



KRED 2023:2

MÅLKAPITAL

Anvisningar och beräkningsmodell

Kyrkostyrelsens redovisningsråd för Svenska Kyrkan

KRED

Innehåll

1. Inledning	2
1.1 Vilka hjälpmedel finns?	2
1.2 Vem ska göra arbetet?	2
1.3 Vad bör man särskilt tänka på?	2
1.4 Beslut och budgetkonsekvenser.....	3
2. Regler för målkapitalet.....	3
2.1 Vad ska fullmäktige fatta beslut om?	3
2.2 När ska beslut fattas?	3
2.3 När ska beslutet omprövas?	4
3. Fastställande av målkapital	4
3.1 God ekonomisk hushållning	4
3.2 Vad är eget kapital?	5
3.3 Hur stort eget kapital behövs?	6
4. Arbetsmodell	6
Steg 1: Obligatoriska beslutsunderlag	6
Steg 2: Riskanalys	7
Steg 3: Beräkningsmodell för målkapital	9
Särskilt om begravningsverksamheten	10
Steg 4: Lokal utveckling i relation till riksgenomsnitt	10
Steg 5: Värdesäkring av målkapital	11
5. Eget kapital och likviditet	11
6. Vad gäller när målkapitalet inte har uppnåtts?.....	11
7. Vad gäller när eget kapital är större än målkapitalet?	12
8. Bokföring och årsredovisning	12
9. Revisorernas uppdrag.....	12
10. Avvikelse från kyrkoordningens bestämmelse om målkapital.....	12
11. Särskilt för stiftet	13
Bilaga Förändringar nyckeltal lokala nivå	13

Målkapital 2023 – långsiktigt mål för det egna kapitalet och betryggande buffert

1. Inledning

Kyrkoordningen innehåller bestämmelser om skyldighet för församlingar, pastorat och stift att fastställa ett långsiktigt mål för det egna kapitalet som ska utgöra en betryggande buffert för ekonomiska påfrestningar¹.

Bestämmelserna förutsätter att en lokal riskanalys upprättas för de kommande åren. Begreppet långsiktigt mål ska tolkas såsom minst de kommande fyra åren men även med beaktande av planerade investeringar, underhållsutgifter och större verksamhetsförändringar 10–15 år framåt i tid eftersom dessa kan förutsätta ett behov av sparande.

Befintliga styrdokument såsom församlingsinstruktion och lokalförsörjningsplan är väsentliga underlag för beslutet eftersom dessa anger förväntad inriktning på verksamhet och ekonomi samt prioriteringar. I dessa dokument finns även omvärldsanalyser samt beskrivningar av nuläget vilket ger en god grund för arbetet med målkapital.

Av förenklingskäl används begreppet församling även för pastorat och stift i denna rekommendation.

1.1 Vilka hjälpmedel finns?

De hjälpmedel som finns för detta arbete är i första hand dessa anvisningar där en modell för beräkning av målkapital finns utarbetad. Här finns, i avsnitt 4 Arbetsmodell, uppräknat de dokument som är nödvändiga underlag inför omprövningen av målkapitalet.

Ett annat viktigt hjälpmedel är de underlag som låg till grund för föregående beslut om målkapitalet; hur tänkte vi då och vad har hänt sedan dess? Om detta material är väldokumenterat kan det vara till mycket god hjälp.

Ett ytterligare verktyg i detta arbete är den avgiftssimuleringsmall² som finns för beräkning av kyrkoavgiften för de kommande åren. Den är byggd för att även kunna användas i målkapitalarbetet. Här kan olika scenarier testas och förändringar i det egna kapitalets storlek kan därefter utläsas.

1.2 Vem ska göra arbetet?

Det är kyrkorådets ansvar att arbeta med frågan och förelägga ett förslag till kyrkofullmäktige för fastställande. Kyrkorådet handlägger den strategiska frågan om hur församlingen ska se ut och utvecklas, i enlighet med fullmäktiges mål och intentioner. Ekonomens uppgift handlar om att kostnadsberäkna de bedömningar kyrkorådet gör.

1.3 Vad bör man särskilt tänka på?

En viktig aspekt att ha med i arbetet är **likviditeten**. Om målkapitalets värde endast består av

¹ Kyrkoordningen 47 kap.

² Mallen finns tillgänglig här på Kornet: [Ekonomi och finans](#)

värden motsvarande de materiella anläggningstillgångarna påverkas betalningsförmågan. Likviditetsbrist kan snabbt uppstå vid ett budgeterat underskott eller vid en större investering.

Den enskilt största kostnadsposten för församlingar är vanligtvis **personalkostnaderna**. Dessa uppgår i normalfallet till cirka 60 procent av kostnaderna. Av den anledningen är det väsentligt att ha god kännedom om kommande förändringar, även här i ett mer långsiktigt perspektiv. Här behöver en analys göras utifrån rekryteringsbehov/-svårigheter, förändringar avseende kompetensbehov med mera, se även avsnitt 4 Arbetsmodell Steg 2 Riskanalys.

