

HØRINGSNOTAT «OMSTILLING 2025»



Oppdatert og revidert versjon 01.07.25
gjennomgått i FR 30.6.25

KfiB

Prosjektkontoret

Innholdsfortegnelse

Innledning	3
1. Mål og ambisjoner med rapporten (Høringsnotatet)	4
1.1 Forvaltning av kirkene	4
1.1.1 Forvaltning, drift og vedlikehold (FDV) i et større bilde (bispedømme)	5
1.2 Organisasjonsutvikling og samarbeid med andre fellesråd	6
1.2.1 Organisering av virksomheten	6
1.2.2. Samhandling med prester og Den norske kirke	6
1.2.3 Fellestjenester	6
1.2.4 Kirketorget	7
1.2.5 Samarbeid med andre fellesråd	7
2. Økonomisk oppstilling – analyse av mulighetsrom over inntekter og kostnader i 2025-2028	9
2.1 Driftsinntekter	10
2.1.1 Brukerbetaling, salg og leieinntekter	10
2.2 Driftskostnader	11
2.2.1 Kjøp av varer og tjenester	11
Eiendom (Forvaltning, Drift og Vedlikehold - FDV)	11
LPR (lønn, personal og regnskapstjenester)	12
Fellestjenester	12
Sandvika/ felles kontorer	13
2.2.2 Refusjoner/overføringer	13
2.2.3 Tilskudd/gaver	13
3. Samhandling og samarbeid, organisasjonsmodell og ressursprioritering	14
3.1 Samhandling og samarbeid	14
Nye lederroller – endret lederoppgave	15
Administrativ ressurs og kirketjener/vaktmester – støtt til den lokale stab	15
3.2 Driftskostnader – «lønn og sosiale utgifter» - (analyse årsverk)	16
Administrasjon	16

Eiendom/renhold egne ansatte	17
Institusjonsdiakoni og ungdomstilbudet 13-20	17
3.2.1 Ressursfordeling forøvrig	17
3.3 Organisasjonsmodeller og ressursfordeling	18
3.3.1 Dagens modell	18
3.3.2 «Par-menigheter» - dagens modell, men med felles stab	20
3.3.2. Stor-sokns modell (3 sokn)	22
Sammenheng mellom dagens ressursfordeling og foreslått fordeling i 2 modeller .	24
3.3.3. Fordelingsmodell.....	25
3.4 Felles menighetsråd for flere sokn og medlemmer til fellesrådet	26
3.4.1 Felles menighetsråd for flere sokn.....	26
3.4.2 Medlemmer til fellesrådet	27
3.5 Oppgaver som ønskes besvart vedr. samarbeid og samhandling	28
Vedlegg: 4. Økonomiske rammer for budsjett 2025	29
4.1 Redusert økonomisk handlingsrom	29
4.2 Konsekvenser for Kirkelig fellesråd i Bærum	30
4.3 Strukturelle tiltak som gjennomføres for budsjettåret 2025	31

Innledning

Kirkelig fellesråd skal ivareta administrative og økonomiske oppgaver på vegne av soknene, utarbeide mål og planer for den kirkelige virksomhet i kommunen, fremme samarbeid mellom menighetsrådene og ivareta soknenes interesser i forhold til kommunen» (Kirkeordning for Den norske kirke § 17). Fellesrådets hovedoppgaver omfatter blant annet eiendomsforvaltning, HR og økonomi, og fellestjenester som Kirketorget. Disse oppgavene utføres på vegne av soknene og er avgjørende for å støtte opp under deres virksomhet. Det er derfor viktig at vi sammen har en felles forståelse av hvordan ressursene forvaltes og prioriteres.

Kirkelig fellesråd i Bærum (KfiB) har de siste årene gjennomført en rekke tiltak for å redusere administrative kostnader og sikre en mer effektiv drift. Blant annet er den sentrale administrasjonen i Sandvika allerede betydelig nedbemannet. Slik vi er organisert i dag, er vi nede på et nivå som vurderes som minimum for å opprettholde lovpålagte og felleskirkelige oppgaver med dagens organisering. I lys av dette har vi igangsatt et arbeid for å vurdere hvordan vi sammen med andre fellesråd og menigheter kan samarbeide tettere og organisere oss smartere både for å møte økonomiske utfordringer og for å styrke det kirkelige arbeidet lokalt.

