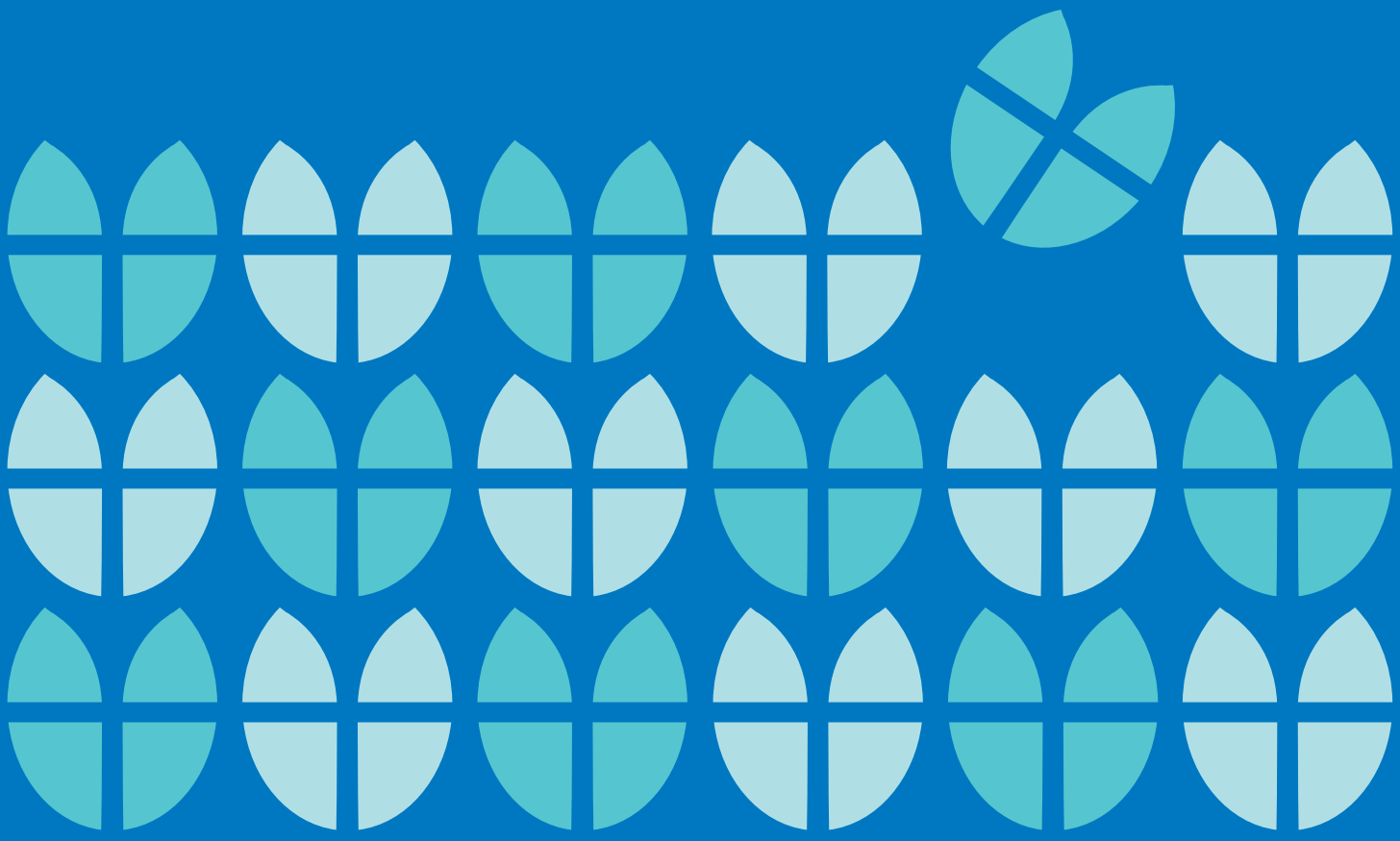
Skao
Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation

Budget och verksamhetsplan 2027



Innehåll

Sammanfattning 3
Om Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation 5
Verksamhetsplan 2027 för Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation 6
1. Bakgrund 6
2. Syfte, framgångsfaktorer, målgrupper och intressenter 8
3. Organiseringen av Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation 11
4. Strategisk inriktning 2027–2030 14
5. Verksamhetsplanering 2027 17
Budgetförutsättningar samt driftsbudget 2027 25
Allmänna förutsättningar och antaganden 25
Indelning av kostnader 25
Intäkter 25
Direkta och externa kostnader 26
Personalkostnader 26
Avskrivningar 27
Finans och kapitalförvaltning 27
Prognos gällande medlemsavgiften 2027 28
Budget 2027 31
Resultat 2025 31
Driftsbudget per verksamhetsområde 2027 32

Sammanfattning

Sammanfattning av budgeten

tkr	Budget 2027	Budget 2026	Utfall 2025
Summa intäkter	**70 546**	**72 063**	**69 337**
Summa kostnader	**-70 607**	**-74 184**	**-68 819**
Varav summa personalkostnader	**-39 794**	**-39 026**	**-37 791**
Verksamhetsresultat	**-61**	**-2 121**	**518**
Finansnetto	**4 400**	**2 921**	**4 954**
Resultat	**4 339**	**800**	**5 472**

- Medlemsavgiften sänks till 0,58 procent av bruttolönesumman för 2027 (2026: 0,60 procent).
- Verksamhetsresultatet budgeteras till -61 tkr (2026: -2 121 tkr).
- De finansiella intäkterna prognosticeras till +4 400 tkr (2026: +2 921 tkr).
- Budgeten som läggs fram till fullmäktige visar ett resultat på +4 339 tkr (2026: +800 tkr).
- Antalet tjänster i organisationen är 28,5 (2026: 29,8). Lönerna är uppräknade med 3,0 procent för perioden maj–december 2027.

Sammanfattning av verksamhetsplanen – särskilda satsningar

2027 är det första året för implementering av den strategiska planen 2027–2030 – ett år av stabil leverans och steg mot ett mer proaktivt arbetsgivarstöd. Avtalsrörelse 2027 prioriteras, nya stödformer prövas i form av piloter och verksamheten anpassas till en sänkt medlemsavgift genom tydliga prioriteringar.

- Avtalsrörelse 2027 – Genomföra avtalsrörelsen inom ramen för märket, med regelbunden dialog med referensgrupperna, avtalskommentarer och samordnad information så att avtalet blir känt och tillämpas rätt. Fortsatt implementering av löneavtalen.
- Uppdrag och identitet – Kampanj om kollektivavtalens betydelse och Skao:s roll enligt kyrkoordningen, material för besök hos kyrkoråd och Ducatus i nytt format.

- Proaktivt arbetsgivarstöd – Piloter med processhandledning för chefer och ledningsgruppsutveckling, ett koncept för att stärka medarbetarskap samt aktiv omvärldsbevakning.
- Styrning och ledning – Piloter av styrelseutvärdering, processtöd för kyrkorådsordförande och kyrkoherdar samt anpassade forum för ordförande och kyrkoherdar.
- Arbetsmiljö – Stöd till chefer efter genomförd Akka (Arbetsklimat i kyrkan), friskfaktorer i utbildningar och medlemsaktiviteter, kartläggning av medlemmarnas systematiska arbetsmiljöarbete och en kyrkoanpassad arbetsmiljöhandbok.
- Kompetensförsörjning – Projektet ”Kompetensförstärkning av profilyrken”, samarbeten med stiften, informationsprojekt om aspirantanställning med Svenska kyrkans unga och en kampanj för kyrkans attraktionskraft.
- Kunskapsstöd – Minst fyra nya utbildningar eller webbinarier, kompetenstrappor per målgrupp och en översyn av hur digitalt och personligt stöd samverkar.
- Digitala lösningar – Genomgång och utvärdering av Vera, förenklat verktyg för lönekartläggning, digital strategi för kommunikation och förstudie om AI-stöd.
- Forskning – Bidra till forskning om strategiskt ledarskap och omsätta kunskap om kall, ideellas arbetsmiljö och jämställd arbetsmiljö i stöd till medlemmarna.

Om Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation

Medlemsnytta i framkant

Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation, Skao, är den gemensamma arbetsgivar- och serviceorganisationen inom Svenska kyrkan, med unik kunskap om Svenska kyrkans olika verksamheter. Svenska kyrkans församlingar, pastorat och stift samt till Svenska kyrkan närstående organisationer utgör Skao:s medlemmar.

Skao biträder medlemmarna i deras roller som arbetsgivare genom att:

- teckna avtal, löner och arbetsvillkor för Svenska kyrkans omkring 24 500 anställda
- biträda och företräda de drygt 620 medlemmarna vid förhandlingar och tvister
- erbjuda ett brett utbud av utbildningar, medlemsaktiviteter och ledarskapsprogram, på plats, på distans och online
- erbjuda rådgivning inom avtals-, arbetsrätts- och arbetsmiljöområdet
- samordna och driva arbetet med arbetsmiljöfrågor inom Svenska kyrkan.

Svenska kyrkan är en öppen folkkyrka som vilar på demokratisk grund. Varje församlings och pastorats kyrkoråd (de förtroendevalda) ansvarar för verksamheten tillsammans med kyrkoherden. Kyrkoordningen slår fast att alla arbetsgivare inom Svenska kyrkan ska tillämpa de kollektivavtal som tecknas av arbetsgivarorganisationen.

Skao har således en särskild ställning och därmed ett stort ansvar att bedriva verksamhet utifrån medlemmarnas krav och behov inom arbetsgivarområdet.

Verksamhetsplan 2027 för Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation

Utifrån den strategiska planen för 2027–2030

1. Bakgrund

Svenska kyrkans arbetsgivare står inför omfattande och långsiktiga omställningar till följd av flera samverkande faktorer, där demografiska förändringar, kompetensbrist och förändrade ekonomiska villkor är viktiga aspekter. Detta påverkar Svenska kyrkans arbetsgivarorganisations arbete för att på bästa sätt skapa medlemsnytta.

