

Bo Lönn den 2 februari 2019

Inför ett vägval i S:t Lukas Göteborg. Bakgrund och beslutsförslag.
Kan även komma att påverka den nationella verksamheten.

S:t Lukas har funnits under 80 år och gjort en stor insats i samhället. Man har under denna tid gjort mycket rätt. Om inte, hade verksamheten varit borta från marknaden. Uppdraget hade då varit slutfört.

När vi tittar oss runt i samhället idag och inte minst det som nu växer fram nu så ser vi att S:t Lukas erfarenhet / kunskap behövs mer än någon gång tidigare. Samhället är i en stark förändring vilket kommer att påverka alla delar av samhällskroppen.

Det skapar oro och osäkerhet vilket gör att vi människor behöver stöd och hjälp för att orientera oss i en värld som i närtid förändras och som skapar en ny spelplan. Där har vi inom S:t Lukas, med våra upparbetade erfarenheter och akademiska kunskaper, en viktig uppgift att fylla som stöd / motkraft i förändringen med " det Goda samtalet " som verktyg.

Det är vår huvuduppgift att stödja människor under perioder då man söker klarhet och hjälp. Inte minst i existensiella frågeställningar som gradvis kommer att öka framöver.

Denna skrivning / beslutsunderlag kommer mest att handla om struktur, organisation och ansvar. Att det fungerar på ett relevant sätt är dock en förutsättning för att vi / S:t Lukas skall kunna utföra vår huvuduppgift på ett adekvat och framgångsrikt sätt.

Vad betyder då detta ?

Vi kan och skall lägga tid på förändringar inför framtiden. Det är både lovvärt och önskvärt – så länge inte planerandet blir allt för dominerande. Det är lätt att missa allt det viktiga som händer här och nu. Alla de aktuella och konkreta, både stora och små problemen, som ofta kan lösas direkt – innan de blir till obehagliga surdegar som ingen vill ta i. Innan vi vet ordet av är det nästa kvartal. Det som skulle ha varit klart i förra månaden är fortfarande ett problem, fast nu än större. När tillräckligt många små surdegar samlas på hög kan det i värsta fall bli både kostsamt och plågsamt att slutligen behöva rätta till saker och ting, en gång för alla.

I stället för lösa akuta problem som orsakar gnissel i organisationen kan ledning / styrelse lägga sin energi i en framtid som är svår att både förutse och påverka.

Focus måste vara här och nu med en vision som gör att verksamheten inte kastas hit och dit på grund av praktiska detaljer som kullkastar allt.

Min analys är relaterad till att vi direkt måste ta tag i de problem som tonat upp sig under en tid och göra det skyndsamt.

Jag tror också att vi inom S:t Lukas har en del ” heliga kor ” att hantera. Jag gör en ytlig beskrivning av det som jag ser och återkommer mot slutet med några förslag till beslut.

Föreningens status.

Föreningen är den juridiska kropp vilken förvaltar uppdraget. Dels att driva ett opinionsarbete. Dels att arrangera ett årligt program som skall vara attraktivt för medlemmar och allmänhet. Dels skall man vara relevant så att man kan få nya medlemmar till Föreningen. Slutligen skall man driva en avancerad organisation / mottagning som i vårt fall innebär 25 psykologer, terapeuter och organisations

psykologer. Därmed har Föreningen ett ansvar som arbetsgivare och för att skapa en attraktiv arbetsplats för yrkesmän som börjar bli en knapphetsvara på marknaden.

Detta med en omsättning på runt 20 miljoner kronor och med tre mottagningar i Göteborg, Borås och Mölndal.

Det visar sig att mer än 90 % av styrelsens tid går åt till Mottagningens verksamhet.

I det arbetet framkommer hindrande strukturer som bland annat medför svårigheter att skapa ett positivt resultat. Grundorsaken till detta är att finna på många ställen men här är några.

Att vi är en " non profit organisation med ett missionsuppdrag ".

Denna tanke har minskat kraften att ta tag i lönsamhetsfrågan.

Detta med non profit har gått in i vårt DNA och har skadat utvecklingen. Inte minst på HR sidan.

Men återigen, vårt huvuduppdrag är inte att i första hand tjäna pengar men det är en nödvändig del för att vi skall kunna utföra vårt huvuduppdrag över tiden.

I vårt fall, som en av de största mottagningarna på nationell nivå, har vi varit beroende av S:t Lukas Sverige som har någon form av samordnings - och utvecklingsansvar. Detta har S:t Lukas Sverige inte varit mäktig att hantera. Detta både av finansiell och kunskapsmässig orsak.

Det gör sammanfattningsvis:

Att medlemsantalet är svårt att vidmakthålla.