For det er i soknene selve menighetslivet utspiller seg: I gudstjenester, kirkelige handlinger, trosopplæring, diakoni og det lokale fellesskapet. Det er derfor et mål at fremtidige organisasjonsmodeller ikke bare bidrar til kostnadseffektiv drift, men også styrker fagmiljøene, gir mer rom for utadrettet arbeid og legger bedre til rette for lokal aktivitet og frivillighet.

Dette høringsnotatet presenterer noen forslag til alternative modeller og samarbeidsformer. Det bygger på tidligere analyser og erfaringer, og vi inviterer menighetsråd og tillitsvalgte til å komme med synspunkter og innspill. Vi tror at den beste veien videre finnes i et felles engasjement og håper på gode, åpne drøftinger til beste for hele kirken i Bærum.

1. Mål og ambisjoner med rapporten (Høringsnotatet)

KfiB ønsker å utrede hvordan ressurser, samlokalisering og økonomiske inntektsmuligheter kan fordeles og organiseres på en mest mulig effektiv og bærekraftig måte. Prosjektet skal bidra til å gi et godt grunnlag for videre utvikling av en organisering som ivaretar både de enkelte menighetenes behov og fellesskapet.

Kirkemøtet vedtok i sak KM 10/24 Organisasjonsutvikling – strategi for fellesløsninger for Den norske Kirke: «Kirkemøtet har som mål at ressurser kan flyttes fra administrative oppgaver til kirkens kjerneoppgaver, og derigjennom stimulere til å tilrettelegge for fellesløsninger som gjør kirken tilgjengelig for alle medlemmer og bidrar til å bygge en god og samlede kultur i hele kirken».

Det er et overordnet mål å kunne levere administrative tjenester like godt og bedre med mindre ressurser. Dette er krevende og vil kreve stor grad av endringsvillighet og kompetanse.

Det er et også uttrykt mål i Kirkemøtet å søke løsninger utover eget fellesråd, og gjerne søke løsninger i fellesskap med andre fellesråd.

Strategisk mål;

- «skal bruke mindre tid på administrasjon og mer på menneskemøter»
- «har ambisjon om å arbeide smartere, slik at tid frigjort kan benyttes til strategiske og verdiskapende arbeid for Fellesrådet og menighetene».

Med utgangspunkt i rammer nevnt over og lovens krav, foreslås det å utrede modeller som på best mulig måte sikrer best anvendelse og rettferdig fordeling av våre felles ressurser og sørger for at kirken når sine overordnede mål.

1.1 Forvaltning av kirkene

Forvaltningen av kirkene hører under kirkelig fellesråd, med mindre annet er bestemt av departementet før kirkeordningens ikrafttredelse eller deretter av Kirkerådet. Med få unntak eies alle norske kirker av soknet. Soknets grunnleggende ansvar for kirkebygget har røtter tilbake til middelalderen. Det er menighetsrådene som i utgangspunktet avgjør hvordan kirkene skal brukes, jfr. Regler for bruk av kirken. Kirkeordningen sier imidlertid at kirkelig fellesråd som et organ på vegne av soknet er tillagt ansvaret for å opptre som soknets rettmessige eierrepresentant når det gjelder forvaltningen av kirkebygg og kirkebyggets eiendom før øvrig.

Kirkebyggene er noen av våre mest verdifulle kulturminner, og de antikvariske myndighetene har derfor et særlig fokus på kirkebygg. I et felles rundskriv fra Barne- og familiedepartementet og Klima- og miljøverndepartementet som trådte i kraft 1.1.2021 er det gitt [regler og veiledning for hvordan kirkens kulturminner skal forvaltes](#).

Andre eiendommer og bygninger

Menighetene i Den norske kirke eier også en rekke andre eiendommer og bygninger som menighetshus, barnehager, leiligheter osv. Forvaltningen av disse reguleres ikke av kirkelovgivningen, men er underlagt vanlige sivilrettslige regler. Dette innebærer blant annet at kirkelig fellesråd ikke har noe ansvar for disse bygningene, med mindre fellesrådet gjennom avtale, vedtak eller spesielle ordninger har påtatt seg et ansvar for eiendommene. Denne oppgavedeling er ikke avtalefestet i Bærum. KfiB «arvet» forvalteransvaret fra Bærum kommune i 2015/2016, både kirkebygg, menighetshus og kontorbygg. Forvaltning av kirkebygg og andre eiendommer og bygninger vil kreve ressurser når forvaltningen skal ivareta andre bygg enn kirkene.

