



Skandinaviens nordligaste tekniska universitet  
Forskning & utbildning i världsklass

**Orienteringsbok**

# **Social innovation i Svenska kyrkan**

## **FÖRFATTARE**

Malin Lindberg, Luleå tekniska universitet  
Cecilia Nahnfeldt, Svenska kyrkan  
Knut-Erland Berglund, Luleå tekniska universitet



DEL 1

# Social innovation i Svenska kyrkan

**DENNA ORIENTERINGSBOK UTFORSKAR HUR SVENSKA KYRKAN** utövar och förändrar sin samhällliga roll genom nytänkande lösningar på samhällsutmaningar och sociala behov, såsom arbetslöshet, migration, ohälsa, fattigdom och hemlöshet. Utvecklingen av sådana lösningar benämns i denna orienteringsbok som social innovation, vilket avser utvecklingen av nya arbetssätt, verksamheter, tjänster, produkter m.m. som bidrar till förbättringar i människors livskvalitet, välmående, relationer och egenmakt. Begreppet social innovation synliggör, sammanlänkar och förstärker kyrkans nytänkande utvecklingsprocesser inom och mellan yrkes-, organisations- och sektorsgränser. Det bidrar med verktyg och strategier för att stötta, utveckla och sprida nytänkande lösningar på ett sätt som leder till social förändring på individuell, organisatorisk och strukturell nivå.

Innovationer har under de senaste årtionden ansetts vara viktiga att främja i samhället, i tron att nya varor och tjänster förnyar ekonomin på ett sätt som säkrar fortsatt ekonomisk tillväxt. Det är emellertid inte alla sorters innovationer som omfattats av stödet, utan det är främst utveckling och kommersialisering av tekniska innovationer i privata företag som uppmärksammas och främjats. På senare år har synen på innovation dock börjat ändra riktning: från att tidigare främst ha stimulerat utveckling av nya tekniska produkter har nytänkande lösningar på aktuella samhällsutmaningar börjat ses som ett av innovationspolitikens främsta mål. Sådana utmaningar består exempelvis av ökade sociala klyftor på grund av hög arbetslöshet, bristande anställningstrygghet, långtidssjukskrivningar och fattigdom inom utsatta samhällsgrupper. Det kan även gälla demografiska förändringar i såväl städer som glesbygd eller växande miljöproblem såsom klimatförändringar. Dessa utmaningar innebär att vissa sociala behov hos olika grupper, organisationer och samhällen inte uppfylls av existerande lösningar, vilket kräver innovativa åtgärder av mer social karaktär än de som hittills främjats i politik och forskning.

Svenska kyrkans långa tradition av att utveckla lösningar på samhällliga och sociala behov utgör en värdefull grund för att öka den praktiska och teoretiska kunskapen om innovationsutveckling med tydliga sociala mål. Sådan kunskap är relevant både inom och utom kyrkan, dels för att förbättra ledningen och organiseringen av social innovation i organisationer och samhälle, dels för att öka förståelsen för hur denna sorts innovationer är en förutsättning för organisatorisk och samhälllig förnyelse. Denna orienteringsbok är avsedd att utgöra en pusselbit i detta genom att beskriva några befintliga exempel på social innovation i Svenska kyrkan, som avstamp för en diskussion om potentialer och utmaningar för organisering, ledning och spridning av nytänkande lösningar i kyrkans verksamheter.



DEL 2

# Vad är social innovation?

**FÖR ATT I DENNA ORIENTERINGSBOK KUNNA** urskilja hur Svenska kyrkan förnyar sina verksamheter utifrån aktuella samhällsutmaningar och sociala behov behöver dels begreppet social innovation definieras, dels det socialt innovativa i sådan förnyelse ringas in. Social innovation kan generellt definieras som utvecklingen av nytänkande lösningar på samhällsutmaningar och sociala behov. Där formuleras nya idéer som manifesteras i sociala handlingar som demonstrerar alternativa sociala praktiker. Med "socialt" avses det som rör människors livskvalitet, välmående, relationer och egenmakt. Det kan exempelvis handla om hälsa, försörjning, boende eller inflytande över samhället och det egna livet. Med "innovativt" avses det som är nytänkande i bemärkelsen att det kombinerar olika pusselbitar på ett nytt sätt eller tillämpar befintliga lösningar i en ny kontext, t.ex. på en ny målgrupp eller med ett nytt syfte. Med "socialt innovativt" avses det som är nytänkande i bemärkelsen att otillräckligt adresserade samhällsutmaningar och sociala behov identifieras, att berörda grupper involveras på ett nytänkande sätt i utvecklingen av lösningar på dessa, att nya lösningar utvecklas och prövas med nya effekter, att hittills oprövad samverkan mellan olika grupper, organisationer och sektorer initieras m.m.