Att minusresultat måste täckas av fonderat kapital.

Att vårt opinionsansvar förvaltas dåligt.

Att det finns en obalans i Föreningens verksamhet.

Man kan slutligen konstatera att i Föreningen finns skärningslinjen mellan volontär medlemsverksamhet och en professionell organisation med akademiskt utbildade medarbetare.

Ju större volymer en verksamhet får, ju svårare är det att driva den i Föreningsform. I vårt fall kommer det att vara helt avgörande att vi har förmåga att vidareutveckla en professionell / god inre miljö.

Psykologer och terapeuter kommer att vara en knapphetsresurs. Vi är som kunskapsföretag helt beroende av våra medarbetare och måste av alla skäl arbeta med miljö / kulturfrågorna. De ansträngningarna kommer aldrig att ta slut.

Som helhet är S:t Lukas ett kvalificerat fögderi att leda och hålla ihop vilket kräver både lednings – och styrelsekapacitet som inte är självklart att finna.

Mottagningens struktur.

Mottagningens status / form har varierat över tiden men är just nu god. Analyserar man de senaste årens personalenkäter så går dessa åt rätt håll och med 2018 års upplaga är vi på en bra nivå.

Detta har utvecklats ur en process som haft betydande problem. Sedan 2016 har det under stundom varit blytungt.

Några orsaker är :

- att Verksamhetschefen lämnade 2016.
- att ett flertal psykologer / terapeuter lämnade under 2016.
- att en ny ordförande och delvis en ny styrelse tillträdde 2017.
- att en ny Verksamhetschef tillsattes 2017.
- att en ny organisation beslutades 2018.
- att verksamheten under ett flertal år gått med underskott.
- att Svenska Kyrkan upphörde med sitt bidrag till subventioner på 1.7 milj.kr på grund av Kyrkans förändrade organisation.

Allt detta skapade en situation som innebar att en förändring måste påbörjas ganska omgående. Mycket behövde slipas på och knytas till.

Mycket måste tänkas genom och en av de viktigare var att skapa positiva resultat både ekonomiskt och på medarbetarsidan.

Den nya styrelsens focus.

Den nya styrelsen satte igång ett snabbt utvecklingsarbete som skedde i projektform. De områden som valdes ut var :

- S:t Lukas Göteborgs värdegrund.
- HR området (personalinnehållet)
- Ekonomi genomgång.
- Relationer till Sv. Kyrkan (i samband med omorganisation av dess verksamhet i Göteborg)

Jag skall inte här gå igenom alla beslut som tagits och den vägledning som vi fått via detta arbete. Mer ett kondensat av de slutsatser som vi skapat och som vi arbetar med inför vårt årsmöte i den 24 mars 2019. Delbeslut har tagits i styrelsen och även rapporterats vid Föreningsmöten.

Hur ser våra tankar ut inför framtiden och där beslut bör fattas i närtid ?

Succesivt har en insikt vuxit fram om behovet att skapa en tydligare struktur mellan Föreningen och Mottagningen.

Det har visat sig, inte bara i Göteborg utan inom S:t Lukas systemet i stort, att mycket av ex styrelsens / ledningens tid läggs på Mottagningen där nya frågor dyker upp dagligen. Det kräver stor kunskap och erfarenhet att driva ett kunskapsföretag som en

S:t Lukas mottagning innebär. Dessutom ha kraft, mod och omdöme att utveckla vidare i en snabbt föränderlig värld.

Vår slutsats är därför att dessa delar, Föreningen och Mottagningen skall få nya former där Mottagningen blir ägare och Mottagningen ombildas till ett AB.

Detta innebär två styrelser och två ordföranden.

Vad innebär det för Föreningen ?

Föreningen får ett antal uppgifter som kommer att stärka den både på kort och lång sikt:

Att ansvara för att det ideologiska samtalet förs.

Att ansvara för opinionsbildningen.

Att skapa och arrangera års programmet.

Att ansvara för medlemsvård.

Att ansvara för Föreningsutveckling.

Att ansvara för info / marknadsföring för Föreningen.

Att ansvara för relationerna med S:t Lukas Sverige.

Att utöva ägaransvaret för Mottagningen AB.

Detta kräver en styrelse som både kan driva Föreningsverksamhet, opinionsbildning, relationer till SLS och inte minst vara ägare till ett avancerat Bolag. En uppgift är att tillsätta en styrelse i Mottagningen AB och skapa ett ägardirektiv.

Vad innebär det för Mottagningen ?

Mottagningen AB kommer att vara ett bolag som återinvesterar ev. positiva resultat i verksamheten. I sin nuvarande form kommer den i första hand att gå till subventioner för unga människor som behöver stöd och hjälp.