Det er under utredning hvordan forvaltning, drift og vedlikehold av eiendomsmassen kan optimaliseres. Som for alt annet er det et mål å gjennomføre dette best mulig for kirkene i Bærum. I dette inngår også utleie og bruk av byggene, heri rettferdig fordeling av inntekter og kostnader.

KfiB vil etterstrebe modeller som minimum gir inndekning for felleskapets midler og ressurser.

Som for Bærum Kommune bør også kirken ha mål om en bedre arealutnyttelse. Vi har i dag lokaler som utnyttes lite. Vi har også lokaler som lånes ut gratis uten noen form for inndekning av driftskostnader av utlånte lokaler.

Det følger av kirkelig fellesråds arbeidsgiveransvar å sørge for nødvendig arbeidssted for de tilsatte, blant annet tjenlige kontorer. Slike lokaler kan enten kjøpes eller leies.

1.1.1 Forvaltning, drift og vedlikehold (FDV) i et større bilde (bispedømme)

Det er et ønske og vil bli utredet hvordan man kan tilordne samme praksis og fordeling av eiendomskostnader i hele Oslo bispedømme.

En forutsetning for å forvalte, drifte og vedlikeholde kirkebyggene i Oslo bispedømme i fellesskap, er at tjenestetilbudet utføres tilnærmet på samme måte. På den måte vil man kunne utvikle felles driftssystemer, og utnytte og benytte ressurser optimalt.

Gjennom dialog mellom fellesrådene er det avdekket ulik praksis i utførelsen av FDV, heri utleie av lokaler og arrangementer.

Det finnes også andre eierformer i Oslo og Asker, der menighetshus eies av soknet (menigheten). I Bærum prosti var kirkebyggene inkl. kontorbygg og menighetshus forvaltet av Bærum Kommune frem til 2015-2016. Deretter overtok KfiB forvaltningen.

Kirkeanordningsloven §§17,20,22 regulerer forholdene.

Samarbeid med andre fellesråd og bispedømmerådet vil kunne være med å spare administrative ressurser og frigjøre mer midler til fordeling til soknene.

1.2 Organisasjonsutvikling og samarbeid med andre fellesråd

1.2.1 Organisering av virksomheten

KfiB har igangsatt en gjennomgang av virksomhetens økonomiske situasjon og drift. Hensikten er å vurdere om dagens struktur kan opprettholdes, og hvilke tilpasninger som eventuelt er nødvendige. I dette arbeidet vurderes også alternative organiseringsmodeller som kan bidra til mer effektiv ressursbruk og bedre oppgaveløsning. Se eget kapittel under.

For å få et best mulig beslutningsgrunnlag er faggruppene blitt utfordret til å komme med innspill fra sine respektive fagområder. Disse innspillene vil inngå i det samlede vurderingsgrunnlaget. Det legges som allerede nevnt opp til samarbeid med tillitsvalgte, og hensikten er å finne løsninger som kan bidra til økonomisk balanse med minst mulig belastning for den enkelte. Alle vurderinger i denne fasen skal dokumenteres og drøftes med de tillitsvalgte.

I dette arbeidet inngår å utrede hvordan ressurser, ledelsesstruktur, samlokalisering og økonomiske inntektsmuligheter fordeles og organiseres i dag og evt hvordan dette kan forbedres og utnyttes enda bedre. Prosjektet skal bidra til å gi et godt grunnlag for videre utvikling av en organisering som ivaretar både de enkelte menighetenes behov og de overordnede målene for prostiet som helhet.

1.2.2. Samhandling med prester og Den norske kirke

En eventuell omorganisering i KfiB vil også berøre prestene, selv om de er ansatt i en annen arbeidsgiverlinje. Prestetjenesten er en integrert del av det lokale kirkelige arbeidet, og endringer i KfiBs organisering vil ha betydning for menighetens liv og deres arbeidshverdag.