## **Social förbättring för människor, organisationer och samhällen**

Det socialt innovativa kan ta sig olika former. Det kan exempelvis vara ett nytt arbetssätt eller en ny verksamhet, tjänst, produkt m.m. Än mer immateriella former kan urskiljas i nya tankesätt eller upplevelser. Det socialt innovativa kan även skapa olika sorters resultat i form av olika uttryck för social förbättring bland olika grupper av människor, organisationer och samhällen. De uppnådda förbättringarna behöver inte nödvändigtvis anses som eftersträvsvärda av alla människor utan kan i vissa fall till och med skapa negativa konsekvenser för andra grupper än dem vars livskvalitet, välmående, relationer eller egenmakt förbättras. Det socialt innovativa är därmed normativt i bemärkelsen att det värderas i relation till det specifika behov eller utmaning som den avser lösa och/eller den värdegrund som präglar den kontext där den nytänkande lösningen utvecklas. Detta innebär dock inte nödvändigtvis att det socialt innovativa är relativistiskt. Snarare är det relationellt i betydelsen att det värderas utifrån de involverade personernas/gruppernas/organisationernas värderingar och maktrelationer. Behov och perspektiv som tidigare förbisetts, särskilt hos grupper eller kontexter som varit underrepresenterade eller missgynnade inom ett visst område, kan värderas som särskilt viktiga att adressera genom socialt nytänkande lösningar.

Det centrala i social innovation är förflyttningen från social exkludering till social inkludering. Den sociala exkluderingen tar sig uttryck i underrepresentation eller olika former av missgynnande (t.ex. genom direkt diskriminering eller bristande kunskaper, resurser m.m.) inom något specifikt område. Det kan exempelvis röra sig om utrikesfödda med svårigheter att komma in på den svenska arbetsmarknaden, långtidssjukskrivna kvinnors svårigheter att hitta fungerande rehabilitering eller landsbygdsbors svårigheter att behålla sin lokala service. Den sociala inkluderingen tar sig uttryck i god livskvalitet, välmående, goda relationer och egenmakt både för den enskilda människan, för olika grupper av människor och för samhället i stort. Övergången från exkludering till inkludering kräver en parallell ökning av å ena sidan handlingsutrymmet för individer och grupper, å andra sidan institutionella förändringar av organisatoriska och samhälleliga strukturer. För att åstadkomma detta krävs att berörda grupper involveras i utvecklingen av nya lösningar på samhällsutmaningar och sociala behov som de själva varit med om att identifiera och/eller artikulera, på ett sätt som ökar deras möjligheter att påverka samhället och sina egna liv.

## **Tro som drivkraft för social förändring**

I kyrkor världen runt är det många som i sin vardag försöker omsätta sin tro på olika sätt, vilket gör tro till en drivkraft för social förändring. Ett gammalt ord för sådan social förändring är 'barmhärtighetsgärningar', inte sällan inspirerat av det kristna kärleksbudet "att du ska älska din nästa som dig själv". Kyrkan har länge varit en mötesplats lite "mitten mellan", både för den som har det bra och den som inte har så mycket. Det är en plats där både sårbarhet och hopp får rum, också till vardags. Medmänskligt ansvar och omsorg hör till en kristen människo- och samhällsyn, vilket i biskopsbrevet om diakoni beskrivs som en särskild sorts öppenhet för utsatta människors livssituation. Det hör också till en kristen syn på världen och livet att allt inte är perfekt men att Gud vill det goda och rättvisa. Att med öppna ögon se de delar i samhället som skadar människor och allt skapat, och som medskapande människa försöka göra skillnad ingår i den synen. Utmaningarna antas för människors skull och med Guds kraft. I det socialt nyskapande finns drivkrafter och uthållighet som en troende människa associerar med Gud.

Den kristna tron på att skapelsen är ständigt pågående speglar en tro på att Gud verkar med och för människor. Många goda exempel och förebilder på hur vi kan ge

liv istället för att ta liv finns i bibelböckernas berättelser. Där finns också berättelser som utmanar våra tanke sätt om stabilitet och förändring. Tanken om motstånd som inspiration återfinns i tron på en närvaro i ömsesidiga gemenskaper där liv delas andligt, själsligt och materiellt. Kyrkan har odlat tankar om gästfrihet, om försoning, om helande och rättvisa. Detta har under historiens lopp tagit sin ständigt nya uttryck: i nya samarbeten mellan människor, i nya tankar, mötesplatser och arbetsformer – med både ögon och händer. Denna kontinuerliga förnyelse kan kallas för social innovation av vissa, för gudsburen utveckling av andra. Att använda ordet innovation är nytt i det kyrkliga sammanhanget. När Svenska kyrkan synliggör pågående verksamheter i termer av innovation, kan det bli mer synligt och tillgängligt för andra samhällsförändrare och öppna möjligheter för dialog och samverkan. Samtidigt kan det bidra till att förtydliga kyrkans drivkrafter i tro och teologi i ett föränderligt samhälle.