Utgångspunkten för verksamhetsplanen 2027 är den strategiska planen för 2027–2030. Planen anger en gemensam riktning för perioden och ska stödja prioritering, genomförande och uppföljning av verksamheten. Planen är anpassad till Skao:s verksamhetsstyrningssystem Hypergene, vilket skapar en tydlig koppling mellan strategi, planering och uppföljning.

Enligt planens tidslinje är 2026 året för beslut och förankring och 2027 det första året för implementering. Verksamhetsplanen 2027 är därmed den första årliga planen där planens strategiska mål bryts ned i verksamhetsmål och aktiviteter.

1.1 Omvärld, kyrkvärld och ekonomiska förutsättningar

Svenska kyrkans förmåga att fullgöra sitt uppdrag är beroende av hållbara arbetsgivare och väl fungerande arbetsplatser. I en tid präglad av demografiska förändringar, kompetensbrist, ökade krav på ledarskap och snabb samhällsförändring blir arbetsgivarrollen allt mer strategisk för kyrkans långsiktiga utveckling. Skao ska vara en stabil, samlande och utvecklingsdrivande kraft som stärker medlemsorganisationernas förutsättningar att vara hållbara, attraktiva och ansvarstagande arbetsgivare i hela landet.

Skao verkar i en tid av snabb förändring, där arbetsgivarrollen blir allt mer strategisk, samtidigt som den ekonomiska pressen ökar och komplexiteten i uppdraget växer. Samtidigt finns ett fortsatt starkt förtroende från medlemmarna, vilket utgör en viktig grund för långsiktig utveckling.

Den bredare omvärlden präglas av teknologisk utveckling, geopolitisk oro, ekonomisk osäkerhet, klimatutmaningar och demografiska skiften. För Svenska kyrkan – och därmed för Skao – innebär detta att kraven på

arbetsgivarskapet skärps, inte minst när det gäller förmågan att attrahera, utveckla och behålla kompetens.

Samtidigt står Svenska kyrkan inför en långsiktig minskning av medlemsbasen. Trots vissa positiva tendenser, såsom ökade inträden och minskade utträden, är utvecklingen tydligt nedåtgående. Denna utveckling påverkar direkt de ekonomiska och organisatoriska förutsättningarna. För Skao är intäkterna kopplade till medlemmarnas bruttolönesummor, vilket innebär att ekonomin påverkas av:

- antalet anställda i medlemsorganisationerna
- förändringar i sysselsättningsgrad
- möjligheten att rekrytera och behålla kompetens.

Parallellt präglas både arbetsgivarna och personalen av en åldrande struktur. I flera av kyrkans nyckelyrken, särskilt präster och kyrkomusiker, är andelen äldre hög samtidigt som återväxten är begränsad. Detta riskerar att leda till ökad konkurrens om arbetskraft och förändrade villkor på arbetsmarknaden.

Sammantaget innebär utvecklingen att arbetsgivarfrågorna får en allt mer central roll i kyrkans strategiska omställning. Ett väl fungerande arbetsgivarskap är därmed inte bara en verksamhetsfråga utan också en strategisk framtidsfråga för Svenska kyrkans möjlighet att fullgöra sitt uppdrag i samhället.

1.2 Medlemsperspektiv och utvecklingsbehov

Medlemsundersökningen visar på hög medlemsnöjdhet, men också tydliga utvecklingsområden som behöver prioriteras:

- utveckling av verksamhetsstöd
- stärkt arbete med kompetensförsörjning
- mer proaktivt och uppsökande arbetssätt
- ökad regional närvaro och personlig kontakt
- mer lyhörda och transparenta avtalsprocesser.

Behoven varierar mellan medlemsgrupper, vilket ställer krav på differentierade och målgruppsanpassade insatser.

1.3 Ekonomiska implikationer

För att möta dessa förutsättningar krävs balans mellan ambitionsnivå och resurser, tydliga prioriteringar i verksamheten samt effektiv resursanvändning och skalbara lösningar. Sammantaget innebär utvecklingen ökade krav på ett tydligt arbetsgivarstöd, prioriteringar i verksamheten och en förmåga att arbeta mer proaktivt.

2. Syfte, framgångsfaktorer, målgrupper och intressenter

Fundamentet för den strategiska planen för 2027–2030 och verksamhetsplanen 2027 är vårt uppdrag, vår värdegrund samt våra målgrupper och intressenter.

2.1 Syfte och uppdrag

Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation ska uppfattas som en kompetent, tydlig och serviceinriktad organisation som förstår och möter medlemmarnas behov samt skapar medlemsnytta genom:

- att erbjuda ett relevant och tydligt tjänsteutbud
- personlig rådgivning med de bästa verktygen och metoderna
- att inspirera, initiera och driva frågor i framkant
- god kunskap om Svenska kyrkan och om att vara arbetsgivare i kyrkan.

2.2 Värdegrund som framgångsfaktor

Vår värdegrund och värdeord som relevanta, närvarande och nytänkande hjälper oss att arbeta mot vår vision ”Medlemsnytta i framkant”. Våra värderingar beskriver hur vi arbetar tillsammans i vår dagliga verksamhet och är ett ansvar att arbeta mot för alla våra medarbetare.

Vi tolkar och omsätter våra värdeord och formar värdegrunden enligt nedan:

Relevanta

Vi är lyhörda, följer och förstår medlemmarnas behov, kyrkans och samhällets utveckling. Vi möts ”i ögonhöjd” och stödjer val i besluts- och utvecklingsfrågor.

Närvarande

I alla möten, samtal, rum och sammanhang är vi i ord och handling närvarande. Vi lyssnar, prövar, utforskar och bidrar.

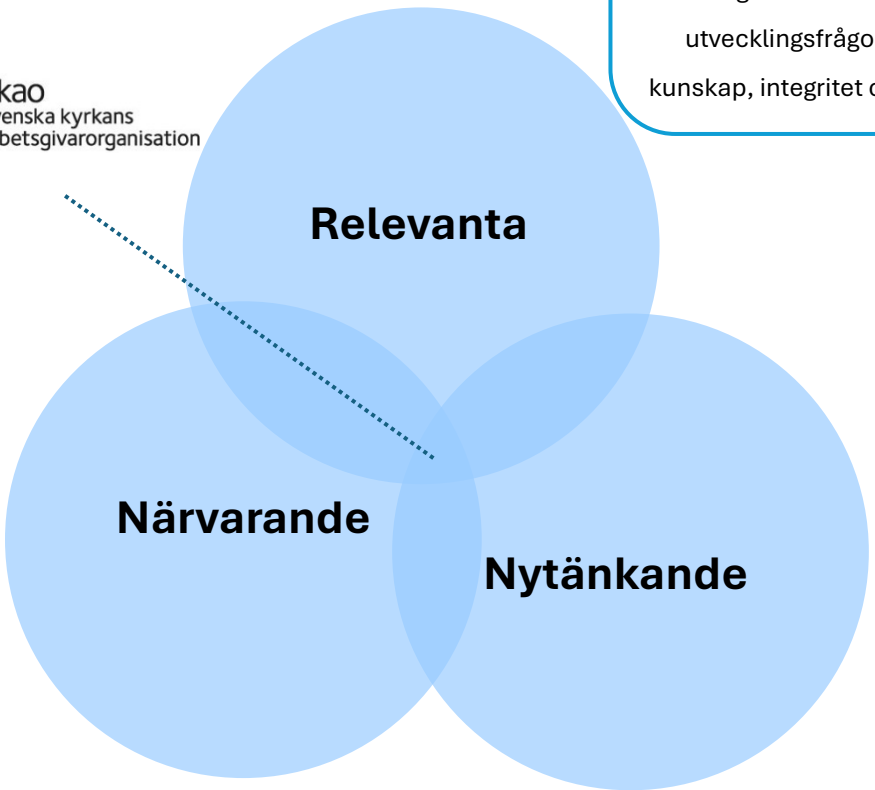
Nytänkande

Vi ligger steget före, är utmanande, modiga och inspirerar till utveckling.

RELEVANTA

Vi är **lyhörda, följer och förstår** medlemmarnas behov, kyrkan och samhällets utveckling. Vi stöder arbetsgivarnas val i besluts- och utvecklingsfrågor genom vår kunskap, integritet och erfarenhet.

Skao
Svenska kyrkans
arbetsgivarorganisation



NÄRVARANDE

I alla möten, samtal, rum och sammanhang är vi i **ord och handling** närvarande. Vi **lyssnar, prövar, utforskar och bidrar.**