Kirkevergen og prosten har allerede et tett samarbeid og samledelse, og er i en løpende dialog om temaer som berører begge linjene. Dette legger et godt grunnlag for koordinert informasjon og medvirkning. Prestene har så langt i prosessen vært ivaretatt gjennom at prosten er medlem av fellesrådet og fellesrådets arbeidsutvalg (AU), og ved at prestenes tillitsvalgte har vært involvert når det har blitt vurdert som hensiktsmessig. Videre vil sokneprestene ha en viktig rolle i prosessen videre som medlem av menighetsrådene, leder av prestatjenesten lokalt og gjennom sitt kirkefaglige ansvar i den lokale samledelse. Dette skal sikre god samhandling og helhetlig forankring av prosessen.

1.2.3 Fellestjenester

Det er et overordnet mål for kirken å etablere og utvikle felles løsninger for alle kirkelige organisasjonseenheter.

LPR avtalen (Lønn, personal og regnskap) er en viktig katalysator i dette arbeidet. KfiB og AKF (Asker Kirkelige Fellesråd) er allerede sterkt engasjert i dette digitaliseringsarbeidet,

hvor begge fellesråd allerede har tatt i bruk felles lønns- og HR systemer (SDWorx), anskaffet av Den norske Kirke i 2022 gjennom en ny Fellesavtale for etablering av systemer (Sky-tjenester), tilhørende forvaltningstjenester, samt tjenester innen lønn, personal og regnskap (LPR).

Det er et mål at kirken over tid tar ut stordriftsfordeler gjennom standardisering av oppsett, konfigurasjon og integrasjoner, samt kompetansedeling.

Det arbeides med en samarbeidsavtale om å kartlegge og utvikle fellestjenester mellom AKF og KfiB.

1.2.4 Kirketorget

Kirketorget utfører noen av disse oppgavene i dag. Noen av oppgavene utføres for menigheten spesifikt, andre oppgaver for fellesskapet. Dette bør utredes videre.

Sekretærene ved Kirketorget utfører mange ulike oppgaver og henvendelser daglig. Reduksjonen i bemanning fra 6,4 til 5,8 stillinger fra 1. juni 2025 kan føre til økt arbeidsbelastning uten reduksjon i arbeidsoppgavene.

Samtidig er det oppgaver i dag som har potensiale for å videreutvikles, endres. Et samarbeide på tvers (med AKF) vil kunne bidra positivt til en bedre oppgavedeling med færre ressurser. Dette må utredes videre.

1.2.5 Samarbeid med andre fellesråd

Kirkelig fellesråd i Bærum og Asker kirkelige fellesråd har inngått forpliktende/avtalebasert samarbeid knyttet til deler av fellestjenestene.

Prosjektet skal lede frem til samarbeid på felter som gir innbyggerne et bedre tjenestetilbud, riktigere bruk av våre driftstilskudd/midler, samt støtte oppunder kirkens digitaliseringsstrategi, og legge til rette for, etablere og utvikle felles løsninger som også kan gi merverdi for kirken regionalt.

Det er enighet om å kartlegge og utvikle samarbeidet på følgende områder

- **Eiendomsdrift**
 - Samarbeid på FDV (Forvaltning, drift og vedlikehold) utførelse
 - Kirkevaktordning (sjekkliste og program for kontroll av yttervegger og tak – «værkroppen»)
 - «Ordna eiendom» (Kirkens FDV system)
 - Erfaringsutveksling og samarbeid i søknadsutforming til Kirkebygg investeringer
 - Forprosjekter og prosjekter
 - Kirkebevaringsfond, krav og utforming
 - Riksantikvar, regelverk og erfaring
 - Andre Kirkebygg relaterte forhold

- **Felles administrativ støtte**
 - LPR
 - Sentralbord og administrativ støtte
 - IKT
 - Arkiv /Public 360
 - Kommunikasjon

Eiendomsinvesteringer/ investering med midler fra Kirkebevaringsfondet

Det er krevende å besitte tilstrekkelig med kompetanse og faglige ressurser i byggprosjekter og på kirkeinvesteringer er begrenset. AKF erfarer det samme. KfiB støtter seg på bruk av rådgivende ingeniører / konsulenter (eksterne ressurser).

Gjennom året har vi innledet en dialog med Kirkelig fellesråd i Oslo (KfiO), for å kunne nyttiggjøre KfiO's kompetanse og ressurser i prosjektarbeidet med kirkebyggene.