Verksamheten kommer att lyda under AB lagen, vilket kommer att höja nivån / precisionen på vårt arbete och hjälpa oss att ta beslut år efter år. En styrelse kan då inte leva på fonder utan måste finna vägar till ett positivt resultat.

Mottagningen AB arbetar efter de direktiv som Föreningsstyrelsen beslutar och antar.

Mottagningen AB får ett antal uppgifter som kommer att stärka Mottagningen på kort och lång sikt.

Ansvar att verksamheten följer ägardirektivet.

Ansvar för att följa " marknadens " utveckling.

Ansvar för profilering / varumärkesbyggandet.

Ansvar för medarbetarna. (Arbetsgivaransvaret)

Ansvar för att vi lever efter AB lagen.

Ansvar för budget / verksamhetsplan och resultat.

Ansvar för kunskapsutveckling / lärande organisation.

Detta kräver en styrelse som har erfarenhet och förmåga att driva ett avancerat kunskapsföretag som kan upprätthålla rätt " tryck " contra ledning / Företag, som har förmåga att delegera ansvar och inte peta i den dagliga verksamheten men som har en inre kompass som pekar framåt och rätt.

Båda dessa ändringar kommer att höja kompetensen för helheten vilket är avgörande för att S:t Lukas i Göteborg skall kunna driva en framgångsrik verksamhet i framtiden.

Ytterligare en komponent.

När det gäller vår Mottagning så är vi volymsässigt i en problematisk storlek. Vi är inte stora och vi är inte små.

För att klara att stödja / styra ett kunskapsföretag som vår Mottagning är, behövs en bred ledningsstruktur, en ekonom,

marknads / datakunskap, arbetsgivaransvar och en professionell kundmottagning.

I den mer traditionella Mottagningen, som ex. Vänersborg, där utförs alla sådana uppgifter av konsultfirmor vilka inte är anställda. Mottagningen har kanske 4 anställda och arbetar med underkonsulter.

Det är en annan värld än den vi ansvarar för.

Som jag ser det så har vi två alternativ.

Antingen att växa oss större så att vi kan bära vår OH kostnad, eller att halvera våra volymer och köpa stöd på marknaden.

Vi har en uppfattning att vi vill växa. All kraft läggs på det, men det tar tid att skapa större volymer och växa organiskt.

Alternativet att halvera våra volymer är om möjligt än svårare då risken är att vi tappar allt under nerväxlingen.

Under våra samtal i styrelsen har vi samtalat med den Västra Regionen inom S:t Lukas för ev. samordning och i sin förlängning kanske en sammanslagning för att på så sätt tillsammans bära OH / utvecklingskostnader / investeringar. Vid några tillfällen har vi tagit upp denna fråga med våra vänner i Väst, men det föreligger inget intresse runt denna process. Skulle vi ändå försöka att gå den vägen så kommer det att ta både lång tid och kräva mycket energi för att få till något positivt.

Ett närmande till Stockholm / sammanslaget Bolag.

S:t Lukas i Stockholm har ungefär samma situation som vi i Göteborg. De har nästan samma volymmässiga storlek som vi och verkar på en storstadsmarknad. Veldig mycket är lika oss emellan, men det finns skillnader. Bl. a är Föreningen i Stockholm betydligt mindre och inte lika aktiv som vår.

Vi har fört samtal med ordföranden / VC i Stockholm och från vår sida har Daniel O och jag deltagit.

Även S:t Lukas i Stockholm är i en process att konvertera sin Mottagning till ett AB. Under samtalens gång har vi berört frågan att lägga ihop våra två mottagningar / till ett Bolag, med en gemensam styrelse och som ägs av de båda Föreningarna i Stockholm och Göteborg. Vi skulle då skapa en av de större enheterna i Sverige inom vårt område och S:t Lukas skulle få en starkare profil totalt sett.

Denna Mottagning / Bolag skulle omsätta runt 50 miljoner kronor, ha lika många anställda och kapacitet att bära våra gemensamma behov av OH och utvecklingskostnader.

Vi har även informellt samtalat / informerat S:t Lukas Sverige i denna fråga.

Det finns många synergiområden mellan SLS och en samägd mottagning / Bolag av Stockholm och Göteborg som skulle stärka och utveckla hela S:t Lukas sfären.

Detta är i ett nötskal den bakgrund som vi skall ta ställning till och föreslår följande beslut.

Förslag till beslut.

Att vi fattar beslut om att dela Föreningen enligt tidigare beskrivning.

Att bolagisera Mottagningen.

Att vi tillsätter en styrelse för Föreningen.

Att vi tillsätter en styrelse för Mottagningen AB.

Att vi utreder en ev. sammanslagning med S:t Lukas i Stockholm i närtid.