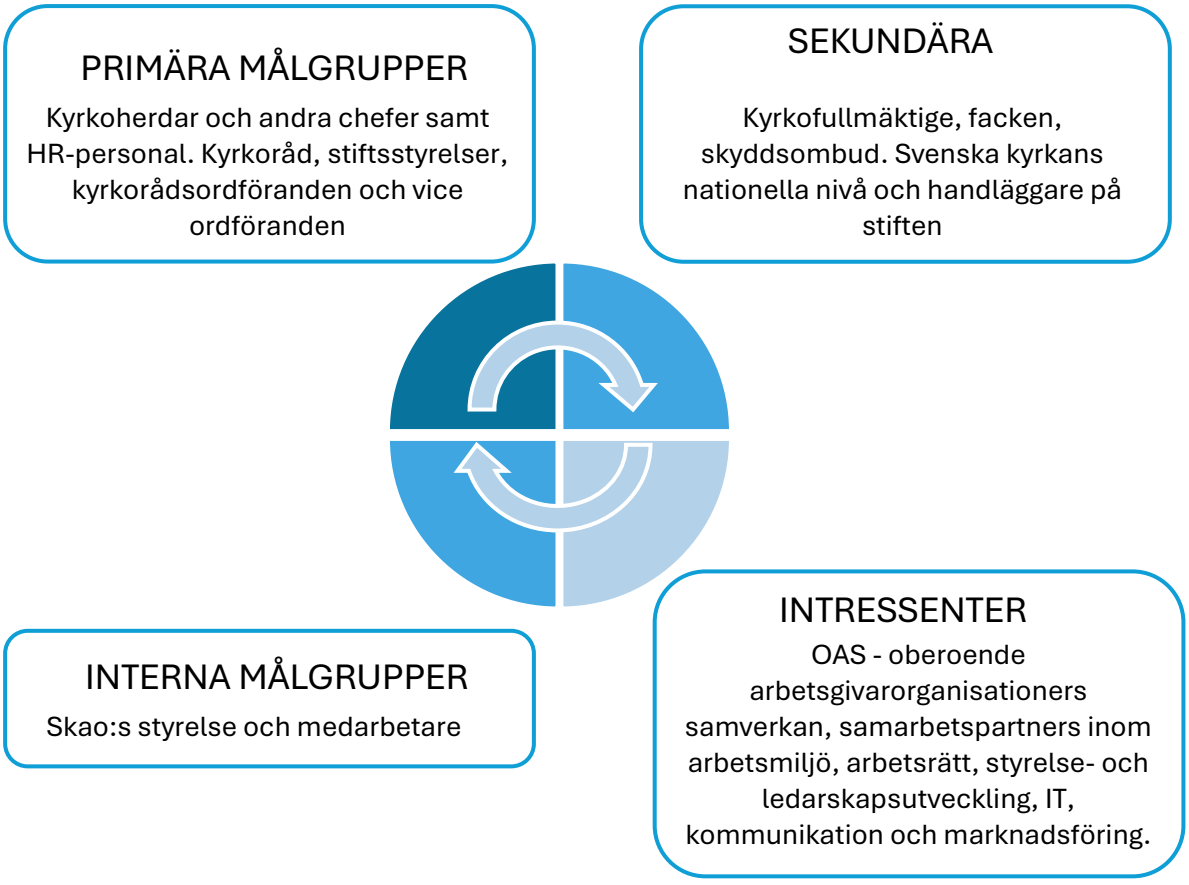
NYTÄNKANDE

Vi **ligger steget före**, är **utmanande, modiga** och **inspirerar** till utveckling.

2.3 Målgrupper och intressenter

Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation ska vara det självklara valet i arbetsgivar- och arbetsmiljöfrågor för förtroendevalda och chefer inom Svenska kyrkan. Vi ska inspirera och bidra till utveckling av Svenska kyrkans personalpolitik och kompetensförsörjning, samt till att utveckla rollförståelse och trygghet i uppdraget att styra och leda. Med vaksamhet och vakenhet ska vi fortsätta utveckla relevant stöd och stödfunktioner till arbetsgivarna i Svenska kyrkan.

Vi värdesätter dem vi finns till för, våra medlemmar, som utgör vår primära målgrupp, och våra övriga målgrupper samt intressenter.



3. Organiseringen av Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation

3.1 Förtroendemannaorganisationen

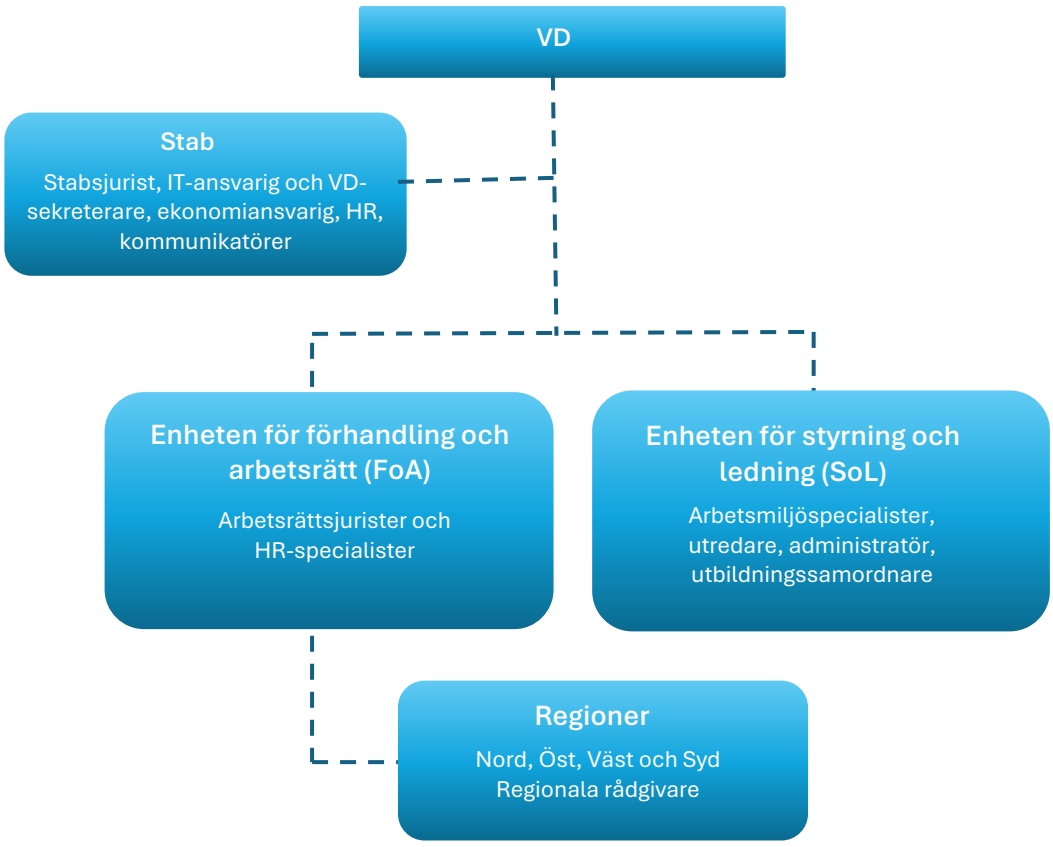
Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation utövar sin verksamhet genom ett fullmäktige bestående av 65 ledamöter samt en styrelse bestående av 11 ledamöter. Styrelsen har möjlighet att tillsätta utskott och idag finns ett arbetsutskott bestående av tre ledamöter.

Styrelsen får därutöver tillsätta förhandlingsdelegation och kommittéer för särskilda uppgifter.

3.2 Kansliorganisationen

Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation har ett kansli med uppgift att under styrelsen handha Svenska kyrkans arbetsgivarorganisations administration och ombesörja dess löpande verksamhet.

Kansliet står under ledning av en verkställande direktör som inför styrelsen svarar för Svenska kyrkans arbetsgivarorganisations löpande förvaltning.



3.3 Beskrivning av staben och enheternas specialistområden

Staben

Staben ska bistå VD som leder Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation. Staben arbetar tvärfunktionellt med stöd och service till alla enheterna inom organisationen.

Idag består staben av sju medarbetare med specialistkunskaper inom juridik, kommunikation, ekonomi, HR och administration.

Enheten för förhandling och arbetsrätt (FoA)

Den viktigaste och mest prioriterade uppgiften för enheten är att förhandla, vårda och utveckla Svenska kyrkans kollektivavtal och att utveckla samverkansformer för relationen mellan arbetsgivarorganisationen och arbetstagarorganisationerna i syfte att stärka arbetsgivarna inom Svenska kyrkan.

Därutöver är huvuduppgifterna för arbetsgivarenheten att

- erbjuda rådgivning och hålla utbildning med uppgift att stärka arbetsgivarrollen
- biträda arbetsgivarorganisationens medlemmar i förhandlingar och domstolsprocesser
- tillhandahålla årlig lönestatistik för Svenska kyrkan.

Vidare ska enheten bistå arbetsgivarorganisationens medlemmar med information om ny lagstiftning och kollektivavtal, utveckla produkter och tjänster till stöd för medlemmarna samt ingå i interna och externa nätverk och övriga samverkansformer i syfte att stärka medlemmarnas ställning som arbetsgivare.

Idag ingår 14 seniora arbetsrättsjurister och HR-specialister i arbetsgivarenheten varav nio är regionalt placerade i Sverige.

Enheten för styrning och ledning (SoL)

Enheten ska bidra till att arbetsgivarna i Svenska kyrkan uppfattas som attraktiva med en god personalpolitik och en bra arbetsmiljö.

Enheten samordnar och driver arbetsmiljöfrågor i Svenska kyrkan. Arbetet sker genom olika kompetenshöjande/-stärkande åtgärder. Det sker i form av utbildning och konferenser gällande arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete, likabehandling, ledarskapsprogram, utbildning och processtöd för styrelser, framtagande av fakta om arbetsmiljö i Svenska kyrkan, erbjudande om och

utveckling av stödmaterial, verktyg och metoder samt råd och stöd till arbetsgivarföreträdare.

Enheten bedriver verksamhet i samverkan med olika stift, nationell nivå och arbetstagarorganisationerna. Enheten svarar också för att arrangera och utveckla de forum och medlemsaktiviteter för olika målgrupper som arbetsgivarorganisationen erbjuder.

Idag ingår fyra arbetsmiljöspecialister, utredare, organisations- och ledarskapsutvecklare i Enheten för styrning och ledning.

Utbildningsverksamheten

Utbildningsverksamheten ingår i enheten för styrning och ledning. Samtliga utbildningar ligger inom ramen för medlemsavgiften och kostar inget att gå. Verksamheten ska möta de kompetensutvecklingsbehov som finns hos arbetsgivarrepresentanter och förtroendevalda inom arbetsgivarorganisationens olika sakområden. Det sker dels genom det fasta utbildningsutbudet som tas fram för varje år, dels genom förfrågningar från medlemmar om uppdragsutbildningar och genom nya utbildningar som lanseras löpande under året.

Utbildningarna genomförs på plats, på distans, som online/e-utbildningar eller med så kallat blandat lärande. Blandat lärande är en utbildningsform där vissa delar sker online, exempelvis e-utbildning och test, och vissa delar är lärarledda.

Arbetsgivarorganisationen kommer att fortsätta erbjuda utbildningar såväl i Stockholm som i övriga landet. I mån av resurser kan arbetsgivarorganisationen också tillhandahålla skräddarsydda uppdragsutbildningar på plats hos arbetsgivaren.

