

Strategisk plan

2027–2030

Skao
Svenska kyrkans
arbetsgivarorganisation



Strategisk plan 2027–2030
Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation,
september 2026
Produktion och formgivning: OTW

Innehåll

Utgångspunkt 4
Vårt uppdrag 5
Vår värdegrund 5
Våra målgrupper 5

Om planen 6

Omvärld, kyrkvärld & ekonomiska förutsättningar 7
Medlemsperspektiv och utvecklingsbehov 9
Ekonomiska implikationer 9

Vision 2030 10
Målbild 2030 10
Övergripande mål 10

Nuläge & strategiska utmaningar 11

Strategiska principer & prioriteringar 12
Prioriteringsprinciper 12
Avgränsningar 12

Fokusområden 2027–2030 13
Fokusområde 1: Ekonomiskt över tid hållbara kollektivavtal och identitet 14
Fokusområde 2: Proaktivt arbetsgivarstöd 15
Fokusområde 3: Kunskapsstöd 15

Tvärgående utvecklingsområden 16

Framgångsfaktorer 16

Implementering 17
Tidslinje 17

Avslutning 18

1.

Utgångspunkt

Fundamentet för den gemensamma strategin är vårt uppdrag, vår värdegrund och våra intressenter och målgrupper.

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.

Vårt uppdrag

Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation, Skao, 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.

Vår värdegrund

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.

Våra målgrupper

Primära målgrupper

- Kyrkoherde och andra chefer samt HR-personal.
- Kyrkoråd, stiftsstyrelser, kyrkorådsordförande och vice ordförande.

Sekundära målgrupper

Kyrkofullmäktige, fack, skyddsombud, Svenska kyrkans nationella nivå, handläggare på stiften, OAS – oberoende arbetsgivarorganisationers samverkan och andra samarbetsorganisationer.

2.

Om planen

Den strategiska planen anger en gemensam riktning för perioden 2027–2030 och ska stödja prioritering, genomförande och uppföljning av verksamheten.

Planen är anpassad till Skaos verksamhetsstyrningssystem Hypergene, vilket skapar en tydlig koppling mellan strategi, planering och uppföljning.

Planen ska:

- Säkerställa stabil leverans i ett komplext nuläge
- Tydliggöra prioriteringar och vägval
- Möjliggöra en successiv förflyttning mot ett mer proaktivt arbetssätt
- Fungera som stöd för ledning och styrelse i styrning och uppföljning

3.

Omvärld, kyrkvärld & ekonomiska förutsättningar

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. Dessa förändringar påverkar både verksamhetens förutsättningar och arbetsmarknadens funktionssätt. 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.

Demografiska förändringar är en central drivkraft. De påverkar både verksamhetens omfattning och kompetensbehov, samtidigt som konkurrensen om arbetskraft ökar. Detta ställer högre krav på att medlemsorganisationerna utvecklas som attraktiva och hållbara arbetsgivare.

Samtidigt står Svenska kyrkan inför en långsiktig minskning av medlemsbasen. Trots vissa positiva tendenser, såsom ökade inträden och minskade utträden, är utvecklingen tydligt nedåtgående. Minskningen drivs främst av låga dopnivåer och höga dödstal, och prognoser pekar mot en betydande minskning av både medlemsantal och medlemsandel i befolkningen över tid.

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

Det finns därmed ett tydligt samband mellan demografisk utveckling, arbetsmarknad, bemanning och Skaos ekonomiska handlingsutrymme.

Parallellt präglas både medlemmarna dvs 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. I vissa grupper bedöms inflödet av nyutbildade inte vara tillräckligt för att möta kommande pensionsavgångar. 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. För Svenska kyrkan handlar utvecklingen inte enbart om organisatorisk och ekonomisk anpassning. Kyrkans närvaro, tillit och samhällsbärande roll är nära kopplad till förmågan att attrahera, utveckla och behålla kompetens samt skapa hållbara arbetsmiljöer och fungerande ledarskap. Det handlar om att stödja medlemsorganisationerna i att möta både kortsiktiga rekryteringsutmaningar och långsiktiga strukturella förändringar. Det kräver ett fortsatt fokus på kompetensförsörjning, attraktiva anställningsvillkor och hållbara arbetsorganisationer, liksom förmåga att anpassa arbetssätt och prioriteringar i takt med förändrade ekonomiska och demografiska förutsättningar.

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.

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.

Ekonomiska implikationer

För att möta dessa förutsättningar krävs:

- Balans mellan ambitionsnivå och resurser
- Tydliga prioriteringar i verksamheten
- Effektiv resursanvändning och skalbara lösningar

Sammantaget innebär utvecklingen ökade krav på ett tydligt arbetsgivarstöd, prioriteringar i verksamheten och en förmåga att arbeta mer proaktivt.