KfiB inngår et pilotprosjekt med KfiO for å kartlegge og sette opp investeringssøknader til Kirkebevaringsfondet, dette er oppdelt i 2 faser

- a. Særskilt forprosjekt (inneholdende en total beskrivelse av prosjektet inntatt kalkyle og tilstandsanalyser
- b. Søknad om prosjektfinansiering når særskilt forprosjekt er godkjent

Mål; bedre ressursutnyttelse av investeringsmidlene.

Kirkebygg og eiendomsforvaltning er en viktig oppgave for fellesråd. Gjennom dette dialog og pilotprosjektet, åpnes det opp for en større diskusjon om hvorvidt eiendomsforvaltning bør etableres på bispedømmenivå, gjerne organisert som eget eiendoms driftsselskap (dette er allerede gjennomført i Bergens- regionen).

Med denne innledning og ambisjoner i bruk av våre ressurser, har man antatt at dette kan resultere i økonomiske effekter vist under i neste kapittel.

2. Økonomisk oppstilling – analyse av mulighetsrom over inntekter og kostnader i 2025-2028

De nærmeste årene kommer til å bli krevende. Det vil bli behov for **å tenke nytt og arbeide på andre måter**. Dette kommer til å få konsekvenser for organisasjonen og medarbeidere. I de tilfeller hvor gjennomføringen av tiltakene medfører redusert ressursbehov og behov for endring av ressursbruk vil KfIB vil følge lov- og avtalefestede forpliktelser som arbeidsgiver.

Konkret;

Driftsinntektene reduseres fra over kr 100 mill til kr 87 mill i perioden.

	2025	2026	2027	2028
Redusert driftstilskudd	6,7 mill	8,9 mill	10,9 mill	12,9 mill



DRIFTSBUDSJETT	2023	2024	BUD 2025	2026	2027	2028
Inntekter						
Brukerbetaling, salg, avgifter og leieinntekter	1 328 527	1 299 445	1 240 000	1 000 000	1 500 000	2 500 000
Refusjoner/overføringer	11 945 680	14 143 433	11 100 000	11 100 000	11 100 000	11 100 000
Statlige tilskudd	10 548 069	9 403 000	9 600 000	9 600 000	9 600 000	9 600 000
Rammeoverføring /tilskudd fra egen kommune	76 044 904	76 960 307	70 990 000	68 000 000	66 000 000	64 000 000
Andre tilskudd, gaver, inns. midler	570 178	62 925	100 000	100 000	100 000	100 000
Sum driftsinntekter	100 437 358	101 886 610	93 030 000	89 800 000	88 300 000	87 300 000
Utgifter						
Lønn- og sosiale utgifter	67 920 844	65 888 239	66 800 000	58 000 000	58 000 000	56 000 000
Kjøp av varer og tjenester	23 245 622	24 954 677	22 604 500	23 700 000	24 500 000	25 500 000
Refusjoner/overføringer	4 762 156	6 230 457	4 967 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000
Tilskudd / gaver	4 069 820	3 187 059	990 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Sum driftsutgifter	99 998 442	100 260 432	95 361 500	87 700 000	88 500 000	87 500 000
BRUTTO DRIFTSRESULTAT	438 916	1 626 178	-2 331 500	2 100 000	-200 000	-200 000

Følgende innspill ble mottatt etter møte med menighetsrådslederne, for å understøtte de økonomiske analyser og sammenhenger (forslag til struktur av data);

A. Analyse av økonomi og årsverk 2025-28

- Analyse av inntekter 2025-28
 - Beskrivelse av usikkerhet
 - Vurdering av oppside, potensialet for økte inntekter (utleie,,)
 - Vurdering av nedside
- Analyse av utgifter utenom lønn/sosial utgifter 2025-28
 - Beskrivelse av usikkerhet
 - Vurdering av muligheter for reduserte utgifter, eks. Kjøp av varer og tjenester
- Analyse av årsverk
 - Behov for reduksjon av årsverk total KfIB 2025-28

B. Vurdering av prioriteter av årsverk. Hva bør vernes?

C. Organisasjonsmodeller og konsekvenser

Omfattende og *detajlert* beskrivelse av;

- Parmenigheter, felles stab
- Stor-sokn, felles stab

For modellene må bemanningsendring fra dagens situasjon illustreres. Begrepet «samlokalisering» bør beskrives mer utfyllende.

2.1 Driftsinntekter

Driftsinntektene består av følgende hovedposter; (tallene er i 2025 kr.)