Den andra stora kostnadsposten är vanligtvis **fastighetskostnaderna**. Här bör utgångspunkten vara församlingens lokalförsörjningsplan, investeringsplaner samt vård- och underhållsplaner. Effekten av planerade åtgärder behöver belysas utifrån ett riskperspektiv, se avsnitt 4 Arbetsmodell Steg 2 Riskanalys.

1.4 Beslut och budgetkonsekvenser

Fullmäktige fastställer nivån på målkapitalet, uttryckt i kronor.

En höjning av målkapitalet kan medföra budgetkonsekvenser såsom krav på att budgeten genererar ett överskott genom exempelvis minskade kostnader, höjda avgifter, förändringar i underhålls- och/eller investeringsplaner i syfte att öka det egna kapitalets storlek.

En sänkning av målkapitalet kan å andra sidan även innebära att kapital frigörs för satsningar av olika slag. Fokus ska vara att ha en långsiktigt hållbar ekonomi.

2. Regler för målkapitalet

2.1 Vad ska fullmäktige fatta beslut om?

Bestämmelserna innebär att fullmäktige ska fastställa ett långsiktigt *mål* för storleken på det egna kapitalet, uttryckt i kronor. Det egna kapitalet ska vara så stort att det utgör en *betryggande buffert* för ekonomiska påfrestningar.

Om eget kapital understiger målsatt nivå ska fullmäktige fastställa ett åtgärdsprogram där det framgår hur och när målet ska uppnås.

2.2 När ska beslut fattas?

Kyrkofullmäktiges beslut om målkapital fattas lämpligen i samband med fastställande av budget. Eftersom nivån på målkapitalet kan påverka budgetdirektiven är det dock lämpligt att förslag från kyrkorådet finns när budgetarbetet påbörjas. Beslutet om målkapital tas lämpligen före beslutet om fastställande av budget.

Beslut om eventuellt åtgärdsprogram fattas i samband med fastställande av målkapital och budget vid samma fullmäktigesammanträde i de fall beslutet om målkapital innebär att det egna kapitalet kommer att understiga målkapitalet. Beslut om åtgärdsprogrammet tas lämpligen före beslutet om fastställande av budget.

I de fall det egna kapitalet hamnar under målkapitalsnivån under fyraårsperioden bör beslut om åtgärdsprogram tas inför fastställande av nästkommande budget så att åtgärderna i tid kan planeras in i budgeten. Även i detta fall ska åtgärdsprogrammet fastställas före punkten om budgetens fastställande.

2.3 När ska beslutet omprövas?

Målet för det egna kapitalet ska sättas utifrån ett långsiktigt perspektiv för att garantera både ekonomisk stabilitet och flexibilitet för församlingen. Med långsiktighet avses minst en mandatperiod och målnivån bör i normalfallet inte justeras oftare. Oavsett när under mandatperioden målkapitalet omprövas bör perspektivet vara att nivån ska gälla under den kommande fyraårsperioden.

Omprovning och justering av nivån på målkapitalet sker lämpligen år två i mandatperioden, för att ge nyvalda ledamöter tid att sätta sig in i verksamhet och ekonomi.

I de fall det är alldeles uppenbart oskäligt att bibehålla fastställd nivå för målkapitalet bör dock en revidering ske under löpande 4-årsperiod. Detta kan exempelvis bero på kraftigt förändrade förutsättningar, att det fanns betydande brister i beslutsunderlag eller av andra skäl. Skälen för revideringen bör framgå.

De församlingar som på grund av bristande underlag (se avsnitt 4 Arbetsmodell, steg 1 Obligatoriska beslutsunderlag) fastställt ett målkapital som är lika stort som nuvarande eget kapital bör dock, så snart alla underlag fastställts, återuppta processen och därefter ompröva beslutad nivå på målkapitalet.

Kyrkoordningens krav på redovisning av målkapital och måluppfyllelse i årsredovisningen skapar förutsättningar för att internt utvärdera och diskutera målkapitalets storlek. Nivån på målkapitalet bör därför årligen behandlas av kyrkorådet. Kyrkorådet bör vid detta tillfälle göra en bedömning kring de förutsättningar som låg till grund för beslutet. Har dessa väsentligt förändrats bör kyrkorådet bereda frågan om en omprovning av målkapitalet utifrån de nya förutsättningarna och aktuella riskbedömningar. Se även avsnitt 6 Vad gäller när målkapitalet inte uppnåtts?.

Eventuellt åtgärdsprogram följs upp årligen så länge det egna kapitalet understiger målkapitalet och vid behov sker en revidering av programmet.