Idag ingår två medarbetare i utbildningsverksamheten med specialistkunskaper inom utbildningsadministration.

4. Strategisk inriktning 2027–2030

I detta kapitel återges de delar av den strategiska planen för 2027–2030 som utgör grunden för verksamhetsplaneringen under perioden.

4.1 Vision 2030

Visionen beskriver den position Skao ska ha vid periodens slut och fungerar som en gemensam målbild. Skao ska vara den självklara och samlande arbetsgivarorganisationen för Svenska kyrkan – med hög integritet, djup verksamhetsförståelse och stark förmåga att omsätta arbetsgivarfrågor i praktiskt stöd, utveckling och långsiktig hållbarhet.

Målbild 2030 – Skao ska:

- vara en tillgänglig och pålitlig partner i arbetsgivarfrågor
- ha ökat graden av proaktivt stöd
- erbjuda strukturerat och lättillgängligt stöd
- kombinera regional närvaro med digitala lösningar
- ha stärkt samverkan med stift och andra aktörer
- ha ökat rollförståelsen i arbetsgivaruppdraget
- vara en naturlig resurs i kompetensförsörjning.

Övergripande mål

- Säkerställa stabil leverans i kärnuppdraget
- Öka graden av proaktivt arbetsgivarstöd
- Förenkla och stärka förutsättningarna att vara arbetsgivare

4.2 Nuläge och strategiska utmaningar

Skao har en stark position med högt förtroende från medlemmarna, stark regional närvaro samt uppskattad rådgivning och utbildning. Samtidigt står organisationen inför ökade krav som kräver utvecklade arbetssätt. De strategiska utmaningarna är:

- balans mellan kapacitet och efterfrågan
- behov av ökad proaktivitet
- utmaningar i kompetensförsörjning
- otydlig rollfördelning i arbetsgivaruppdraget
- behov av ökad tillgänglighet.

4.3 Strategiska principer och prioriteringar

Prioriteringsprinciper

- utgå från medlemmarnas behov
- prioritera kärnuppdraget före utvecklingsinsatser
- fokusera på proaktivt arbete
- pröva och utvärdera nya arbetssätt
- differentiera insatser utifrån målgrupper.

Avgränsningar – Skao ska inte:

- göra allt samtidigt
- ta ett helhetsansvar för kompetensförsörjning
- driva utveckling utan tydlig medlemsnytta
- utöka uppdrag utan motsvarande resurser.

4.4 Fokusområden 2027–2030

Fokusområdena beskriver de prioriterade utvecklingsområden som ska bidra till att nå visionen och de övergripande målen. De utgår från identifierade medlemsbehov, nulägesanalys och omvärld. Fokusområdena ska vägleda prioriteringar, resursanvändning och verksamhetsplanering i Hypergene. De är ömsesidigt förstärkande och ska ses som en helhet.

Arbetet ska ske stegvis, med balans mellan stabil leverans i kärnuppdraget och successiv utveckling, med ett tydligt fokus på medlemsnytta.

Fokusområde 1: Ekonomiskt över tid hållbara kollektivavtal och identitet

Skao ska utveckla kollektivavtal som är långsiktigt hållbara, tillämpbara i olika verksamheter och bidrar till stabila ekonomiska förutsättningar för medlemmarna. Arbetet ska präglas av tydlig medlemsdialog och ett starkt stöd i implementeringen. Samtidigt ska Skao stärka sin identitet som arbetsgivarorganisation för att öka förståelsen för uppdraget och skapa förtroende.

Fokusområde 2: Proaktivt arbetsgivarstöd

Skao ska stärka medlemmarnas förutsättningar att utöva ett hållbart och välfungerande arbetsgivaransvar genom ett mer proaktivt, strukturerat och behovsanpassat stöd. I detta ingår även att bidra till medlemmarnas långsiktiga kompetensförsörjning.

Fokusområde 3: Kunskapsstöd

Skao ska utveckla ett samlat och användarvänligt kunskapsstöd som stärker medlemmarnas förmåga att hantera arbetsgivarfrågor.

De strategiska målen för respektive fokusområde, och de aktiviteter som planeras för 2027, redovisas i kapitel 5.

4.5 Tvärgående utvecklingsområden och framgångsfaktorer

Tvärgående utvecklingsområden

- Utveckla kapacitet och arbetssätt för effektiv resursanvändning
- Tydliggöra Skao:s roll i kyrkans samlade stödstruktur
- Stärka målgruppsdifferentiering

Framgångsfaktorer

- Förtroende och regional närvaro
- Tydliga prioriteringar
- Kombination av digitalt och personligt stöd
- Relevant kompetens
- Stark genomförandeförmåga

4.6 Implementering och uppföljning

Planen omsätts i årliga verksamhetsplaner och följs upp i Hypergene. Strategiska mål bryts ned i verksamhetsmål, aktiviteter kopplas till fokusområden, indikatorer följs upp löpande och resurser justeras utifrån utfall.

Tidslinje

- 2026 – beslut och förankring
- 2027 – implementering
- 2028–2029 – fördjupning
- 2030 – utvärdering

5. Verksamhetsplanering 2027

Inriktning för 2027:

”Ett år av implementering – stabil leverans och steg mot ett mer proaktivt arbetsgivarstöd”

Verksamhetsåret 2027 kommer övergripande att fokusera på att:

- påbörja implementeringen av den strategiska planen 2027–2030 genom att bryta ned de strategiska målen i verksamhetsmål och aktiviteter i Hypergene.
- säkerställa stabil leverans i kärnuppdraget, med särskilt fokus på Avtalsrörelse 2027.
- successivt öka graden av proaktivt och förebyggande arbetsgivarstöd.
- anpassa verksamheten till en sänkt medlemsavgift genom tydliga prioriteringar och effektiv resursanvändning.

Skao:s fokusområden och strategiska mål 2027–2030

Skao har tre fokusområden:

- ekonomiskt över tid hållbara kollektivavtal och identitet,
- proaktivt arbetsgivarstöd och
- kunskapsstöd.

Till varje fokusområde finns ett antal strategiska mål. Under respektive mål redovisas de aktiviteter som planeras för 2027.

5.1 Fokusområde ”Ekonomiskt över tid hållbara kollektivavtal och identitet”

2027 är avtalsår och präglas av Avtal 27. Aktiviteterna inom fokusområdet syftar till att teckna ett ekonomiskt hållbart avtal, att avtalet blir känt och tillämpas rätt hos medlemmarna samt att öka förståelsen för Skao:s uppdrag och roll.

Strategiskt mål 1. Utveckla långsiktigt hållbara och verksamhetsanpassade kollektivavtal som stärker medlemmarnas förutsättningar att vara stabila, attraktiva och ansvarstagande arbetsgivare

Målet nås genom att avtalsrörelsen genomförs med långsiktig hållbarhet och verksamhetsanpassning som utgångspunkt, och genom att löneavtalen

fortsätter att förankras som ett verktyg för medlemmarnas styrning och lönepolitik.

- Genomföra Avtalsrörelse 2027 – förhandling om lön och allmänna villkor inom ramen för märket under februari–maj. Förberedelserna tar till vara erfarenheterna från Avtal 25 hos både centrala och regionala medarbetare.
- Följa upp avtalens ekonomiska konsekvenser för medlemmarna – analysera hur Avtal 27 påverkar medlemmarnas kostnader och förutsättningar över tid, som underlag inför kommande avtalsrörelser.

Strategiskt mål 2. Säkerställa ett samordnat och tillgängligt stöd för implementering och tillämpning av kollektivavtal

Ett avtal skapar nytta först när det tillämpas rätt. Under 2027 ska stödet till medlemmarna vara samordnat, i tid och lätt att använda – ”det ska vara lätt att göra rätt”.

- Kommunikationsinsatser för Avtal 27 – webbsändningar och information på forum för chefer, ordförande och HR under maj–juni, samordnat med de fackliga parterna.
- Ta fram avtalskommentarer till Avtal 27 – publiceras under maj–oktober, med exempel som förklarar komplicerade skrivningar och bidrar till en enhetlig tillämpning.
- Gemensam intern förberedelse för införandet av Avtal 27 – tidslinje och resurssättning så att alla medarbetare känner till avtalet och kan ge medlemmarna samstämmiga råd.
- Kommunikationsinsats för fortsatt implementering av löneavtalen – så att lönen används som styrmedel och en genomtänkt lokal lönepolitik utvecklas, vilket också stärker attraktionskraften hos nya generationer arbetstagare.

Strategiskt mål 3. Stärka medlemsdelaktigheten genom en transparent, förutsägbar och inkluderande avtalsprocess

Medlemmarnas insyn och möjlighet att påverka stärker både avtalens kvalitet och förtroendet för Skao. Under avtalsrörelsen prioriteras regelbunden och förutsägbar återkoppling.

- Fortlöpande avstämning med referensgrupper – muntlig och skriftlig information och dialog under hela avtalsrörelsen, januari–maj.

- Dialoginsatser för Avtal 27 – korta, regelbundna webbsändningar eller filmer om läget i förhandlingarna – även när motparten har bollen – för att skapa insyn och delaktighet.
- Utvärdera avtalsprocessen tillsammans med referensgrupperna – erfarenheterna från Avtal 27 tas till vara för att utveckla en mer lyhörd och transparent process inför nästa avtalsrörelse.

Strategiskt mål 4. Stärka förståelsen för arbetsgivaruppdraget samt tydliggöra organisationens roll, ansvar och medlemsnytta

Skao:s särskilda ställning enligt kyrkoordningen förutsätter att medlemmarna förstår uppdraget och ser nyttan av det gemensamma avtalet. Under 2027 tar Skao vara på avtalsrörelsen för att tydliggöra organisationens roll.

