elektroniska källor

Margolis, E. Stephen; Liebowitz, S, J (1998) Entry in The New Palgrave's Dictionary of Economics and the Law, MacMillan

<http://www.utdallas.edu/~liebowit/palgrave/palpd.html> 2009-05-09, kl 10.00.

www.ne.se

www.ne.se/ramlag 2009-05-23.

Betänkande 2008:9 – Kyrkomötet, Organisationsutskottet

http://www.svenskakyrkan.se/tcrot/km/2008/betankanden/O2008_09.shtml#TopOfPage 2009-05-16.

Motion 2008_76 / Svenska Kyrkan J

http://www.svenskakyrkan.se/tcrot/km/2008/motioner/Mot%202008_076.shtml#TopOfPage) 2009-05-16.

www.svenskakyrkan.se A <http://www.svenskakyrkan.se/default.aspx?di=23755&refdi=23667> 2009-05-06

www.svenskakyrkan.se B <http://www.svenskakyrkan.se/default.aspx?di=38518&ptid=0> 2009-05-06

www.svenskakyrkan.se C <http://www.svenskakyrkan.se/default.aspx?di=26100#> 2009-05-06

www.svenskakyrkan.se D <http://www.svenskakyrkan.se/default.aspx?di=21967&refdi=23334> 2009-05-15

www.svenskakyrkan.se E <http://www.svenskakyrkan.se/default.aspx?di=71207&refdi=71206> 2009-05-16

www.svenskakyrkan.se H <http://www.svenskakyrkan.se/SVK/NYCKLAR/national.htm> 2009-05-14.

www.svenskakyrkan.se I <http://www.svenskakyrkan.se/default.aspx?di=77959&ptid=0> 2009-05-16.

www.svenskakyrkan.se J

http://www.svenskakyrkan.se/tcrot/km/2008/motioner/Mot%202008_076.shtml#TopOfPage 2009-05-16.

www.svenskakyrkan.se K

<http://www.svenskakyrkan.se/Sve/Dokument/Dokumentfiler/b753fbba-e731-45fe-8782-25e330b90b6a.pdf>
2009-05-27

www.svenskakyrkan.se L

http://www.svenskakyrkan.se/tcrot/press/sv/99/Ekonomi_.htm#TopOfPage 2009-06-01

www.svenskakyrkan.se M

<http://www.svenskakyrkan.se/default.aspx?id=100243&did=246080> 2009-06-01

www.largestcompanies.se 2009-05-17.

www.tetrapak.com

http://www.tetrapak.com/Document%20Bank/In_figures_9701.pdf
2009-05-17

Nya Nyckeln, 2008, ”Nya Nyckeln till Svenska kyrkan – en skrift om organisation, verksamhet och ekonomi 2008”, Svenska Kyrkan, Solna

Rapporter, lagar, regelverk

Kyrkoordning för Svenska Kyrkan (2009)

Arkivlagen (1990:782)

Bokföringslag (1999:1078)

Lag (1988:950) om kulturminnen med mera

Lag (1998:1591) om Svenska kyrkan

Lag (1998:1592) om införande av lagen (1998:1591) om Svenska kyrkan

Lag (1998:1593) om trossamfund

Lag (1999:289) Om Svenska kyrkans personal vid relationsändringen mellan staten och Svenska kyrkan den 1 januari 2000

Resultaträkning 2007 – Svenska kyrkan, dokument erhållet från Kyrkokansliet i Uppsala

Årsredovisning 2007 för Svenska kyrkans nationella nivå

Svenska kyrkans utredningar:

SKU 2008:1, *Styra och Leda – Samverkan och ansvarsfördelning inom Svenska kyrkan*, Solna 2008

SKU 1998:3, *Arbetet på olika kyrkliga nivåer*, Västerås 1983

Statens offentliga utredningar:

SOU 1997:41, Kulturdepartementet, *Staten och Trossamfunden, Rättslig reglering*, Stockholm, 1997.

SOU 1997:42, Kulturdepartementet, *Staten och Trossamfunden, Begravningsverksamheten*, Stockholm, 1997.