3. Fastställande av målkapital

”De som har hand om kyrkans ekonomi och egendom svarar för sin förvaltning inför både Gud och människor. Förvaltarskapet måste utövas med hänsyn till hela Guds skapelse. En förvaltare måste vara pålitlig och klok och kunna svara för sin förvaltning när den granskas.”³

3.1 God ekonomisk hushållning

Kyrkoordningens bestämmelser om ekonomi inleds med regeln att församlingen ska ha en *god ekonomisk hushållning* i sin verksamhet (KO 47:1, 49:1). Begreppet god ekonomisk hushållning ska således ligga som grund i resonemanget om nivå på målkapital och eget kapital.

God ekonomisk hushållning innebär bland annat att intäkterna täcker de löpande kostnaderna men även att det finns ett budgeterat överskott för oförutsedda utgifter och ett budgeterat sparande för större fastighetsunderhåll och andra framtida åtaganden. Ekonomin ska vara så stabil att man kan planera och möta både kort- och långsiktiga ekonomiska förändringar, till

³ Ur inledningstexten till kyrkoordningens 11:e avdelning Ekonomi och egendom.

exempel kostnadskrävande underhåll, investeringar, befolkningsförändringar, medlemsförändringar och nya verksamheter.

Församlingens tillgångar och eget kapital har i de flesta fall byggts upp under flera århundraden och den ändamålsenliga och effektiva förvaltningen ska fortsätta ”med evigheten som perspektiv”. Regelverket får således inte ses som en anledning att förbruka det som generationer byggt upp. Ambitionen måste vara att varje generation ska bära sina egna kostnader.

De senaste åren kan konstateras att omvärlden har förändrats i snabb takt – pandemi, krig i Europa, kraftig inflation och höjda räntor, elräkningar som skenar, fallande börser med mera. Flera av dessa faktorer har man lokalt troligtvis tagit höjd för och räknat in i den nuvarande nivån på målkapitalet. Att dessa faktorer skulle sammanfalla och kombineras med nya ekonomiska belastningar fanns det dock troligtvis inte någon beredskap för. Under 2020 och 2021, pandemiåren, minskade dessutom kostnaderna inom Svenska kyrkan på grund av att man tvingades ställa om verksamheten. Detta kan ha skapat en alltför positiv bild av den lokala ekonomiska utvecklingen. Med anledning av den nuvarande inflationstakten kan den reala intäktsutvecklingen bli stillastående eller till och med negativ trots att intäkterna ökar.

Den riskbedömning kyrkorådet ska göra inför det kommande beslutet om målkapitalet måste ta hänsyn till samtliga dessa faktorer, men också titta på andra väsentliga omvärldsfaktorer såsom risk för lågkonjunktur, ökad arbetslöshet, ökade antal utträden och så vidare.

3.2 Vad är eget kapital?

BALANSRÄKNING

Materiella anläggningstillgångar	Eget kapital
Finansiella anläggningstillgångar	Avsättningar och långfristiga skulder
Omsättningstillgångar	Kortfristiga skulder

Eget kapital är församlingens nettoförmögenhet – skillnaden mellan tillgångar och skulder (inklusive avsättningar). Det motsvarar *värdet* av den samlade nettoförmögenheten. Det betyder att om församlingen inte har några skulder motsvarar eget kapital värdet på församlingens tillgångar. Eget kapital är endast en bokföringspost – man kan inte köpa saker för det egna kapitalet. För att veta hur mycket kapital som finns tillgängligt, till exempel för en kommande investering, måste man titta på balansräkningens tillgångssida.

Eget kapital ökar vid överskott i resultaträkningen och minskar vid underskott. Därför behövs en buffert av eget kapital för att kunna möta eventuella framtida underskott. Ett överskott ökar också i de flesta fall likviditeten, det vill säga banktillgodohavandet. Därför behöver eget kapital också byggas upp för att finansiera framtida investeringar.

Analys av redovisat värde på anläggningstillgångarna

Det redovisade värdet på kyrkliga byggnader och begravningsplatser återspeglar sällan marknadsvärde eller anskaffningsvärde utan snarare principerna för hur underhåll och investeringar bokförts över tid. Nybyggda och väl underhållna byggnader har ofta ett högre redovisat värde men en lägre ekonomisk risk än äldre byggnader. Kyrkor bokförda till ett symboliskt värde, till exempel 1 000 kr, kommer troligtvis att kräva stora ekonomiska resurser i framtiden. Motsatsen gäller vid nyanläggningar med ett högt redovisat värde men där underhållsbehovet torde vara lågt den kommande 10–15 års-perioden.

Församlingen måste också beakta att det kan finnas fastigheter som skulle kunna avyttras och som kan ha ett marknadsvärde som överstiger redovisat värde och därmed utgör en ekonomisk buffert.