- Kampanj för Avtal 27 och kommunikationsplan för uppdraget – lyfta kollektivavtalens betydelse och Skao:s roll enligt kyrkoordningen, samt planera hur och när uppdraget kommuniceras.
- Ta fram material för besök hos kyrkoråd – enkelt och behovsanpassat material om Skao:s arbete med kollektivavtal och arbetsgivarens skyldighet att tillämpa avtalen, för besök under maj–december.
- Utveckla formatet för Ducatus – till ett innehållsnav i Skao:s digitala kanaler.
- Ta fram en strategi för LinkedIn och implementera en uppdaterad grafisk profil – för ett tydligt och igenkännbart Skao.

5.2 Fokusområde ”Proaktivt arbetsgivarstöd”

Fokusområdet är kärnan i strategins förflyttning mot ett mer proaktivt arbetsgivarstöd. 2027 är ett år för att pröva nya stödformer i liten skala – piloter som utvärderas innan de breddas – samtidigt som kärnuppdraget levereras stabilt.

Strategiskt mål 1. Utveckla ett proaktivt och systematiskt arbetsgivarstöd som stärker medlemmarnas förmåga att möta förändrade behov och förutsättningar

Under 2027 tar Skao de första stegen mot ett mer systematiskt och proaktivt stöd genom att bevaka omvärlden, pröva nya stödformer för chefer och stärka hela arbetsplatsens förmåga att hantera förändring – inte bara chefens.

- Aktiv omvärldsbevakning – ta höjd för förändringar i lag, praxis och kollektivavtal så att medlemmarna informeras i god tid och kan planera sin verksamhet.
- Genomföra en pilot – processhandledning med chefer – två chefsgrupper, en i Stockholm och en i södra Sverige, med cirka tre träffar per termin. Piloten utvärderas som underlag för ett eventuellt permanent erbjudande.
- Avveckla mätverksamheten i Skao:s regi – medverka till att mätverksamheten får en fungerande ny hemvist, hantera arkivet och förbereda avvecklingen från 2027.
- Skapa ett koncept kring att stärka medarbetarskap – en digital metod och utbildning om vad det innebär att vara anställd i Svenska kyrkan: att bidra till verksamhetens uppdrag, ta ansvar för sin del av arbetsmiljön och ta emot arbetsledning. Konceptet kompletterar chefs- och ledarskapsstödet och stärker förutsättningarna för ett gott samarbete på arbetsplatsen.
- Erbjuda Verkstad för förändring – en arbetsform i utbildningsutbudet som stöd för medlemmar som står inför omställning och förändring.

Strategiskt mål 2. Stärka förmågan att identifiera, analysera och omsätta medlemsbehov i relevanta och målgruppsanpassade stödinsatser

Kunskap om medlemmarnas behov hämtas från forskning, mätningar och dialog. Under 2027 ligger fokus på att omsätta denna kunskap i konkret stöd till chefer och arbetsgivare.

- Bidra till forskning om strategiskt ledarskap – vid Marie Cederschiölds högskola, samt sprida resultaten från den avslutade forskningen om kall och arbetsmiljö och foga in kunskap om ideellas arbetsmiljö i befintligt stöd.
- Utveckla olika typer av chefsstöd efter genomförd Akka (Arbetsklimat i kyrkan) – ta fram och pröva stöd som hjälper chefer att tolka resultatet, återkoppla till medarbetarna och omsätta det i åtgärder i det systematiska arbetsmiljöarbetet. Erfarenheterna följs upp och används för att vidareutveckla stödet.
- Bidra till och ta fram fakta och stödmaterial om arbetsmiljön i Svenska kyrkan – där samlade resultat från Akka används som underlag för att identifiera gemensamma utvecklingsområden.

- Informationsprojekt med SKU (Svenska kyrkans unga) – informera om aspirantanställning och inspirera arbetsgivare att anställa aspiranter.
- Kartlägga nätverk – identifiera nätverk och föreningar där Skao bör delta utifrån relevans, resurser och efterfrågan.

Strategiskt mål 3. Stärka det förebyggande arbetsgivarstödet för att minska behovet av akuta och resurskrävande insatser

Ett förebyggande stöd minskar risken för konflikter, ohälsa och akuta ärenden. Under 2027 kombineras ett stabilt ärendestöd med ett tydligare hälsofrämjande perspektiv.

- Upprätthålla en tillgänglig och kvalitetssäkrad jourfunktion – där jourenkäten används för att följa upp och utveckla stödet.
- Upprätthålla regionalt förankrad förhandlar- och rådgivarkompetens
- Lyfta friskfaktorer i det förebyggande arbetet – fortsätta integrera friskfaktorer i utbildningar och medlemsaktiviteter så att medlemmarna kan arbeta hälsofrämjande, och ge stöd i att förebygga och hantera värdebaserade konflikter.
- Synliggöra och ta fram metod- och stödmaterial – bland annat en kort introduktion i form av webbinarium eller film om hur man hittar i Vera och på hemsidan.
- Genomföra medlemsaktiviteter
- Genomföra utbildningar

Strategiskt mål 4. Bidra till ökad tydlighet i ansvar, mandat och samspel mellan styrande och ledande funktioner

Ett välfungerande samspel mellan kyrkoråd, ordförande och kyrkoherde är en förutsättning för ett gott arbetsgivarskap. Under 2027 prövas stöd som hjälper styrande och ledande funktioner att reflektera över och utveckla sina roller och sitt samarbete.

- Utveckla utbud, tjänster och stöd för att öka rollförståelsen bland dem som styr och leder
- Genomföra piloter av tjänsten för styrelseutvärdering – med externt stöd ges kyrkoråd och styrelser ett strukturerat sätt att utvärdera sitt arbete, sin rollfördelning och sitt samspel med kyrkoherden. Piloterna utvärderas inför ett bredare erbjudande.
- Utveckla processtöd för ordförande och kyrkoherde – utbildning eller processtöd för kyrkorådsordförande och kyrkoherdar som vill utveckla sitt samarbete.

- Anpassa kyrkoherde- och ordförandeforum – utifrån intervjuer med nya och tidigare ordförande och kyrkoherdar om hur de vill ha kontakt med Skao, samt se över forum med lågt deltagande.
- Genomföra en ledarskapsdag för chefer i södra Sverige som pilot.

Strategiskt mål 5. Stärka medlemmarnas förutsättningar att utveckla hållbara, inkluderande och välfungerande arbetsmiljöer

Systematiskt arbetsmiljöarbete är grunden för hållbara arbetsplatser. Under 2027 ska stödet hjälpa medlemmarna att både följa regelverket och arbeta mer inkluderande och jämställt.

- Göra en analys av medlemmarnas systematiska arbetsmiljöarbete, dess efterlevnad och effektivitet – genom att erbjuda kartläggning och extern granskning av medlemmarnas SAM (systematiskt arbetsmiljöarbete).
- Utveckla mall för en kyrkoanpassad arbetsmiljöhandbok – med text och instruktioner, eventuellt kompletterad med en årsplan, som medlemmarna kan anpassa lokalt.
- Ta fram reflektions- och stödmaterial för en mer jämställd arbetsmiljö – med utgångspunkt i bland annat kunskap om kvinnliga chefers arbetsmiljö.

Strategiskt mål 6. Stärka medlemmarnas förutsättningar att attrahera, utveckla och behålla kompetens

- Etablera och skapa samarbeten med stiften gällande aktiviteter som kan främja kompetensförsörjning – bland annat gemensamt deltagande på Saco-mässor.
- I dialog med medlemmar undersöka ytterligare behov av konkret stöd gällande kompetensförsörjning och utifrån det göra en handlingsplan för året
- Genomföra projektet ”Kompetensförstärkning av profilyrken” – inom partsarbetet och Kyrkans Trygghetsråd stödja utbildning mot behörighetskraven i kyrkans professioner.
- Genomföra en marknadskampanj med fokus på att stärka kyrkans attraktionskraft på arbetsmarknaden – och hjälpa arbetsgivarna att berätta om Svenska kyrkan som arbetsgivare och om värdet av kollektivavtalet.

Strategiskt mål 7. Utveckla tillgängliga, användbara och förebyggande stöd som stärker medlemmarna i arbetsgivarrollen

- Genomlysning av innehållet i arbetsgivarguiden Vera – en genomgång av texter och blanketter i kvartalsvisa etapper med start våren 2027.
- Genomföra en pilot för ledningsgruppsutveckling – ta fram tjänstebeskrivning och prismodell samt genomföra och utvärdera insatser hos två–tre medlemmar.
- Göra en förstudie kring möjliga användningsområden för AI-stöd – till exempel en chattfunktion som ger direkta svar på vanliga frågor, så att regional tid frigörs för komplexa ärenden och personliga möten.

5.3 Fokusområde ”Kunskapsstöd”

Kunskapsstödet ska göra det enkelt för medlemmarna att hitta rätt, lära sig rätt och göra rätt. Under 2027 ligger fokus på att se över och samordna befintligt stöd, höja kvaliteten i utbildningarna och lägga grunden för en sammanhållen digital struktur.

Strategiskt mål 1. Utveckla ett samlat, kvalitetssäkrat och användarvänligt kunskapsstöd för arbetsgivarfrågor

- Utveckla och anpassa nya och befintliga utbildningar – minst fyra nya utbildningar eller webbinarier, mer blandat lärande och högre kvalitet och genomförandegrad i e-utbildningarna. Utbildningar som inte efterfrågas tas bort.
- Utveckla nya medlemsaktiviteter/dagar
- Ta fram kompetenstrappor för olika målgrupper och utbildningar – som visar hur utbildningarna hänger ihop och i vilken ordning de bör genomföras.
- Utvärdera arbetsgivarguiden Vera och identifiera alternativ – pröva om Vera är det mest ändamålsenliga stödet och om det kan integreras i en framtida samlad webblösning.
- Samordna Skao:s interna stödprocesser – genomlysa vilka stöd som finns och vad som behöver samordnas, med underlag från Lime och jourenkäten.
- Strategisk kompetensutveckling för Skao:s medarbetare – kompetensinventering och kompetenskort som grund för gemensamma utbildningsinsatser. Starka medarbetare stärker medlemmarna.