## Politik och forskning om social innovation

Under de senaste åren har intresset för social innovation ökat markant inom forskning, politik och praktik. Såväl i EU:s som Sveriges senaste policystrategier för tillväxt och innovation utpekas social innovation som avgörande för att kunna hantera aktuella samhällsutmaningar såsom fattigdom, arbetslöshet, ohälsa och demografiska förändringar. I forskningen har allt fler studier kartlagt och analyserat socialt innovativa lösningar för stadsutveckling, landsbygdsutveckling, integration, jämställdhet, välfärdstjänster, anställning, företagande m.m. I praktiken har bland andra den statliga myndigheten Vinnova initierat särskilda utlysningar för att finansiera utvecklingen av sociala innovationer, den nationella samverkansorganisationen Mötesplats Social Innovation samlat och samordnat kunskap och aktörer för att stötta utvecklingen av sociala innovationer, och en nationell forsknings- och innovationsagenda utvecklats för den fortsatta utvecklingen av social innovation i Sverige i samarbete mellan ett stort antal representanter för näringsliv, akademi och samhälle.

Det saknas dock fortfarande tillräckligt med kunskap och erfarenheter av att främja, utveckla och sprida sociala innovationer. De traditionella innovationsfrämjande aktörerna har främst kunskap om teknisk innovationsutveckling

i privata företag, vilket gör det svårt att få rätt stöd till utvecklingen av sociala innovationer. Även ledningar och chefer saknar ofta tillräckligt med kunskap och erfarenheter för att medvetet kunna leda, organisera och inspirera utvecklingen av socialt innovativa lösningar på ett sätt som leder till social förnyelse på individuell, organisatorisk och strukturell nivå. I den idéburna sektorn finns lång erfarenhet av att utveckla nytänkande lösningar på samhällsutmaningar och sociala behov, vilket utgör en värdefull resurs i utvecklingen av metoder och arbetssätt för att främja, organisera och sprida social innovation. För att åstadkomma detta krävs att de organisatoriska faktorer som möjliggör respektive hindrar utvecklingen av nytänkande lösningar identifieras, vilket denna orienteringsbok bidrar till.





DEL 3

# Pilotprojekt i Svenska kyrkan

**FÖR ATT UNDERSÖKA OM OCH HUR** begreppet social innovation kan bidra till att synliggöra, sammanlänka och förstärka Svenska kyrkans nytänkande utvecklingsprocesser utifrån sin förändrade samhällsroll har kyrkans forskningsenhet under 2015–2016 drivit ett pilotprojekt för att kartlägga exempel på kyrkans sociala innovationer och identifiera organisatoriska möjligheter och hinder för utvecklingen av nytänkande lösningar i kyrkliga verksamheter. Samarbetsparter i pilotprojektet har varit Luleå tekniska universitet som länge forskat om social innovation och den statliga myndigheten Vinnova som stöttar utvecklingen av sociala innovationer. Dessutom har en rad representanter från församlingar, stift och kyrkokansli medverkat för att bidra med sina erfarenheter av att främja och utveckla socialt nytänkande lösningar i kyrkans verksamheter.

Fyra olika metoder har använts i pilotprojektet: workshops, intervjuer, enkät och dokumentstudie. Tre workshops har genomförts för att samla in erfarenheter av att främja och utveckla socialt nytänkande lösningar i Svenska kyrkans verksamheter. Där deltog representanter från församlingar, stift och kyrkokansli som i olika grad varit involverade i kyrkliga innovationsprocesser. Tre djupintervjuer har genomförts med nyckelpersoner som själva utvecklat – eller stöttat utvecklingen av – sociala innovationer i den kyrkliga kontexten för att få en fördjupad inblick i hur sådana processer kan gå till i praktiken. En enkät har genomförts bland samtliga församlingar som distribuerades med hjälp av kyrkbussen. Där tillfrågades församlingarna om förekomsten av och karaktären på nytänkande lösningar i deras verksamheter. Dessutom har dokumentstudier genomförts av befintliga rapporter och annat publicerat material som beskriver kyrkans nytänkande verksamheter. Bland annat har biskopsbrevet om diakoni, kyrkans välfärdsplattform och hemsidor om socialt innovativa verksamheter studerats.

Resultaten från pilotprojektet har publicerats i tre vetenskapliga artiklar som kompletteras av denna orienteringsbok genom att presentera en populärvetenskaplig sammanställning av de exempel social innovation som identifierats i Svenska kyrkan. Sammanställningen utgör avstamp för orienteringsbokens diskussion om potentialer och utmaningar för utveckling, implementering och spridning av nytänkande lösningar i kyrkans verksamheter i relation till aktuella samhällsutmaningar.



DEL 4

# Exempel i Svenska kyrkan

**I DENNA DEL AV ORIENTERINGSBOKEN** presenteras några exempel på social innovation i Svenska kyrkan. Beskrivningarna ska ses som en orienterande översikt och för mer detaljer om varje exempel hänvisas till websidor och annat informationsmaterial. Exempelen presenteras i bokstavsordning.