3.3 Hur stort eget kapital behövs?

Behov och förutsättningar varierar mellan församlingar. Detta gör att nivån på målkapitalet måste sättas utifrån den enskilda församlingens förutsättningar.

Trots en väl genomarbetad verksamhetsplan och noggranna kostnadsberäkningar sker händelser i omvärlden som emellanåt leder till att den ekonomiska planen måste revideras och den planerade verksamheten på sikt förändras. Fastigheter och personal kan i normalfallet inte avvecklas samtidigt som förändringarna i omvärlden inträffar utan det handlar många gånger om en relativt lång omställningstid. Att ha en betryggande ekonomisk buffert, såsom kyrkoordningen förordar, innebär att man ska ha ett tillräckligt stort eget kapital för att kunna möta dessa förändringar utan att riskera att hamna i ekonomiskt obestånd eller tvingas till akuta nedskärningar eller kraftiga avgiftshöjningar. Denna del av eget kapital, målkapitalet, ska vara ”en garanti för evig verksamhet”. Det ska motsvara ett långsiktigt behov av kapital som bara får tas i anspråk vid speciella, omfattande och oförutsägbara händelser.

Utöver målkapitalet behöver eget kapital innehålla ett sparande för kommande större fastighetsunderhåll och/eller andra framtida åtaganden, ett sparande som tas i anspråk när underhållet eller åtagandet genomförs. Även planerade investeringar bör beaktas i detta sammanhang då det kan finnas behov av att bygga upp likviditeten, spara, inför investeringen. Sparandet byggs upp genom att församlingen varje år budgeterar och genererar ett överskott.

Det egna kapitalet behöver även värdesäkras, alltså inflationskyddas. Detta sker genom att det verksamheten bedrivs så att den genererar ett överskott som minst motsvarar årets inflation enligt KPIF. Detta kan vara svårt enstaka år - i skrivande stund uppgår inflationen till 9,3 % - men sett över en period av 3–5 år bör detta vara målet.

4. Arbetsmodell

För att få ett så fullständigt underlag som möjligt till en bedömning av hur stort eget kapital som behövs bör analyser göras ur flera olika aspekter. Det är i detta arbete viktigt att tänka och planera på lång sikt och fundera kring församlingens behov i framtiden. Begreppet god ekonomisk hushållning ska finnas med som grund och genomsyra hela arbetsprocessen.

Här presenteras en arbetsmodell som kan vara vägledande vid arbetet med målkapitalet. Modellen är baserad på det förslag om förändring av balanskravet som föregick kyrkomötets beslut.

På Kornet finns hjälpdokument som kan ge ett visst stöd i hur ekonomin utvecklas de kommande tio till femton åren. Där finns bland annat en mall för simulering av kyrkoavgiften samt underlag till medelsförvaltningsreglemente.

Steg 1: Obligatoriska beslutsunderlag

För att kunna göra en bedömning av församlingens åtaganden och ekonomi på kort och lång sikt krävs som minimum:

- Församlingsinstruktion

- Lokalförsörjningsplan
- Aktuell balansräkning
- Senast fastställda budget med treårsplan
- Simulering av kyrkoavgiften för minst sex till tio år framåt
- Långsiktiga vård- och underhållsplaner (minst tio år)
- Långsiktiga investeringsplaner
- Medelsförvaltningsreglemente/placeringspolicy
- Andra, lokalt fastställda, strategidokument/-beslut

Saknas något av ovanstående underlag uppstår brister i möjligheten att bedöma hur församlingens ekonomi ser ut i ett längre perspektiv och om nuvarande nivå på det egna kapitalet är tillräcklig. Arbetsprocessen måste då initialt inriktas på att ta fram dessa beslutsunderlag.

Att underlag saknas är inte ett argument för att underlåta att följa kyrkoordningens bestämmelser om fastställande av målkapital. Skillnaden är att det finns brister i det underlag som behövs för en mer komplett analys. Detta medför att möjligheten att analysera och identifiera samt eventuellt eliminera risker försvåras. Effekten blir att kyrkorådet i sitt beslut måste ha höjd för dessa ännu ej identifierade risker.

Steg 2: Riskanalys

Med ovanstående beslutsunderlag som grund måste en rad frågeställningar analyseras och besvaras. Som bas kan man utgå ifrån församlingsinstruktionens och lokalförsörjningsplanens omvärlds- och nulägesanalys, men med kompletteringar med aktuell situation.

Ett väsentligt moment i denna analys är att initialt fundera över hur *risker och förutsättningar* förändrats sedan förra gången församlingens målkapital omprövades. Här behöver kyrkorådet ta hänsyn till både faktiska förändringar och till beslutade förändringar. Den aktuella balansräkningen behöver därefter analyseras utifrån dessa riskperspektiv.