SOU 1997:43, Kulturdepartementet, *Staten och Trossamfunden, Den kulturhistoriskt värdefulla kyrkliga egendomen och de kyrkliga arkiven*, Stockholm, 1997.

SOU 1997:44, Kulturdepartementet, *Staten och Trossamfunden, Svenska kyrkans personal*, Stockholm, 1997.

SOU 1997:45, Kulturdepartementet, *Staten och Trossamfunden, Stöd, skatter och finansiering*, Stockholm, 1997.

SOU 1997:46, Kulturdepartementet, *Staten och Trossamfunden, Statlig medverkan vid avgiftsbetalning*, Stockholm, 1997.

SOU 1997:47, Kulturdepartementet, *Staten och trossamfunden, Den kyrkliga egendomen*, Stockholm, 1997.

Regeringens propositioner:

Regeringens proposition 1997/98:116, Staten och trossamfunden – bestämmelser om Svenska kyrkan och andra trossamfund

Bilaga 1

Intervjumall teologiprofessor

Intervju med Anders Jarlert, professor vid Centrum för teologi och religionsvetenskap, Teologiska institutionen, Lunds universitet. Lund 2009-04-22 kl.10.30-11.30.

- Vill du beskriva Svenska kyrkan idag?
- Hur hänger de olika delarna samman inom den Svenska kyrkan?
- Vad innebar relationsändringen med staten år 2000?
- Vad har hänt efter relationsändringen?
- Vilka åtgärder vidtar Svenska kyrkan för att hantera den minskade kyrkotillhörigheten?
- Hur hanterar Svenska kyrkan kyrkoövertalighet?
- Skiljer sig stiftet i Sverige åt?
- Hur ser det ut i andra länder i Europa?
- Vad kan vara intressant att undersöka på detta område?

Bilaga 2

Intervjumall stiftsnivå

Intervju med Lena Jansson Nordin, Enhetschef för förvaltnings- och administrationsavdelningen vid Uppsala stift. Uppsala 2009-04-24 kl. 11.00-12.00.

Intervju med Gudrun Vidén, Egendomsnämndsjurist och Birgitta Ödmark, Stiftsdirektor förvaltningsavdelningen vid Stockholms stift. Stockholm 2009-04-27 kl. 11.00-12.00.

- Vad är ert huvudsyfte på stiftsnivå?
- Hur förhåller sig stiftet till nationell nivå och till församlings- och samfällighetsnivå?
- Hur ser maktfördelningen ut?
- Vilka sanktionsmöjligheter finns det?
- Vad har hänt efter de ändrade relationerna med staten år 2000?
- Vilka åtgärder har vidtagits av Svenska kyrkan för att anpassa sig till de ändrade relationerna?
- Hur ser det ut med kyrkoövertaligheten? Är det ett stort problem?
- Vad händer om en församling inte klarar sig ekonomiskt? Vilket ansvar har ni på stiftsnivå?
- Gör församlingarna som ni säger? Hur får ni dem att göra det ni vill?
- Hur fungerar prästlönetillgångarna?
- Hur och i vad placerar ni era tillgångar?
- Vad kan ni på stiftsnivå göra för att bistå övriga delar?
- Hur skiljer sig ert stift från andra?
- Vad ämnar ni göra i framtiden på stiftsnivå?

Bilaga 3

Intervjumall nationell nivå

Intervju med Gunnar Nygren, Controller, Ekonomi- och finansavdelningen, Kyrkokansliet.
Uppsala 2009-04-24 kl. 13.00-15.00.

- Hur ser Svenska kyrkans organisation ut?
- Vad är ert huvudsyfte på nationell nivå?
- Hur förhåller sig de olika delarna med varandra?
- Hur ser maktfördelningen ut?
- Vilka sanktionsmöjligheter finns det?
- Hur ser pengaflödet ut inom Svenska kyrkan?
- Vad har hänt efter de ändrade relationerna med staten år 2000?
- Vilka åtgärder har vidtagits av Svenska kyrkan för att anpassa sig till de ändrade relationerna?
- Hur ser det ut med kyrkoövertaligheten? Är det ett stort problem?
- Hur fungerar prästlönetillgångarna?
- Vad kan ni på nationell nivå göra för att bistå övriga delar?
- Vad ämnar ni göra i framtiden på nationell nivå?