### *Aktör för välfärd*

Västerås stift har drivit projektet Aktör för välfärd i syfte att inspirera kyrkans församlingar och medarbetare att reflektera kring sin samhällsroll och prova nya sätt att arbeta. Med finansiering från Europeiska socialfonden har projektet erbjudit kompetensutveckling av medarbetare för att kunna utföra nya arbetsuppgifter inom social ekonomi, bland annat hur sociala företag kan initieras och drivas. I projektet har församlingsanställda identifierat utsatta grupper i lokalsamhället, analyserat problemens orsaker och formulerat förslag till lösningar. Kyrkans mervärde i samhället uppfattas av deltagarna som förmågan att möta människors ekonomiska, sociala och existentiella livsvillkor i allomfattande lösningar för social inkludering. Projektledarna menar att de hämtar inspiration från de sociala praktiker som utövades av den evangeliske Jesus och att det manar till en vidareutveckling av de diakonala arbetssätten. Efter projektets slut har verksamheten integrerats i Västerås stifts ordinarie verksamhet och flera församlingar. En viktig erfarenhet från projektet är att nytänkande utveckling i kyrkan möjliggörs när olika delar i en församling drar åt samma håll eftersom det annars läggs alltför mycket energi, tid och engagemang på fel saker vilket gör att utvecklingen uteblir eller avstannar. De olika delar som måste vara samspelade är styrning (församlingsråd, kyrkoråd och kyrkofullmäktige), ledning (kyrkoherde och ledningsgrupp) och medarbetare (anställda och frivilliga).

### *Digniti Omnia*

Växjö stift är projektägare för projektet Digniti Omnia (= värdighet för alla) som syftar till att öka egenmakten bland utsatta EU-medborgare i Sverige genom att rusta dem att delta i samhällslivet, att påverka sin egen situation och att göra sin röst hörd på den politiska arenan. Många, men inte alla, i målgruppen är romer vilket gör att projektet även rör roma-frågor. I projektet, som finansieras av Europeiska socialfonden, samverkar Växjö pastorat med Umeå Pastorat, Karlstads pastorat, Karlstads stift, Västerås stift och kyrkokansliet. Utgångspunkten för projektet är kyrkans och de kristnas omsorg om och kärlek till nästan, att ingen ska behöva leva i fattigdom och förnedring. Projektets insatser görs främst på en mänsklig nivå genom att erbjuda utsatta EU-medborgare utbildning inom nyckelområden såsom samhällsinformation, språk, hälsa och digital kommunikation, som ett verktyg för att förbättra deras vardagsliv. Samtidigt har projektet en politisk dimension med opinionsarbete på europeisk nivå, där kyrkan som civilsamhällelig organisation agerar röstbärare för utsatta EU-medborgare både genom att främja deras egna direkta deltagande i den europeiska debatten och genom att framföra de utsattas synpunkter och perspektiv. Kyrkan håller sig dessutom informerad om den politiska utvecklingen och utbyter erfarenheter med andra aktiva aktörer.

### *Framtiden bor hos oss*

Framtiden bor hos oss är ett nätverk som samlar distrikt och församlingar i Svenska kyrkan i mångreligiösa och mångkulturella stadsdelar. Hittills ingår cirka 25 församlingar och pastorat i Malmö, Göteborg, Trollhättan, Linköping, Norrköping, Södertälje och Stockholm. Nätverket syftar till att stärka och utveckla ett gemensamt arbete i urbana miljöer och sammanhang som präglas av mångfald. Huvudfrågan är vilken Svenska kyrkans roll är där. Arbetet utgör avstamp för en mer omfattande reflektion kring kyrkans roll i mångreligiösa och mångkulturella kontexter där det nya samhället och den nya kyrkan tar form. Nätverket vill pröva metoder, belysa aktuella förhållanden, utöva påtryckningar på politiker, sprida kunskaper samt dela erfarenheter internt, inomkyrkligt och externt. Bland annat arrangeras konferenser, utbildningar och opinionspåverkan. Dessutom bedrivs två forskningsprojekt med avstamp i några av nätverkets församlingar: Framtiden bor hos oss och Folkkyrkoteologi för en kyrka i minoritet, med syfte att öka kunskapen om teologi och identitetsskapande i sammanhang där Svenska kyrkan har få medlemmar, men många besökare.

### *Fritidsbanken*

Fritidsbanken, som initierades i Deje, är ett bibliotek för sport- och fritidsartiklar där människor kan låna vad de behöver för att delta i olika aktiviteter, i upp till två veckor. Pylarna doneras av människor som inte längre behöver sina gamla cyklar, skidor, ridhjälm, tennisracketar, skridskor etc. Huvudsyftet är att förbättra den ekologiska och sociala hållbarheten genom att återvinna i stället för att konsumera, och genom att göra tillgången till hälsofrämjande fritidsaktiviteter mer jämlik, vilket liknar de traditionella bokbibliotekens ambition att skapa jämlik tillgång till kultur och kunskap. Främjande av spontana sportaktiviteter bland barn och ungdomar är av särskilt intresse för verksamheten. Fritidsbanken är organiserad som ideell förening och grundades i samarbete mellan Svenska kyrkan, kommunen och ett folkbildningsprojekt. Den har även conceptualiserats i en modell som håller på att spridas i hela Sverige, vilket resulterat i upprättandet av ytterligare banker.