Har några av församlingens tidigare identifierade risker minskat/försvunnit såsom att byggnader med stora renoveringsbehov har avyttrats och/eller minskad risk i finansiella placeringar? Har nya risker tillkommit såsom stora utträdestal, färre arbetstillfällen med ökad utflyttning som följd, höga energikostnader, hög inflation och så vidare?

Riskbedömningen måste belysas både utifrån risken för ökade kostnader och minskade intäkter. För mindre, stegvisa förändringar i kyrkoavgiften krävs normalt endast en löpande anpassning av kostnaderna, men vid större förändringar där intäktsminskningen sker samtidigt med stora kostnadsökningar krävs större buffert. Församlingar med stora finansiella anläggningstillgångar kan exempelvis behöva anpassa nivån på målkapitalet för kunna ta kostnader för kraftiga värdenedgångar/nedskrivningar utan att verksamheten kortsiktigt drabbas vilket kan bli konsekvensen när det egna kapitalet understiger den fastställda nivån för målkapitalet.

Personalkostnaderna är en viktig aspekt eftersom dessa normalt uppgår till cirka 60 % av församlingens kostnader. Under det kommande decenniet bedöms, utifrån 2021 års åldersfördelning bland anställda enligt befintlig lönestatistik, cirka 1/3 av Svenska kyrkans personal att gå i pension. Hur ser det denna utveckling ut lokalt, vilka konsekvenser kan den att medföra och hur kommer våra kostnader, vår verksamhet och organisation att påverkas? Nedan redovisas exempel på möjliga effekter.

- Dubbelbemanning under en övergångsperiod kan tillfälligt medföra ökade kostnader men på sikt vara en god investering.
- Svårigheter att nyrekrytera kan medföra både ökade kostnader och arbetsmiljöproblem då arbetsbelastningen för kvarvarande medarbetare ökar.
- En omorganisation med neddragna tjänster/tjänstgöringsgrader kan leda till minskade fasta personalkostnader men kan medföra ökade kostnader för vikarier och/eller konsulttjänster. Även här kan arbetsmiljön påverkas.
- Nyrekrytering medför i nuläget ökade personalkostnader – vad innebär detta på 5–10 års sikt?

Fastighetskostnaderna är för många betydande och man arbetar löpande med kostnadseffektiviseringar. Nedan ges ett exempel på hur genomförda åtgärder kan påverka bedömningen inför omprövningen av målkapitalet.

Exempel

Vid fastställandet av målkapitalet 2019 ägde församlingen bland annat fem byggnader med eftersatt underhåll. Under den förra mandatperioden avyttrades två av dessa och en har totalrenoverats och anpassats till nuvarande och framtida verksamhetsbehov. Av de två kvarvarande byggnaderna ska, enligt lokalförsörjningsplanen, användningen av dessa utredas ytterligare i syfte att antingen effektivisera det egna lokalbehovet eller för att kunna avyttras. Under utredningsperioden kommer endast akuta åtgärder att vidtas.

Förändringarna innebär följande:

- Församlingen har inte längre några löpande kostnader för de försålda byggnaderna
- Församlingen har inte längre något investerings- eller underhållsbehov för de försålda byggnaderna
- Kostnaderna för den renoverade byggnaden har ökat på grund av ökade avskrivningskostnader och ökat lokalutnyttjande men det finns inget större investerings-, underhålls- eller reparationsbehov
- Kostnaderna för byggnaderna som ska utredas finns kvar i form av löpande kostnader och eventuella framtida investerings-/reparationsbehov samt eventuell framtida försäljningsintäkt

Konsekvenser i bedömningen av påverkan på målkapitalet:

- Behov av buffert för underhåll, reparationer och investeringar i tre av byggnader har avsevärt minskat för den kommande 15-årsperioden. Därefter ökar behovet men endast för den kvarvarande byggnaden.
- De byggnader som ska utredas medför ökat behov av buffert, dels för akuta åtgärder under utredningsperioden, dels för kommande åtgärder för eftersatt underhåll för den byggnad som eventuellt ska behållas samt eventuella åtgärder för att kunna sälja den övertaliga byggnaden. Detta kompenseras helt eller delvis med möjligheten att avyttra en eller båda byggnaderna.
- Ökad risk för höga driftskostnader i form av bland annat höga uppvärmningskostnader samt kraftigt ökade räntekostnader för eventuella ombyggnadslån.
- Värdet på de materiella anläggningstillgångarna har minskat och omsättningstillgångarna har ökat genom försäljningarna. Omsättningstillgångarna beaktas inte i beräkningsmodellen.