Strategiskt mål 2. Utveckla målgruppsanpassade stöd som möter olika medlemmars behov, förutsättningar och mognadsgrad

- Målgruppsanpassning av medlemsaktiviteter – genomlysa nuvarande och framtida behov av målgruppsanpassning utifrån resurser och efterfrågan, i dialog med stiftens HR genom HR-dag och HR-nätverk.

Strategiskt mål 3. Kombinera digitala och personliga stödformer för att skapa tillgängliga, relevanta och hållbara medlemsrelationer

Medlemmarna ska mötas av ett stöd där digitala kanaler och personlig kontakt förstärker varandra. Under 2027 ses arbetssättet över så att rätt fråga hamnar i rätt kanal.

- Genomlysa dagens arbetssätt – se över hur digitalt och personligt stöd samverkar, så att arbetssättet är relevant, effektivt och ger tillräcklig medlemsnytta.
- Koppla ihop utbildningar, nyhetsbrev och Vera – följa upp hur utbildningar, Månadskollen och Vera hänger ihop så att medlemmarna leds vidare till rätt stöd och blir trygga i arbetsgivarrollen.

Strategiskt mål 4. Utveckla digitala lösningar som stärker tillgänglighet, användbarhet och effektivitet i medlemsstödet

- Förenkla Skao:s verktyg för lönekartläggning – en standard där vanliga befattningar, till exempel kyrkogårdsarbetare, komminister och diakon, redan är värderade och som mindre enheter kan använda och justera.
- Utarbeta en digital strategi för kommunikation – med målgruppsanpassad kommunikation, som grund för en framtida samlad webb (”Mina sidor”) där innehållet anpassas efter användarens roll.
- Utveckla metoder och rutiner för att öka användningen av rörligt material – med verktyg och mallar för inspelning, redigering och ljud.
- Utvärdera nyhetsbreven Månadskollen och Nytt från Skao.
- Pröva kvalitetssäkrade AI-verktyg – för arbetsrättsliga sammanställningar internt och externt samt enklare appar, till exempel för avtalsinformation.
- Se över arbetsmiljöområdet på Vera – undersöka behovet av nya eller reviderade mallar och texter.

Budgetförutsättningar samt driftsbudget 2027

Allmänna förutsättningar och antaganden

Antagande	2027
Prisbasbelopp (PBB)	59 700 kr
Inkomstbasbelopp (IBB)	83 400 kr
Förstärkt pensionspremie	0,7 %

Indelning av kostnader

Våra totala kostnader är indelade i grupper på samma sätt som i en resultaträkning.

- Direkta kostnader. Här bokförs alla kostnader som har med vårt stadgeenliga ändamål att göra, det vill säga vår medlemsverksamhet. Här ingår:
    - IT-licenser som främst används för medlemsverksamheten, till exempel Lime och Vera, samt utveckling av app för arbetsgivarstöd
    - kommunikationskostnader (till exempel Ducatus)
    - utbildningskostnader
    - förtroendemannaorganisationen inklusive revision
    - Avtal 2027, referensgrupper, pensionsnämnden och jour (FoA)
    - nätverk, temadagar och rekryteringsstöd (SoL)
    - statistik, Akka, processhandledning, styrelseutvärdering och ledningsgruppsutveckling (momspliktig verksamhet).
- Externa kostnader. Här bokförs kostnader som ingår i driften av verksamheten, såsom lokaler, förbrukningsmaterial, IT som har med administration att göra samt resor, främst de regionala rådgivarnas resor till och från Stockholm.
- Personalkostnader. Förutom löner ingår här även arvoden, traktamenten och bilersättningar, pensionskostnader, utbildning, rekrytering och övriga personalkostnader.
- Finansiella poster. För vår del är finansnettot positivt, men här ingår även finansiella kostnader.

Intäkter

De totala intäkterna i budget 2027 är cirka 70,5 mnkr (2026: 72,1 mnkr). Medlemsavgifterna budgeteras till 0,58 procent (2026: 0,60 procent) av bruttolönesummorna inom Svenska kyrkan som är rapporterade till Kyrkans Pension år 2026, uppräknat med 2,5 procent (2026: 3 procent).

Medlemsavgiften för år 2027 är 64,8 mnkr (budget 2026: 64,6 mnkr; utfall 2025: 62,8 mnkr). Intäkterna från medlemsavgiften ligger därmed på samma nivå mellan budgetåren 2026 och 2027 som en följd av sänkningen av avgiftsnivån.

Intäkter från kurser och medlemsaktiviteter budgeteras till 3,2 mnkr (2026: 5,2 mnkr). Budgeten för intäkterna sänks utifrån utfall som visar att medlemmarna prioriterar avgiftsfria utbildningar. Kurser utgörs av planerade utbildningar enligt det officiella kursutbudet, uppdragsutbildningar samt intäkter för ledarskapsprogram/utbildningar. En stor del av utbildningsutbudet ingår i medlemsavgiften.

Andra typer av intäkter är exempelvis intäkter från medarbetarundersökningen Akka, Ducatus-annonser och kyrkostyrelseavgift. Dessa beräknas till cirka 2,5 mnkr.

Direkta och externa kostnader

De sammanlagda direkta och externa kostnaderna är totalt cirka 30,6 mnkr (2026: 34,8 mnkr), vilket motsvarar en minskning med cirka 4,1 mnkr i relation till budget 2026, där styrelsens extramedel på 3,1 mnkr ingick. Från 2027 års budget utgår även arbetsgivarkonferenserna (2026: 1,1 mnkr).

Förvaltningskostnaderna uppgår till cirka 2,3 mnkr jämfört med föregående årsbudget på 3,5 mnkr (avser styrelseförsäkring, förtroendevalda, kost och logi samt revisorsarvode). Löpande förvaltning av Vera låg här under 2026 men redovisas som IT-kostnad från 2027.

Kostnaden för tryck, formgivning och produktion av medlemstidningen Ducatus har minskat med 0,2 mnkr i jämförelse med föregående årsbudget med anledning av ett ändrat antal nummer av tidningen.

IT-kostnaderna uppgår till 5,2 mnkr (2026: 4,8 mnkr). IT-kostnaderna hanteras under ett verksamhetsområde och fördelas på administrativa respektive medlemsrelaterade IT-kostnader för bättre kontroll.

Kostnaden för externa tjänster och konsulter är 1,9 mnkr (2026: 1,8 mnkr). Kostnaderna avser bland annat outsourcing av löner, grupputveckling och utveckling av nya program.

Övriga kostnader (totalt 3,4 mnkr) omfattar bland annat facklitteratur och prenumerationer som klassas som omvärldsbevakning (0,7 mnkr), medlemsavgifter, serviceavgifter och samarbeten (cirka 1,0 mnkr) samt GDPR (2027: 0,5 mnkr; 2026: 0,8 mnkr).

Hyreskostnaderna uppgår till 6,2 mnkr (2026: 6,0 mnkr) och har beräknats öka med index enligt det nya hyresavtalet från 2025. I beloppet ingår lokalhyra för två regionala kontor för förhandlare/handläggare med knappt 0,09 mnkr. Förhandlare/handläggare kan arbeta hemifrån när de inte är på resande fot.

Övriga lokalkostnader (cirka 1,6 mnkr) finns utspritt på olika kostnadsställen beroende på var de hör hemma. De avser bland annat el, städning, reparation och underhåll samt leasing av inventarier. Även förbrukningsinventarier, kontorsmaterial och bankkostnader ingår i dessa gemensamma kostnader.

Personalkostnader

Löneutvecklingen beräknas till 3 procent (2026: 3 procent) för år 2027. Löneökningen beräknas för perioden maj–december 2027.

Kostnaden för den avgiftsbestämda pensionen är 4,5 procent för lönedelar under 7,5 inkomstbasbelopp och 30,5 procent för lönedelar över inkomsttaket. Därutöver tillkommer en kostnad på 0,7 procent som avser förstärkt

pensionspremie. Kostnaden för den avgiftsbestämda pensionen är underlag för särskild löneskatt som uppgår till 24,26 procent.

Kostnaden för företagshälsovård budgeteras till 3 000 kr per anställd. Kostnaden för friskvård budgeteras oförändrat till 4 000 kr (2026: 4 000 kr) per anställd.

Kostnaden för utbildning budgeteras till 25 000 kr (2026: 25 000 kr) per anställd och kompletteras med faktisk kostnad för anställda där större utbildningsinsatser planeras. Antalet tjänster är 28,5 för år 2027 (2026: 29,8).

Avskrivningar

Avskrivningarna för år 2027 budgeteras till 0,2 mnkr, vilket är lägre än 2026 (0,4 mnkr).

Finans och kapitalförvaltning

Finansnettot beräknas till 4,4 mnkr för år 2027, vilket ligger över det budgeterade för år 2026 (2,9 mnkr) men under utfallet för 2025 (5,0 mnkr).
Balansrapporten visar Skaos finansiella ställning per den 30 september 2026.