### *Mer än jobb*

Svenska kyrkan driver det nationella projektet Mer än jobb – Svenska kyrkans stöd till människor i arbetslöshet. Projektet involverar stift, pastorat och församlingar för att ge dem möjlighet att bedriva verksamheter som leder till att fler arbetslösa kommer i arbete, praktik eller utbildning på ett sätt som är både hållbart och effektivt. Projektet drivs av Svenska kyrkans nationella nivå och Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation i nära samarbete med Arbetsförmedlingen. I projektet konstateras att flera församlingar erbjuder meningsfull sysselsättning som en del i det diakonala ansvars-tagandet men att det är mer sällsynt med insatser som medvetet syftar till att direkt leda till praktik, anställning eller utbildning. Projektet erbjuder kompetensutveckling om verksamhetsmodeller och Arbetsförmedlingens roll och stöd, samt gemensam reflektion kring förväntningar och ansvar på arbetsgivare som bedriver verksamhet för människor i arbetslöshet. I projektet samlas även erfarenheter in från församlingar som redan bedriver verksamhet inom området som avstamp för ömsesidigt lärande.

### *Skapa*

Skapa, som initierades i Eskilstuna, är en samverkansplattform där universitetsstudenter, socialarbetare och invånare med hjälp av uttryckande konst kan interagera kring social integration, personlig utveckling och existentiellt sökande. Initiativtagaren till plattformen utvecklade konceptet redan under 90-talet när han arbetade som socialarbetare på kommunen och expanderade sedan idén till att omfatta Svenska kyrkan. Bostadsområdet där plattformen ligger kännetecknas av olika former av social marginalisering, såsom arbetslöshet, fattigdom, missbruk, etc. Genom olika konstformer såsom måleri, musik, dans och poesi, får deltagarna chansen att uttrycka sina livserfarenheter och utforska sin andliga nyfikenhet på ett sätt som överbygger skilda kulturella bakgrunder, utbildningsnivå, läskunnighet och ekonomisk status. Detta har gjort det möjligt för kyrkan att förnya sin roll i lokalsamhället, som nu uppfattas av nya grupper av invånare som en plats för andlig och personlig utveckling och där nya sociala praktiker för att hantera utmanande livssituationer kan utvecklas och prövas.

### *St Mary*

St Mary, som initierades av Linde bergslags församling i Lindesberg, är ett koncept för praktik och arbetsträning för personer som står långt från arbetsmarknaden. Verksamheten St Mary bedrivs som ett internt socialt företag i församlingens regi, med en egen budgetpost så att eventuella överskott kan återinvesteras i verksamheten. Idag finns St Mary som skaparverkstad, butik och café. Deltagarna består av långtidsarbetslösa, långtidssjukskrivna, unga som varken studerar eller arbetar och nyanlända som behöver språkträning och praktik. Verksamheten bedrivs i samarbete med offentliga aktörer såsom Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, Migrationsverket och kommunen. Konceptet bygger på en kristen människosyn där begreppet MARY skapats av initialerna i värdeorden meningsfullhet, arbetsstolthet, rehabilitering, arbetsgemenskap och yrkesstolthet. Arbetssättet utgörs av en innovativ kombination av flera evidensbaserade metoder och perspektiv inom yrkesutbildning, personlig utveckling och hälsa, som tillsammans ska främja rehabilitering, delaktighet och personlig utveckling. St Mary är ett registrerat varumärke. Konceptualisering och framtagning av metodhandbok har skett i samverkan mellan församlingen, Västerås stift och Coompanion, med finansiering från. Konceptet och är nu under spridning till andra församlingar i Sverige.

### *Växthuset*

Projektet Växthuset bedrivs av föreningen Urkraft i samarbete med Skellefteå pastorat i syfte att skapa varaktig anställning för personer med neuropatisk funktionsnedsättning som står långt från arbetsmarknaden. Det innovativa och nyskapande med projektet är att grön rehabilitering kombineras med riktiga anställningar för målgruppen på ett hållbart och långsiktigt sätt. I projektet, som finansieras av Allmänna arvsfonden, ska ett växthus byggas för odling av växter till kyrkliga begravningar och kyrkogårdar som samtidigt erbjuder arbete i en lugn och grön miljö. Målgruppen får därigenom chans att lära sig mer om trädgårdssarbete och växthusdrift, samtidigt som deras existentiella behov uppfylls. Växthuset ska drivas på ett socialt och ekologiskt hållbart sätt, återinvestera vinsten i ordinarie verksamhet och ta emot spillvärme från det närliggande krematoriet. Det ska även produceras ekologiska urnor till krematorierna i de norra delarna av landet, vilket gör det möjligt att bedriva verksamheten året runt. Urnorna ska tillverkas av bark som samlas in på kyrkans stora skogsskiftet, vilket skapar arbetstillfällen även i glesbefolkade områden.