De flesta församlingar bedriver näringsverksamhet i mindre omfattning såsom till exempel uthyrning av lokaler och servering vid olika aktiviteter. Andra församlingar bedriver näringsverksamhet i större omfattning såsom förskoleverksamhet eller caféverksamhet. När näringsverksamheten bedrivs i större omfattning så ökar riskexponeringen vilket måste beaktas vid beräkningen av målkapitalet. Bedrivs verksamhet i annan företagsform måste risker som exempelvis borgensåtaganden och behov av att skjuta till kapital för förlusttäckning beaktas, utöver risken att förlora insatt kapital.

Exempel på frågor som församlingen bör ställa sig är:

- Behövs ett större eget kapital än nuvarande för att möta beslutade eller planerade stora framtida investeringar och/eller underhållsåtgärder?
- Hur ska planerade stora, framtida, investeringsprojekt finansieras?
- Vilka marginaler behövs för andra typer av oplanerade och oväntade kostnader?
- Finns det, eller finns det planer på, att starta, verksamhet som medför affärsrisker?
- Är personalstyrkan rätt dimensionerad vad gäller antal och kompetens i ett långsiktigt perspektiv? Konsekvenser i verksamhet och ekonomi?
- Planerade eller tänkbara samverkansområden – hur kan de påverka ekonomin?

Ovanstående riskanalyser är nödvändiga för bedömningen av de kommande årens åtaganden och eventuella ekonomiska risker och är därmed en förutsättning för att gå vidare till nästa steg. Det är dock också väsentligt att - efter att ha identifierat de risker församlingen kan förutse – ta ett steg tillbaka och göra en översiktlig rimlighetsbedömning. Ser riskanalysen rimlig ut utifrån den kunskap som inhämtats och de erfarenheter som gjorts sedan målkapitalsnivån fastställdes förra gången?

Steg 3: Beräkningsmodell för målkapital

Nedanstående modell ger ytterligare underlag i processen med att fastställa målkapitalet.

Utgångsläget i modellen är att Eget kapital, och därmed målkapitalet, som *lägst* måste motsvara värdet på de materiella anläggningstillgångarna. Detta bygger på grundtanken att församlingen inte ska låna till sina tillgångar.

Till ovanstående måste läggas en buffert för risker utifrån den analys som gjorts i steg 2. Kända, löpande risker ska planeras för i den löpande verksamheten, men stora, oförutsedda händelser måste beaktas vid beräkning av målkapitalet. Det kan t.ex. vara risker i övriga tillgångar, risk för underskott på grund av oförutsedda händelser, risk för stora medlemsutträden – ”good will-risker” - och/eller utflyttning som innebär minskade intäkter och omställningskostnader eller risker på grund av omfattande näringsverksamhet. Medel som kanske redan idag finns för kommande investeringar/större underhållsåtgärder kan behöva säkras, låsas in, i målkapitalet om åtgärderna ska vidtas efter den period som målkapitalet avser. Men den kan också vara så att en höjning av målkapitalet behöver göras för att bygga upp ekonomin inför dessa åtgärder.

I de fall verksamheten delvis finansieras med avkastning från finansiella placeringar, i modellen kallat avkastningskapital, måste även värdet motsvarande dessa tillgångar ingå i beräkningen, annars riskeras att verksamheten hastigt måste krympa vid finansiella nedgångar.

En summering av materiella anläggningstillgångar, buffert för risker samt eventuellt avkastningskapital ger ett golv, en lägsta nivå för målkapitalet.

Särskilt om begravningsverksamheten

I beräkningen kan de anläggningstillgångar som används i begravningsverksamheten undantas eftersom begravningsverksamheten finansieras genom den obligatoriska begravningsavgiften.

Man måste dock beakta att riskexponeringen ligger hos huvudmannen och att stora förändringar kan innebära likviditetspåfrestningar under de två år huvudmannen får vänta på att ett underskott regleras. Investeringar ska dessutom finansieras av huvudmannen men är inte resultatpåverkande och återbetalningen sker under förhållandevis lång tid. Kraftigt höjda räntekostnader i kombination med höga energipriser har exempelvis inte budgeterats för 2023 och torde i många fall leda till underskott i begravningsverksamheten, vilket regleras först 2025.

Beräkningsmodell

+ Materiella anläggningstillgångar
+ Risker i materiella anläggningstillgångar
a) Bokfört värde
b) Beakta andra risker (underhåll/investeringar)
c) Övriga risker i materiella anläggningstillgångar
+ Risker i övriga tillgångar
a) Risker för oförutsedda underskott
b) Risker på grund av utträden/utflyttning/avfolkning
c) Risker i näringsverksamhet
+ Eventuellt avkastningskapital
= Miniminivå för målkapitalet

Modellen kan tolkas som att behovet av eget kapital minskar i takt med att de materiella anläggningstillgångarna skrivs av. Så är dock inte fallet eftersom behovet av underhåll reparationer och ersättningsinvesteringar ökar i takt med att tillgångarna blir äldre och skrivs av. Utöver målkapitalet måste det även finnas ett sparande för kommande fastighetsåtgärder.