Svenska Kyrkans
Arbetsgivarorganisation
802002-6160
Räkenskapsår 2026-01-01 - 2026-12-31
Period 2026-01-01 - 2026-09-30

Balansrapport ÅRL

Utskrivet 2026-10-05 13:35
Senaste vernr 4IN 48 A 43 AVSK 8 FI 24
FY 33 IN 922 KU 903 L 21 LE 1367 M 5
OM 1 SK 39 UT 1374

	Ing balans	Period	Utg balans
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Materiella anläggningstillgångar	589 570,97	-116 888,00	472 682,97
Finansiella anläggningstillgångar	61 329 625,10	268 904,04	61 598 529,14
Summa anläggningstillgångar	**61 919 196,07**	**152 016,04**	**62 071 212,11**
Omsättningstillgångar			
Varulager m.m.	1,00	0,00	1,00
Kortfristiga fordringar	2 762 542,37	-2 335 993,51	426 548,86
Kassa och bank	33 930 726,12	23 385 894,27	57 316 620,39
Summa omsättningstillgångar	**36 693 269,49**	**21 049 900,76**	**57 743 170,25**
SUMMA TILLGÅNGAR	**98 612 465,56**	**21 201 916,80**	**119 814 382,36**
EGET KAPITAL, AVSÄTTNINGAR OCH SKULDER			
Eget kapital	-87 333 139,35	0,00	-87 333 139,35
Kortfristiga skulder	-11 279 326,21	2 212 670,51	-9 066 655,70
SUMMA EGET KAPITAL, AVSÄTTNINGAR OCH SKULDER	**-98 612 465,56**	**2 212 670,51**	**-96 399 795,05**
BERÄKNAT RESULTAT	**0,00**	**23 414 587,31**	**23 414 587,31**

Prognos gällande medlemsavgiften 2027

Medlemsavgiften till arbetsgivarorganisationen påverkas av storleken på bruttolönesumman hos våra medlemmar och procentsatsen av dessa lönesummor. Avgifterna för år 2027 baseras på bruttolönesummor inrapporterade till Kyrkans Pension 2026, uppräknade med 2,5 procent. Avgiftsnivån sänks från 0,60 till 0,58 procent.

Prognos medlemsavgift (kr)	Budget 2023	Budget 2024	Budget 2025	Budget 2026	Budget 2027
Underlag till budget/utfall*	8 902 133 000	8 900 564 000	9 547 000 000	10 715 333 000	11 164 000 000
Avgiftsnivå	0,60 %	0,60 %	0,60 %	0,60 %	0,58 %
Medlemsavgift	53 735 905	53 684 640	57 600 000	64 623 000	64 751 000

* Underlag från Kyrkans Pension 2025–2026 samt SCB tidigare år.



Fyra nivåer har prövats

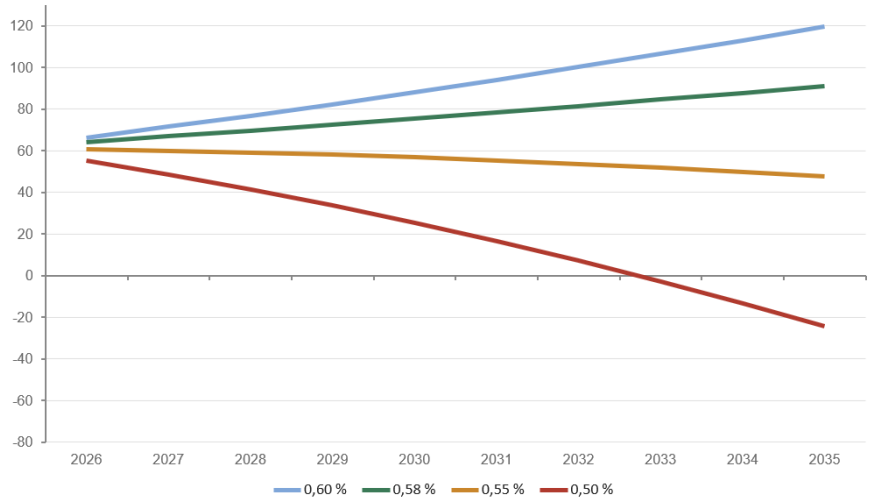
Förvaltat kapital år 10 (2035), mnkr

Avgift	Intäkt per år	Kapital år 10 – normal	Kapital år 10 – stress	Bedömning
0,60 % (nuvarande)	65,4 mnkr	120 mnkr	68 mnkr	Bygger kapital utöver behov
0,58 %	**63,2 mnkr**	**91 mnkr**	**41 mnkr**	**Bär kostnaderna – klarar stress**
0,55 %	59,9 mnkr	48 mnkr	0 mnkr	Klarar bara normalfallet
0,50 %	54,5 mnkr	–24 mnkr	–67 mnkr	Kapitalet förbrukat 2033

Intäkt beräknad på bruttolönesumman 2025. Stress = permanent bortfall av 10 % av medlemsintäkterna från 2030.

Förvaltat kapital – normalscenariot

Mnkr, 2026–2035



120 mnkr
vid 0,60 % – mer kapital än verksamheten behöver

91 mnkr
vid 0,58 % – måttlig, stabil tillväxt

–24 mnkr
vid 0,50 % – kapitalet slut 2033

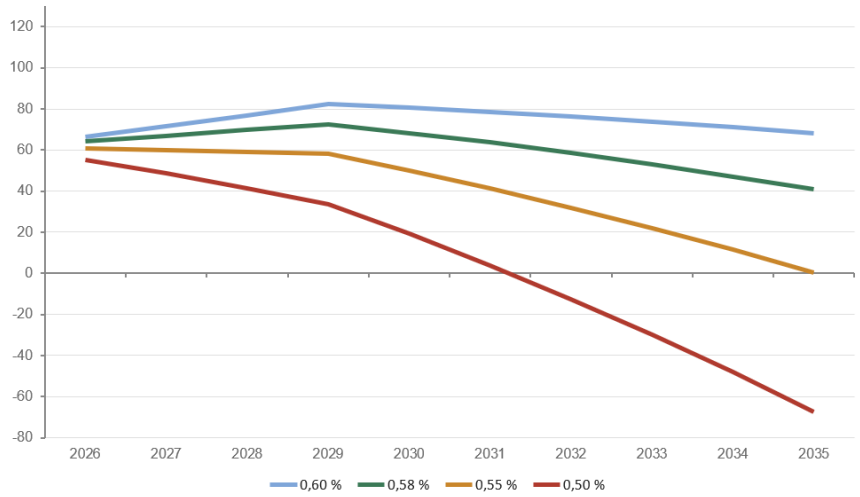
Se fotnot[1]

[1] Parametrar som ingår i de olika scenarierna:

Basår	**2025**
Medlemmarnas bruttolönesumma:	10 892 mnkr
Medlemmarnas årliga löneökning:	2,7 %
Skaos personalkostnader, basår:	37,8 mnkr
Skaos årliga ökning av personalkostnader:	3 %
Skaos övriga verksamhetskostnader, basår:	30,8 mnkr varav lokalkostnader 4,9 mnkr
Årlig ökning av övriga kostnader:	2 %
Övriga rörelseintäkter, basår:	6,4 mnkr
Förvaltat kapital, basår:	61,3 mnkr
Årlig nettoavkastning på kapital:	3 %
Övriga tillgångar, basår:	64 mnkr
Skulder, basår:	11,3 mnkr
Känslighetsanalys:	10 % permanent fall i medlemsintäkterna från år 5

Förvaltat kapital – med stresstest

Mnkr, 2026–2035 · –10 % medlemsintäkter från 2030



41 mnkr
vid 0,58 %

0 mnkr
vid 0,55 % – lägsta nivå med positivt kapital

–67 mnkr
vid 0,50 %

Varför 0,58 procent?

0,60 %

Behålla

- Kapitalet växer till 120 mnkr – mer än verksamheten behöver
- Svårt att motivera för medlemmar med ansträngd ekonomi
- Halvårsrapporten visar redan ett väsentligt finansiellt överskott

0,58 %

Föreslås av styrelsen

- Verksamheten bär sig själv
- Kapitalet växer måttligt i normalfallet
- 41 mnkr kvar även efter 10 % intäktsbortfall
- Marginalen är liten – kräver kostnadsdisciplin

0,55 %

Gå längre

- Fungerar bara om allt går enligt plan
- Kapitalet krymper till 48 mnkr, förbrukat under stress
- Bygger in ett strukturellt underskott

Budget 2027

tkr	Budget 2027	Budget 2026	Utfall 2025
Summa intäkter	70 546	72 063	69 337
Summa kostnader	-70 607	-74 184	-68 819
Varav summa personalkostnader	-39 794	-39 026	-37 791
Verksamhetsresultat	-61	-2 121	518
Finansnetto	4 400	2 921	4 954
Resultat	4 339	800	5 472

Resultat 2025

tkr	Budget 2025	Utfall 2025	Utfall 2024
Summa intäkter	63 007	69 337	61 909
Summa kostnader	-65 156	-68 819	-66 462
Varav summa personalkostnader	-36 167	-37 791	-34 901
Verksamhetsresultat	-2 149	518	-4 553
Finansnetto	2 921	4 954	5 333
Resultat	772	5 472	780

Driftsbudget per verksamhetsområde 2027

Tabellen visar budget 2027 fördelad per verksamhetsområde (kostnadsställe) samt jämförelse med budgeterat resultat 2026. Beloppen anges i tkr.

Verksamhetsområde	Intäkter 2027	Kostnader 2027	Resultat 2027	Budget 2026
1000 Förtroendemannaorganisationen	0	-2 339	-2 339	-3 498
2000 Gemensamma intäkter och kostnader	65 474	-20 134	45 340	42 270
3000 Staben	0	-9 532	-9 532	-11 518
4000 Förhandling och arbetsrätt (FoA)	0	-24 338	-24 338	-22 109
5000 Styrning och ledning (SoL)	0	-6 687	-6 687	-5 754
6000 Utbildning – avgiftsfri	0	-2 863	-2 863	-2 902
7000 Momspliktig verksamhet	5 012	-4 714	298	1 290
8000 Finans (inkl. finansnetto)	4 460	0	4 460	2 921
9000 KTR	0	0	0	100
Totalt	74 946	-70 607	4 339	800

Intäkterna för verksamhetsområde 8000 Finans omfattar provisionsintäkter (60 tkr) samt finansiella poster (4 400 tkr). Gemensamma intäkter och kostnader omfattar bland annat medlemsavgifter, lokaler, IT och kommunikation. Avskrivningar (175 tkr) ingår i gemensamma kostnader.