### *Öppna portar och rum*

Luleå stift har bedrivit två projekt – Svenska kyrkan öppnar portarna och Svenska kyrkans öppna rum – för att stärka församlingarna som sociala aktörer, men finansiering från bland andra Europeiska socialfonden. I det förstnämnda projektet genomfördes utbildningsinsatser i arbetsmiljö, jämlikhet och likabehandling, social ekonomi och socialt företagande för församlingarnas anställda som inspirerat utvecklingen av innovativa idéer till de kyrkliga verksamheterna. I det sistnämnda projektet erbjöds människor som står långt från arbetsmarknadens en plats, ett rum, i en församling där de tilläts växa, träna sina färdigheter och i slutändan återkomma till arbetsmarknaden som entreprenör i ett arbetsintegrerande socialt företag. Projekten motiveras av de möjligheter och ansvar som kyrkan upplevs ha att bidra till ett mer humant samhälle genom ökad inkludering. Kyrkan erbjuder ett brett utbud av arbetsuppgifter som passar de mångfacetterade behoven bland arbetslösa och långtidssjukskrivna för att kunna återinträda på arbetsmarknaden och växa på ett personligt plan. En lång rad idéer till nya diakonala verksamheter har utvecklats som en följd av projekten varav några har förverkligats, t.ex. en mötesplats för personer i missbruk, en mötesplats för asylsökanden, växthus för en inkluderande arbetsmarknad (se exemplet Växthuset ovan), en återvinningsmarknad i

lokal samverkan, samt ett bed & breakfast på landsbygden. Ett annat resultat är att en regional överenskommelse har tecknats med Arbetsförmedlingen om samverkan kring arbetsmarknadsåtgärder, vilken utgjort förlaga till en efterföljande nationell överenskommelse mellan Svenska kyrkan och Arbetsförmedlingen.





DEL 5

# Potentialer och utmaningar

**I DENNA SISTA DEL** av orienteringsboken diskuteras hur de presenterade exemplen kan användas för att identifiera potentialer och utmaningar för organisering, ledning och spridning av nytänkande lösningar i kyrkans verksamheter i relation till aktuella samhällsutmaningar.

## Behov och lösningar

Såsom beskrevs i delen om social innovation omfattar sådana processer: 1) identifiering av otillräckligt adresserade samhällsutmaningar och sociala behov, 2) utveckling av nytänkande lösningar på dessa utmaningar och behov som leder till social förnyelse på individuell, organisatorisk och strukturell nivå, 3) involvering av berörda grupper i behovsidentifiering och lösningsutveckling, 4) samverkan mellan olika grupper, organisationer och sektorer. I de exempel på social innovation i Svenska kyrkan som presenteras i denna orienteringsbok ringas bland annat arbetslöshet, ohälsa, migration, fattigdom och ensamhet in som relevanta samhällsutmaningar och sociala behov att adressera. I flera av exemplen betonas vikten av att kyrkan vidareutvecklar sina befintliga verksamheter för att förbli relevant i ett föränderligt samhälle och för att stå upp för människovärdet när de ordinarie välfärdssystemen inte lyckats bistå människor i utsatta livssituationer på ett fullödigt sätt. Utvecklingen av nytänkande lösningar på de identifierade utmaningarna och behoven har främst skett inom diakoni, men även till viss del inom teologi, mission, gudstjänst och undervisning.

De presenterade exemplen visar att Svenska kyrkans nytänkande lösningar ofta tagit sig form i nytänkande

verksamheter och arbetssätt för arbetspraktik, anställning, rehabilitering, integration, personlig utveckling och gemenskap. De visar även att kyrkans socialt innovativa processer ofta inneburit nytänkande samverkan mellan olika grupper, organisationer och sektorer, exempelvis som i fallet med en gemensam överenskommelse med Arbetsförmedlingen på både regional och nationell nivå. Samtidigt finns det potential att vidareutveckla denna sorts gränsöverskridande samverkan ytterligare i kyrkans nytänkande verksamheter. En annan potential kan urskiljas i den tredje dimensionen av social innovation, som omfattar involveringen av berörda grupper i behovsidentifiering och lösningsutveckling. Såsom beskrivs i biskopsbrevet om diakoni bör kyrkans sociala verksamheter präglas av en öppenhet för människors situation och ge utrymme för utsatta grupper att själva beskriva och definiera sina upplevelser, vilket kan förstås som en involvering av dessa grupper i behovsidentifieringen. Däremot är det inte lika självklart att dessa grupper involveras i utvecklingen av lösningar på de identifierade behoven. I få av de exempel som presenteras i denna orienteringsbok framgår det att berörda grupper deltagit i utformningen av lösningarna, även om det finns tecken på att deras medverkan i implementeringen av lösningarna bidragit till att vidareutveckla dessa.