Steg 4: Lokal utveckling i relation till riksgenomsnitt

En väsentlig del av analys arbetet är att se hur den egna utvecklingen ser ut i relation till exempelvis riksgenomsnitt, inom stiftet, med jämförbara församlingar/pastorat etcetera. Som bilaga till detta dokument finns ett antal tabeller som beskriver den riksgenomsnittliga utvecklingen för Svenska kyrkans församlingar och pastorat. De lokala uppgifterna kan följas i VisA och där kan även jämförelser göras, se länk:

[VisA](#)

Observera att uppgifterna om den egna utvecklingen samt uppgifterna i bilagan inte innebär någon värdering kring vad som kan bedömas som en önskvärd respektive icke önskvärd utveckling utan är endast en sammanställning kring hur den faktiska förändringen sett ut.

Analysen bör innehålla en jämförelse mellan den lokala utvecklingen och exempelvis riksgenomsnitt/stiftsgenomsnitt/jämförbara församlingar/pastorat. Därutöver bör en bedömning göras kring om den lokala utvecklingen varit i önskvärd riktning och en analys kring hur och varför den lokala utvecklingen skiljer sig från övriga. Denna analys ligger sedan

till grund för i vilken långsiktig riktning det egna kapitalet bör förändras och därmed hur och i vilken utsträckning målkapitalet behöver justeras.

Lämpliga parametrar för analysen är följande:

- Församlingens förändring av eget kapital 2008–2022
- Församlingens förändring av målkapital 2008–2022
- Församlingens förändring av materiella anläggningstillgångar 2008–2022
- Församlingens förändring i skuldsättningsgrad 2008–2022

Som bilaga i detta dokument bifogas ovanstående nyckeltal för Svenska kyrkans lokala nivå.

Steg 5: Värdesäkring av målkapital

Allt kapital urholkas över tid på grund av inflationen. I begreppet god ekonomisk hushållning ingår därför diskussion och beaktande av värdesäkring av både eget kapital (se avsnitt 3.3 Hur stort eget kapital behövs?) och målkapital.

Värdesäkring av målkapitalet behöver därför göras genom en årlig uppräknings av målkapitalet med årets inflation (KPIF).

5. Eget kapital och likviditet

Det är också viktigt att titta på likviditeten, det vill säga hur stor del av tillgångarna som utgörs av likvida medel och som inte är bundna i materiella anläggningstillgångar. Ett stort eget kapital och en hög soliditet, (eget kapitals andel av totalt kapital) behöver inte motsvaras av en god likviditet eftersom anläggningstillgångarna kan utgöra en stor andel av tillgångarna. Om likvida medel omvandlas till anläggningstillgångar så förändras inte soliditetsgraden.

6. Vad gäller när målkapitalet inte har uppnåtts?

I de fall eget kapital är lägre än målkapitalet ska ett åtgärdsprogram upprättas. Där det ska framgå hur det fastställda målkapitalet ska uppnås, till exempel vilka besparingar, intäktsökningar, fastighetsförsäljningar, omorganisationer eller samverkansprojekt som ska genomföras. Där bör också framgå varje åtgärds effekt på resultatet och det egna kapitalet. Åtgärdsprogrammet ska även innehålla en tidsplan.

Fram till dess att målkapitalet uppnåtts gäller budgetbalanskrav, det vill säga intäkterna måste överstiga kostnaderna. Det är alltså inte tillåtet att underbalansera budgeten om det inte finns synnerliga skäl. Tolkningen av begreppet synnerliga skäl ska vara mycket restriktiv. Som exempel kan nämnas en större omorganisation eller försäljning av fastighet med förlust som återbetalar sig i form av lägre kostnader inom en treårsperiod. Överskott i någon del av verksamheten, exempelvis till följd av oplanerade vakanser, är inte skäl för underbalansering följande år.

Det bör betonas att god ekonomisk hushållning innebär att församlingen i normalfallet inte ska behöva hamna i ett läge där det blir nödvändigt med upprättande av en åtgärdsplan enligt kyrkoordningens bestämmelser. Åtgärder för att uppnå en ekonomi i balans ligger inom kyrkorådets ansvarsområde och ska vara en naturlig del av styrelsearbetet. Detta innebär att kyrkorådet har ett ansvar för att vidta åtgärder i tid och inte genom passivitet skjuta kostnader på framtiden. Se mer i avsnitt 2.2.