RESULTATBUDGET 2027 - medlemsavgift 0,58%	1000	2000	3000	4000	5000	6000	7000	8000	9000	TOTALT
TOTALA INTÄKTER	-	**65 474 000**	-	-	-	-	**5 012 000**	**60 000**	-	**70 546 000**
Direkta kostnader	- 833 000	- 6 506 000	-	- 1 580 000	-1 070 000	-1 092 000	-4 714 000	-	-	-15 795 000
Externa kostnader	- 143 000	-13 027 000	- 443 000	- 883 000	- 305 000	- 42 000	-	-	-	-14 843 000
Personalkostnader	- 1 363 000	- 426 000	-9 089 000	-21 875 000	-5 312 000	-1 729 000	-	-	-	-39 794 000
VERKSAMHETENS KOSTNADER	**- 2 339 000**	**-19 959 000**	**-9 532 000**	**-24 338 000**	**-6 687 000**	**-2 863 000**	**-4 714 000**	**-**	**-**	**-70 432 000**
Avskrivningar	-	- 175 000	-	-	-	-	-	-	-	- 175 000
TOTALA KOSTNADER	**- 2 339 000**	**-20 134 000**	**-9 532 000**	**-24 338 000**	**-6 687 000**	**-2 863 000**	**-4 714 000**	**-**	**-**	**-70 607 000**
RESULTAT FÖRE FINANSIELLA POSTER	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**61 000**
FINANSIELLA POSTER	-	-	-	-	-	-	-	4 400 000	-	**4 400 000**
BUDGETERAT RESULTAT	- 2 339 000	45 340 000	-9 532 000	-24 338 000	-6 687 000	-2 863 000	298 000	4 460 000	-	**4 339 000**

FÖRTROENDEMANNAORGANISATIONEN (1000)	**2027**	**2026**	**Förändr**	**Kr**
Konsultarvoden	-	- 250 000	-100,0%	- 250 000
Resekostnader	- 351 000	- 342 000	2,6%	9 000
Kost och logi	- 265 000	- 441 000	-39,9%	- 176 000
Externa lokaler	- 175 000	-	-	175 000
Arvoden inkl restidsersättning, bilersättningar, soc.avg	- 1 363 000	- 1 485 000	-8,2%	- 122 000
Övrigt (revisor, styrelseförsäkring)	- 185 000	- 980 000	-81,1%	- 795 000
	- 2 339 000	**- 3 498 000**	-33,1%	- 1 159 000

GEMENSAMMA KOSTNADER (2000)	**2027**	**2026**	**Förändr**	**Kr**
Kommunikation (inkl porto Ducatus)	- 3 416 000	- 3 278 000	4%	138 000
IT inkl leasing och telefoni	- 5 213 000	- 5 329 000	-2%	- 116 000
Resor inkl kost och logi	- 24 000	- 1 000	2300%	23 000
Lokalkostnader inkl porto	- 6 816 000	- 6 512 000	5%	304 000
Förbrukningsmaterial	- 210 000	- 131 000	60%	79 000
HR	- 1 752 000	- 800 000	119%	952 000
Facklitteratur & medlemskap	- 1 802 000	- 1 321 000	36%	481 000
Avskrivningar	- 175 000	- 400 000	-56%	- 225 000
Övrigt (försäkring, FORA m.m.)	- 726 000	- 5 438 000	-87%	- 4 712 000
	-20 134 000	**-23 210 000**	-13%	- 3 076 000

STABEN (3000)	**2027**	**2026**	**Förändr**	**Kr**
Personalkostnader	- 9 089 000	-10 961 000	-17,1%	- 1 872 000
Resor, kost, logi	- 250 000	- 365 000	-31,5%	- 115 000
Övrigt	- 193 000	- 192 000	0,5%	1 000
	- 9 532 000	**-11 518 000**	-17,2%	- 1 986 000

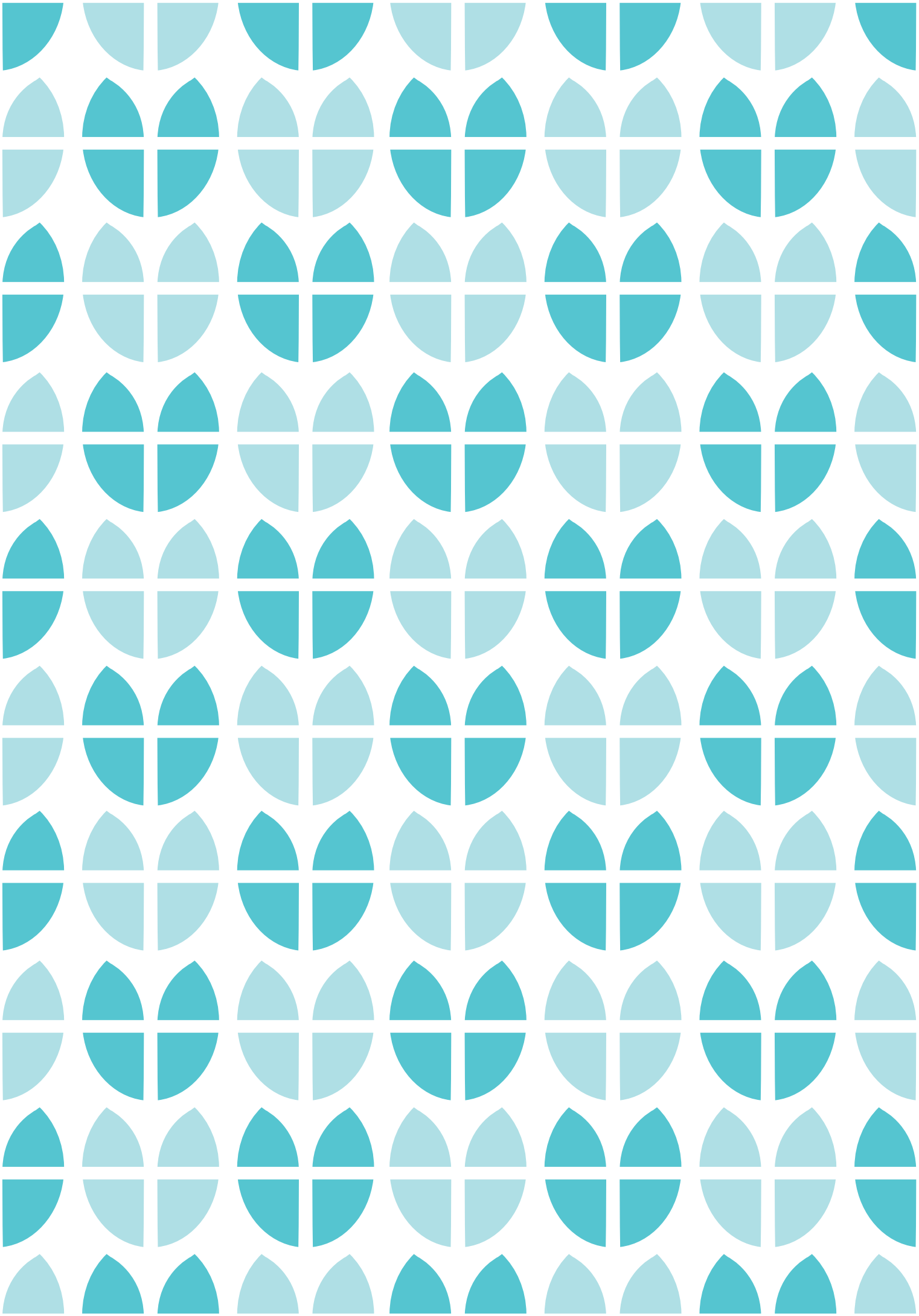
FoA (4000)	**2027**	**2026**	**Förändr**	**Kr**
Personalkostnader	-21 875 000	-19 684 000	11,1%	2 191 000
Resor, kost, logi	- 780 000	- 1 000 000	-22,0%	- 220 000
Konsultkostnader	- 1 226 000	- 800 000	53,3%	426 000
Övrigt	- 457 000	- 625 000	-26,9%	- 168 000
	-24 338 000	**-22 109 000**	10,1%	2 229 000

SoL (5000)	**2027**	**2026**	**Förändr**	**Kr**
Personalkostnader	- 5 312 000	- 4 838 000	9,8%	474 000
Resor, kost, logi	- 417 000	- 209 000	99,5%	208 000
Konsultkostnader	- 650 000	- 613 000	6,0%	37 000
Övrigt	- 308 000	- 94 000	227,7%	214 000
	- 6 687 000	**- 5 754 000**	16,2%	933 000

UTBILDNING, AVGIFTSFRI (6000)	2027	2026	Förändr	Kr
Personalkostnader	- 1 729 000	- 1 571 000	10,1%	158 000
Resor, kost, logi	- 437 000	- 323 000	35,3%	114 000
Konsultkostnader	- 541 000	- 580 000	-6,7%	- 39 000
Externa lokaler	- 90 000	- 184 000	-51,1%	- 94 000
Materialkostnader + leasing av maskiner	- 66 000	- 244 000	-73,0%	- 178 000
	- 2 863 000	**- 2 902 000**	-1,3%	- 39 000

MOMSPLIKTIG VERKSAMHET (7000)	2027	2026	Förändr	Kr
Konsultarvoden	- 2 944 500	- 2 688 000	9,5%	256 500
Kost, logi, resor	- 419 100	- 697 000	-39,9%	- 277 900
Externa lokaler	- 620 340	- 213 000	191,2%	407 340
Material	- 85 650	- 8 000	970,6%	77 650
Övrigt (statistik, AKKA mm)	- 644 000	- 1 587 000	-59,4%	- 943 000
	- 4 714 000	**- 5 193 000**	-9,2%	- 479 000

FINANS (8000)	2027	2026	Förändr	Kr
Utdelningar på andelar i andra företag	2 000 000	621 000	222,1%	1 379 000
Ränteintäkter - omsättningstillgångar	800 000	800 000	0,0%	-
Utdelning donationsmedelsfond	500 000	400 000	25,0%	100 000
Utdelning SEB fonder	1 100 000	1 100 000	0,0%	-
	4 400 000	**2 921 000**	50,6%	1 479 000



Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation
Box 157, 101 23 Stockholm
info@skao.se
www.skao.se