I orienteringsbokens tidigare del om social innovation beskrevs att det centrala i sådana processer är förflyttningen från social exkludering till social inkludering. I de presenterade exemplen på social innovation i Svenska kyrkan identifieras en rad olika exkluderande strukturer i dagens samhälle, såsom ojämlikhet, diskriminering och ensamhet. Denna exkludering försöker exemplen vända till social inkludering i form av arbete, gemenskap, meningsfullhet, integration och ökade resurser såsom självkänsla, kunskaper och inkomst. I flera av exemplen finns en tydlig koppling mellan sociala förbättringar för den enskilda människan, för olika grupper av människor och för samhället i stort. Den ökade egenmakten stannar därmed inte på individuell nivå, utan omfattar även förändring av de samhälleliga strukturer som förhindrar inkluderingen. Detta stämmer överens med tidigare forskning om att övergången från exkludering till inkludering kräver en parallell ökning av å ena sidan handlingsutrymmet för individer och grupper, å andra sidan institutionella förändringar av organisatoriska och samhälleliga strukturer.

## **Ledning och organisering av social innovation**

Samtidigt är sammankopplingen av individuell, organisatorisk och samhällelig förändring inte fullständig i kyrkans förnyelseprocesser. Såsom konstateras i biskopsbrevet om diakoni kvarstår utmaningen att uppmärksamma och förändra de exkluderande strukturer som finns internt i de kyrkliga organisationerna och verksamheterna. Om kyrkan ska kunna vara ett rum för social förändring krävs beredskap och förmåga att förändra de egna strukturerna och perspektiven. Enligt biskopsbrevet är de utsattas blick på kyrkans verksamheter oundgängliga för att urskilja vad som behöver förändras. Detta sammanfaller med den vikt som tillskrivs involveringen av berörda grupper i social innovation. Deras identifiering och artikulering av sina sociala behov och relevanta samhällsutmaningar och medverkan i utvecklingen av nytänkande lösningar på dessa behov och utmaningar framhålls som avgörande för att deras möjligheter att påverka samhället och sina egna liv ska kunna ökas genom den sociala innovationsprocessen. För att åstadkomma detta krävs ofta nytänkande samverkan mellan grupper, organisationer och sektorer. Detta eftersom kombinationen av olika perspektiv, kontaktytor och uppdrag ökar möjligheten att identifiera berörda grupper och uppfylla behov på ett tillräckligt omfattande sätt samt utveckla nytänkande lösningar som är tillräckligt gränsöverskridande för att kunna förändra de

komplexa sociala mönster som kännetecknar den exkludering som ska omvandlas till inkludering.

Såsom konstateras i ett av de presenterade exemplen är förverkligandet av nytänkande utveckling i kyrkan beroende av ett samspel mellan styrning (församlingsråd, kyrkoråd, kyrkofullmäktige), ledning (kyrkoherde, ledningsgrupper) och medarbetare (anställda, frivilliga). I pilotprojektet framkommer att allt fler av Svenska kyrkans förtroendevalda, chefer och medarbetare börjat få upp ögonen för kyrkans potential att bidra till nytänkande lösningar på aktuella samhällsutmaningar och sociala behov, men att det fortfarande saknas tillräckligt med kunskap, metoder och resurser för att stötta, utveckla och sprida sociala innovationer i kyrkans verksamheter. Flera av de identifierade exemplen i denna orienteringsbok har tvingats kämpa dels med oförstående och ifrågasättande chefer, kollegor och stödpersonal, dels med begränsande regelverk, rutiner och resursfördelning i kyrkans organisation. I vissa fall har exemplen själva lyckats förändra både attityder och formalia, exempelvis genom kompetensutveckling av i kyrkans personal i social ekonomi och erkännandet av socialt företagande som en godkänd budgetpost i församlingarna. Det finns således en potential till förbättrad innovationsledning i Svenska kyrkan genom att öka tillgången till kunskap, verktyg och resurser för förtroendevalda, chefer och medarbetare.

## Potentialer och utmaningar

I pilotprojektet har ett antal potentialer och utmaningar för social innovation i Svenska kyrkan identifierats i dialog med representanter från församlingar, stift och kyrkokansli. Bland potentialerna återfinns bland annat det stora antal praktiska exempel på sociala innovationsprocesser som bedrivits inom Svenska kyrkan både i nutid och under historiens lopp. Därutöver ses kyrkans unika bidrag i samhället som en viktig drivkraft för social innovation, vilket omfattar mening, tro, tillit, mänsklig utveckling, sammanhang, gemenskap, mötesplatser, rörlighet m.m. En faktor som framställs som både en potential och en utmaning är församlingarnas självständiga ställning i Svenska kyrkan, vilket å ena sidan ger utrymme för en mångfald av lokala, innovativa lösningar och å andra sidan försvårar samordning och spridning av framgångsrika sociala innovationer. En annan utmaning är kyrkans delvis hierarkiska strukturer som begränsar utrymmet för innovativa initiativ i den vardagliga verksamheten. Samtidigt uppfattas de socialt nytänkande lösningar som utvecklats i kyrkans verksamheter som individberoende, utan strukturellt ansvar för dessas långsiktiga utveckling och förvaltning från ledande positioner och funktioner såsom kyrkoherde, kyrkoråd och församlingsinstruktion. Även de separata silos som upplevs finnas mellan kyrkokansliets olika verksamhets områden