Bilaga 4

Kompleterande telefonintervju med nationell nivå

Telefonintervju med Gunnar Nygren 2009-05-19, kl 13.30-14.30

- Vi ser att det är fortfarande en hel del ledamöter som representerar de politiska partierna. Vad anser Svenska kyrkan om det? Har det varit någon debatt om det?
- Vi lyckas inte finna var det är reglerat i lag eller kyrkoordning att det ska finnas en Generalsekreterare och dennes specifika roll i organisationen. Vi har läst i en av Sören Ekströms böcker att Generalsekreteraren alltid är sekreterare i Kyrkostyrelsen, är det så och är detta tradition eller finns det reglerat? Likaså var regleras Ärkebiskopens respektive Generalsekreterarens skilda arbetsuppgifter?
- Varför skedde en demokratisering av Svenska kyrkan på 1930-talet och varför just en anpassning till statliga organs struktur? Var det för att det skulle vara lättare att administrera från statlig synvinkel? Blev det den mest lämpliga strukturen, sett ur Svenska kyrkans perspektiv?
- Vi vidrörde begreppet *rikstäckande* vid vår förra intervju och då nämnde du att definitionen inte är helt tydlig? Finns det definierat i någon lag eller annat regelverk?
- Vi har funnit att det är reglerat i både lag och kyrkoordningen att Svenska kyrkan ska vara demokratisk. Vi undrar dock om Svenska kyrkan måste behålla dagens struktur för att vara demokratisk. Har det diskuterats huruvida någon annan demokratisk struktur skulle kunna vara bättre för Svenska kyrkan idag?
- Finns det reglerat någonstans i lag eller i kyrkoordningen att samtliga enheter är skyldiga att följa kyrkoordningen? Bygger det på förtroende eller på de ekonomiska banden (bidragen)?
- Är det teoretiskt möjligt för församlingar att lämna Trossamfundet Svenska kyrkan?
- Vilka var de mest debatterade frågorna inför millennieskiftet och den förändrade stat-kyrka relationen, dels ur samhällssynvinkel och dels ur Kyrkans synvinkel? Var de mest debatterade frågorna även de viktigaste frågorna – så här med facit på hand? Oroade man sig för ”rätt saker”?

Bilaga 5

Intervjufrågor till Gunnar Edqvist

Mailkorrespondens med Gunnar Edqvist, Utredningssekreterare på kyrkorättsavdelningen på kyrkokansliet, 2009-05-20.

- Varför skedde en demokratisering av Svenska kyrkan på 1930-talet och varför just en anpassning till statliga organs struktur? Var det för att det skulle vara lättare att administrera från statlig synvinkel? Blev det den mest lämpliga strukturen, sett ur Svenska kyrkans perspektiv?
- Finns det någon definition av begreppet *rikstäckande* i någon lag eller annat regelverk?
- Vi har funnit att det är reglerat i både lag och kyrkoordningen att Svenska kyrkan ska vara demokratisk. Vi undrar dock om Svenska kyrkan måste behålla dagens struktur för att vara demokratisk. Har det diskuterats huruvida någon annan demokratisk struktur skulle kunna vara bättre för Svenska kyrkan idag?
- Finns det reglerat någonstans att samtliga enheter är skyldiga att följa kyrkoordningen? Är det reglerat i lag, i kyrkoordningen (vi har inte funnit det), bygger det på förtroende eller på de ekonomiska banden (bidragen)?
- Är det teoretiskt möjligt för församlingar att lämna Trossamfundet Svenska kyrkan och bli helt fristående?
- Vilka var de mest debatterade frågorna inför millennieskiftet och den förändrade stat-kyrka relationen, dels ur samhällssynvinkel och dels ur Kyrkans synvinkel? Var de mest debatterade frågorna även de viktigaste frågorna – så här med facit på hand? Oroade man sig för ”rätt saker”?
- Fick samtliga anställda, både kommunalt och statligt anställda, behålla sina anställningar efter 1/1 -2000?