4.

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

- 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

5.

Nuläge & strategiska utmaningar

Skao har en stark position men står inför ökade krav som kräver utvecklade arbetssätt.

Nuläge

- Högt förtroende från medlemmar
- Stark regional närvaro
- Uppskattad rådgivning och utbildning

Strategiska utmaningar

- Balans mellan kapacitet och efterfrågan
- Behov av ökad proaktivitet
- Utmaningar i kompetensförsörjning
- Otydlig rollfördelning i arbetsgivaruppdraget
- Behov av ökad tillgänglighet

6.

Strategiska principer & 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

7.

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.

Vi ska;

- Utveckla långsiktigt hållbara och verksamhetsanpassade kollektivavtal som stärker medlemmarnas förutsättningar att vara stabila, attraktiva och ansvarstagande arbetsgivare.
- Säkerställa ett samordnat och tillgängligt stöd för implementering och tillämpning av kollektivavtal.
- Stärka medlemsdelaktigheten genom en transparent, förutsägbar och inkluderande avtalsprocess.
- Stärka förståelsen för arbetsgivaruppdraget samt tydliggöra organisationens roll, ansvar och medlemsnytta.

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.

Vi ska;

- Utveckla ett proaktivt och systematiskt arbetsgivarstöd som stärker medlemmarnas förmåga att möta förändrade behov och förutsättningar.
- Stärka förmågan att identifiera, analysera och omsätta medlemsbehov i relevanta och målgruppsanpassade stödinsatser.
- Stärka det förebyggande arbetsgivarstödet för att minska behovet av akuta och resurskrävande insatser.
- Bidra till ökad tydlighet i ansvar, mandat och samspel mellan styrande och ledande funktioner.
- Stärka medlemmarnas förutsättningar att utveckla hållbara, inkluderande och välfungerande arbetsmiljöer.
- Stärka medlemmarnas förutsättningar att attrahera, utveckla och behålla kompetens.
- Utveckla tillgängliga, användbara och förebyggande stöd som stärker medlemmarna i arbetsgivarrollen.

Fokusområde 3: Kunskapsstöd

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

Vi ska;

- Utveckla ett samlat, kvalitetssäkrat och användarvänligt kunskapsstöd för arbetsgivarfrågor.
- Utveckla målgruppsanpassade stöd som möter olika medlemmars behov, förutsättningar och mognadsgrad.
- Utveckla digitala lösningar som stärker tillgänglighet, användbarhet och effektivitet i medlemsstödet.
- Kombinera digitala och personliga stödformer för att skapa tillgängliga, relevanta och hållbara medlemsrelationer.

8.

Tvärgående utvecklingsområden

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

9.

Framgångsfaktorer

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

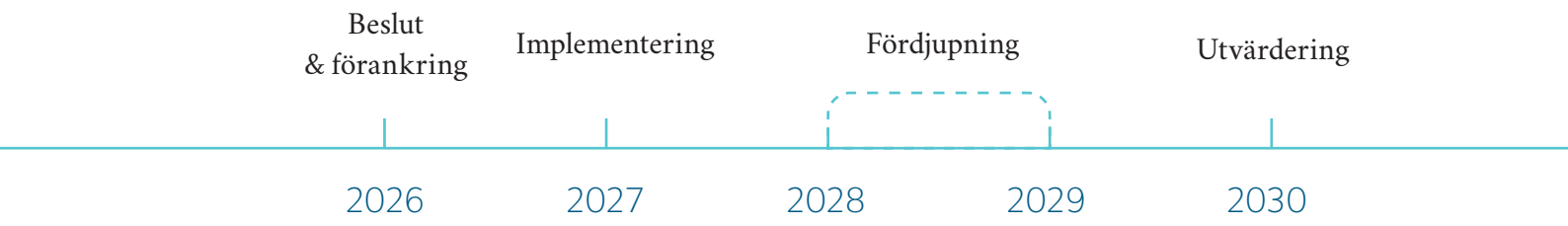
10.

Implementering

Planen omsätts i årliga verksamhetsplaner och följs upp i Hypergene.

- Strategiska mål bryts ned i verksamhetsmål
- Aktiviteter kopplas till fokusområden
- Indikatorer följs upp löpande
- Resurser justeras utifrån utfall

Tidslinje



11.