uppfattas som en utmaning för nytänkande verksamheter i Svenska kyrkan. Det motstånd som upplevts av dem som utvecklat nytänkande verksamheter i kyrkans regi – i form av sidoordning, nedprioritering, stelbenthet och snedblickar – uppfattas som ytterligare en viktig utmaning att ta itu med.

För att tillvarata ovanstående potentialer och hantera ovanstående utmaningar har en rad behov formulerats av de representanter från församlingar, stift och kyrkokansli som medverkat i pilotprojektets workshops, intervjuer och enkät. Dessa omfattar bland annat behovet av att synliggöra praktiska exempel på social innovation i Svenska kyrkan, både internt och externt. Det finns även ett behov av att stötta praktisk utveckling av sociala innovationer genom kunskap, nätverk, finansiering, conceptualisering och spridning. Kompetensutveckling för förtroendevalda, chefer och medarbetare anges vara ytterligare ett centralt behov. Intern samverkan över yrkes- och enhetsgränser och extern samverkan över organisations- och sektorsgränser ses även det som nödvändigt. Utvecklingen av stöttande strukturer för social innovation i Svenska kyrkan uppges bäst ske som en integrerad del i redan pågående utvecklingsprocesser, så att det inte blir ett separat spår vid sidan av. Den nytta som identifierats av att använda social

innovation som begrepp i relation till i kyrkans verksamheter anges vara att det dels för att synliggör och sammankopplar parallella processer av nytänkande utveckling, att det ökar kyrkans förmåga att stötta och samordna nytänkande processer, att det bidrar till kyrkans förändra(n)de roll i samhället som röstbärare, påverkansaktör, samverkanspart, utförare av välfärdstjänster, att det ökar omvärldens insikt i kyrkans betydelse för social och ekonomisk utveckling i samhället, samt att det skapar möjligheter till nya finansieringskällor för nytänkande utveckling i kyrkans verksamheter.

## Lästips

Berglund, K-E., Lindberg, M. & Nahnfeldt, C. (2016). Social innovation now and then in the Church of Sweden. *Diaconia Journal for the Study of Christian Social Practice*.

Berglund, K-E., Nahnfeldt, C. & Lindberg, M. (2016). Social innovation i Svenska kyrkan. *Svensk kyrkotidning*. 112(1): 13-14.

Cajaiba-Santana, G. (2013). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting & Social Change*. 82: 42-51.

European Commission (2013b). *Social innovation research in the European Union*. Brussels: European Commission.

Lindberg, M. (2014). From exclusion to inclusion in public innovation support? Innovative practices in bottom-up networks. *Scandinavian Journal of Public Administration*. 18(4): 91-107.

Lindberg, M., Forsberg, L. & Karlberg, H. (2015). Gendered social innovation – a theoretical lens for analysing structural transformation in organisations and society. *International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation*. 3(6): 472-483.


Nahnfeldt, C. & Lindberg, M. (2017). Gendered potentials and delimitations in the Church of Sweden's social innovation. *Diaconia Journal for the Study of Christian Social Practice*.

Nahnfeldt, C. & Lindberg, M. (red.) (2013). *Är det nå'n innovation? Att nyttiggöra hum/sam-forskning*. Karlstad: Karlstad University Press.

Nicholls, A., Simon, J. & Gabriel, M. (red.) (2015). *New Frontiers in Social Innovation Research*. New York: Palgrave Macmillan.

Näringsdepartementet (2012). *Den nationella innovationsstrategin*. Stockholm: Näringsdepartementet.





I denna orienteringsbok diskuteras hur Svenska kyrkan utövar och förändrar sin samhällliga roll genom sociala innovationer, dvs nytänkande lösningar på samhällsutmaningar och sociala behov, såsom arbetslöshet, migration, ohälsa, fattigdom och hemlöshet. I boken beskrivs några praktiska exempel på kyrkans sociala innovationer som avstamp för en diskussion om potentialer och utmaningar för utveckling, implementering och spridning av nytänkande lösningar i kyrkans verksamheter.

Orienteringsboken är framtagen inom ramen för Svenska kyrkans och Luleå tekniska universitets pilotprojekt om social innovation under 2015-2016.

Mer information:  
**[ltu.se/socialinnovation](http://ltu.se/socialinnovation)**