7. Vad gäller när eget kapital är större än målkapitalet?

Som framgått tidigare måste eget kapital, utöver målkapitalet, rymma ett sparande för underhåll, investeringar och andra framtida åtaganden. Om församlingen kan fastställa ett målkapital som är lägre än det nuvarande egna kapitalet blir en del av det egna kapitalet disponibelt. Detta innebär dock inte att församlingen måste eller bör förbruka denna del. Det kan dock tas i anspråk för att tillfälliga, planerade underskott.

Kyrkomötets ekonomi- och egendomsutskott påtalar särskilt i sitt betänkande att ”... *det är av mycket stor vikt att de nya bestämmelserna inte tas som intäkt för kortsiktiga ekonomiska utsvävningar*”.

Långsiktighet och ekonomiskt ansvarstagande - god ekonomisk hushållning - ska prägla användandet av den disponibla delen av det egna kapitalet.

8. Bokföring och årsredovisning

Målkapitalet påverkar inte bokföringen. Det är ett fastställt mål och ska inte bokföras. I årsredovisningen ska dock uppgift om fastställd nivå på målkapitalet och måluppfyllelse lämnas samt om eventuell åtgärdsplan följts. Anvisningar för rapporteringen i årsredovisningen lämnas i den årliga branschanpassningen för årsredovisningen.

9. Revisorernas uppdrag

Revisorerna ska granska att fullmäktiges beslut om målkapital och åtgärdsprogram har iakttagits.

Revisorernas granskning av att kyrkoordningens regler har följts innefattar också en granskning av att församlingen har en ekonomisk ställning som utgör en buffert för ekonomiska påfrestningar, att måluppfyllelsen är redovisad i årsredovisningen samt att budgeten är upprättad så att intäkterna minst motsvarar kostnaderna i de fall det egna kapitalet understiger målsatt nivå. Denna granskning är en del av revisorernas obligatoriska granskning av kyrkorådets förvaltning. Granskningen omfattar även att granska kyrkorådets beredning av förslaget om målkapital.

10. Avvikelse från kyrkoordningens bestämmelse om målkapital

Beslutet om målkapitalet är ett av de viktigaste besluten ett kyrkofullmäktige fastställer under mandatperioden. Det behöver därför ha föregåtts av en god och omfattande beredningsprocess i kyrkorådet. Beslutet får budgetkonsekvenser genom dess påverkan på huruvida det egna kapitalet måste öka eller om det finns ett tillräckligt stort eget kapital utifrån ett långsiktigt hållbart ekonomiskt perspektiv.

Om församlingen inte följer de regler som gäller för målkapital eller om det finns allvarliga brister i beredningen ska detta uppmärksammas av församlingens revisorer i förvaltningsgranskningen och kan i slutänden bli en fråga om lokalt ansvarsutkrävande. Avvikelser från kyrkoordningens bestämmelser i dessa frågor kan även ge stiftens incitament att inleda samtal kring strukturförändringar som en del i stiftets tillsynsansvar.

11. Särskilt för stiftet

Den föreslagna arbetsmodellen gäller även för stiftet utom i beräkningsmodellens steg 3 (se avsnitt 4). Beräkningsunderlaget för stiftet utgår från summan av de materiella anläggningstillgångarna samt ett års totala intäkter med avdrag för lämnad ekonomisk utjämning. Därefter ska samma typ av riskanalys (steg 2) ligga till grund för bedömningen av risker och för hur stort målkapital stiftet behöver.

Stiftet har av naturliga skäl en betydligt mindre del av sina tillgångar bundna i materiella anläggningstillgångar jämfört med församlingarna, medan de finansiella riskerna kan vara större vilket bör vägas in i den samlade bedömningen.

Bilaga Förändringar nyckeltal

lokala nivå

MDKR	2008	2010	2014	2018	2021
Eget kapital	21,8	24,1	27,9	30,7	36,0
Målkapital	16,7	17,7	18,0	19,0	21,5
Eget kapital/målkapital, %	131%	136%	155%	162%	167%

MDKR	2008	2010	2014	2018	2021
Eget kapital	21,8	24,4	27,9	30,7	36,0
Mat. anlägg. tillgångar	14,4	15,1	16,0	18,3	20,6
Eget kapital/mat. anlägg. tillgångar, %	151%	162%	174%	168%	175%

MDKR	2008	2010	2014	2018	2021
Målkapital	16,7	17,7	18,0	19,0	21,5
Mat. anlägg. tillgångar	14,4	15,1	16,0	18,3	20,6
Målkapital/mat. anlägg. tillgångar, %	116%	117%	113%	104%	104%

MDKR	2008	2010	2014	2018	2021
Totala skulder*	4,6	5,1	5,4	7,6	8,4
Varav avser begravningsverksamhet					1,5
Eget kapital	21,8	24,1	27,9	30,7	36,0
Skuldsättningsgrad	21%	21%	19%	25%	23%

* Inklusive gravskötselkund och överskott från begravningsverksamheten som skuldbokförs i balansräkningen.