Avslutning

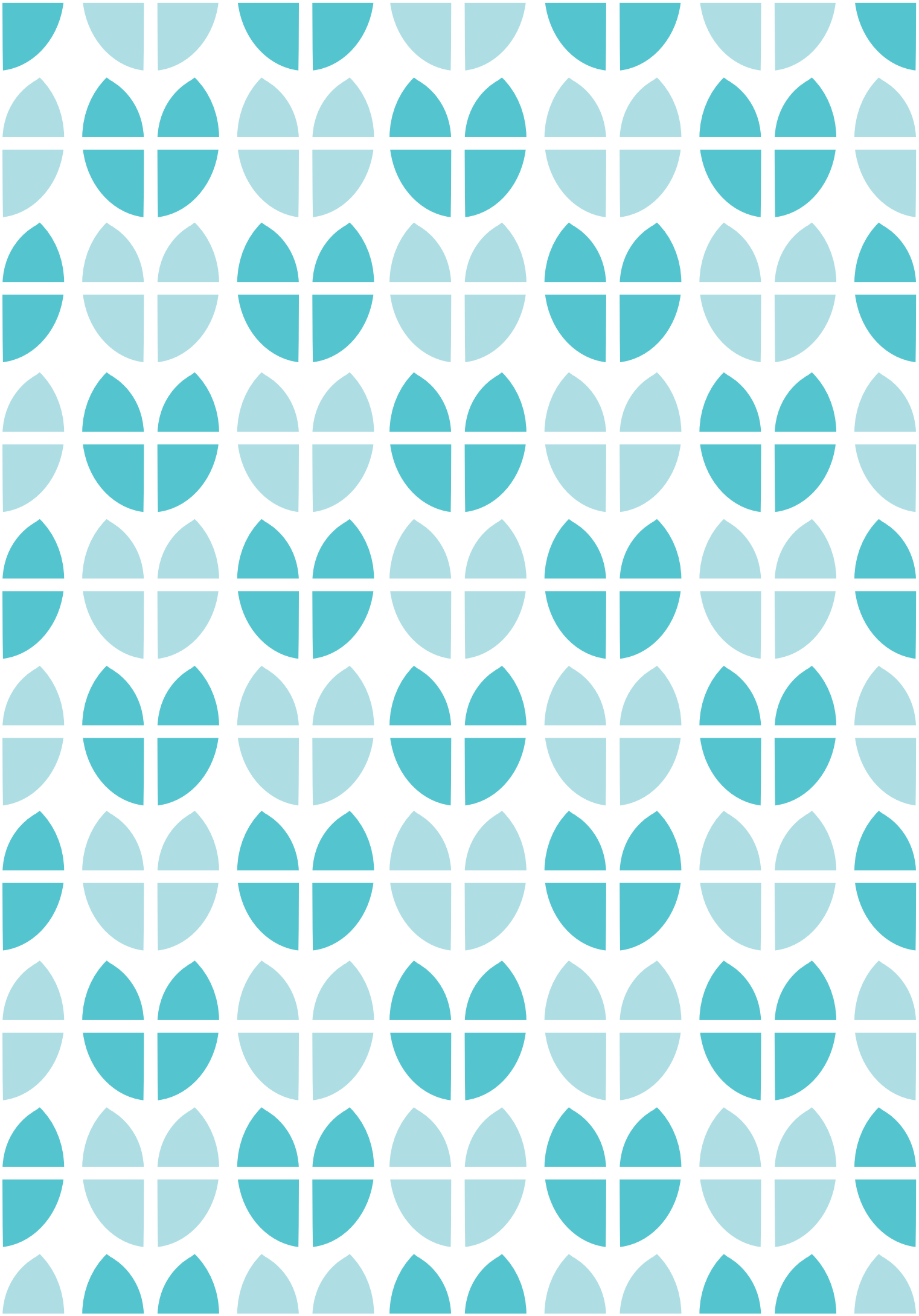
Svenska kyrkan står inför långsiktiga förändringar som kommer att påverka verksamhet, kompetensförsörjning och arbetsmarknad under lång tid framåt. I denna utveckling blir arbetsgivarrollen allt viktigare för kyrkans förmåga att vara en hållbar, relevant och närvarande aktör i samhället.

Skaos uppgift är att stärka medlemsorganisationernas förutsättningar att möta dessa förändringar med stabilitet, professionalism och framtidstro.

Skao ska inte göra allt – utan göra rätt saker. Med tydliga prioriteringar, hög medlemsnytta och ett långsiktigt perspektiv ska organisationen bidra till ett hållbart och väl fungerande arbetsgivarskap i hela Svenska kyrkan, genom att;

- Säkerställa stabil leverans i kärnuppdraget
- Fokusera på medlemsnytta
- Utveckla verksamheten stegvis

Fokusområdena ska inte ses som parallella initiativ utan som prioriterade utvecklingsriktningar där avvägningar behöver göras utifrån resurser och medlemsbehov.



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