DRIFTSBUDSJETT	BUD 2025	2026	2027	2028
Inntekter				
Brukerbetaling, salg, avgifter og leieinntekter	1 240 000	1 000 000	1 500 000	2 500 000
Refusjoner/overføringer	11 100 000	11 100 000	11 100 000	11 100 000
Statlige tilskudd	9 600 000	9 600 000	9 600 000	9 600 000
Rammeoverføring /tilskudd fra egen kommune	70 990 000	68 000 000	66 000 000	64 000 000
Andre tilskudd, gaver, inns. midler	100 000	100 000	100 000	100 000
Sum driftsinntekter	93 030 000	89 800 000	88 300 000	87 300 000

Konkret betyr dette følgende innsparinger i budsjettperioden (inkl. nedjustering av tilskudd til 13-20 til 2,0 mill i året), og hvor tilskudd fra Bærum kommune (**tilskudd fra egen kommune**) i 2024 kr 76,9 mill blir redusert i perioden med 12,9 millioner og ende ut med kr 64.000.000 i 2028.

Statlige tilskudd er tilskudd til kateketer med kr 1.450.000, samt tilskudd til kirkelig undervisning og læring kr 7.900.000. Det arbeides med andre tilskuddsordninger (kirkerelaterte, stiftelse og private), dog av forsiktighets hensyn ikke inntatt i oppstillingen, foruten tilskudd fra Akershus fylkeskommune til 13-20 med kr 500.000 fordelt over 2025 og 2026. (kr 7.900+ kr 1.450+ kr 250)

Refusjoner/overføringer består av mva kompensasjon kr 5.000.000, ref sykepenger med kr 3.000.000 og lønnsrefusjon fra menighet kr 3.100.000.

2.1.1 Brukerbetaling, salg og leieinntekter

DRIFTSBUDSJETT	2025	2026	2027	2028
Inntekter				
Brukerbetaling, salg, avgifter og leieinntekter	1 240 000	1 000 000	1 500 000	2 500 000
- hvorav brukerbetalinger	400 000	400 000	500 000	600 000
- husleie Bærum Komune (Høvik Bibliotek)	600 000	180 000	200 000	200 000
- husleie andre	-	420 000	500 000	1 700 000
- Husleie Hyion	240 000	-	-	-

Brukerbetaling og leieinntekter øker mest i oversikten. Det forutsettes at det tilrettelegges for en modell som benyttes så vel i Kirkelig fellesråd i Oslo (KfiO) som i Asker kirkelig fellesråd (AKF), hvor forvalter av eiendommene (som kompensasjon for vedlikehold og drift av bygg), beholder 25 % av alle utleieinntekter og hvor soknet blir tilgodesett med 75 % av leieinntekten. Dette forutsettes at leieprisene samtidig økes og at menigheten fortsatt beholder leieinntekter på dagens nivå. Leieinntektsøkningen i 2026 består i hovedsak av dette. All utleie vil gjennomføres i regi av KfiB, dog i nært samarbeid med menigheten. For 2028 er det forutsatt at man har inngått større

leiekontrakter (langtidsleie) i lokasjon som har kunnet frigjøre kontor plass gjennom tiltak for å optimalisere arealbruk. Dette vil utredes videre, og p.t er det usikkerhet forbundet med denne posten.

Soknene kan selv samle inn egne midler og har egen råderett over disse midlene. KfiB og soknene kan i fellesskap stimulere til økt utnyttelse av aktuelle tilskuddsordninger og utvikle søkerkompetanse i fellesskap.

2.2 Driftskostnader

Driftskostnadene består av følgende hovedposter.

DRIFTSBUDSJETT	BUD 2025	2026	2027	2028
<i>Utgifter</i>				
Lønn- og sosiale utgifter	66 800 000	58 000 000	58 000 000	56 000 000
Kjøp av varer og tjenester	22 604 500	23 700 000	24 500 000	25 500 000
Refusjoner/overføringer	4 967 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000
Tilskudd / gaver	990 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
<i>Sum driftsutgifter</i>	95 361 500	87 700 000	88 500 000	87 500 000

Kostnadsartene har vært gjennomgått og vektlagt ut ifra våre mål om optimal utnyttelse av våre ressurser, hensyntatt nye rammebetingelser med et lavere driftstilskudd fra Bærum kommune.

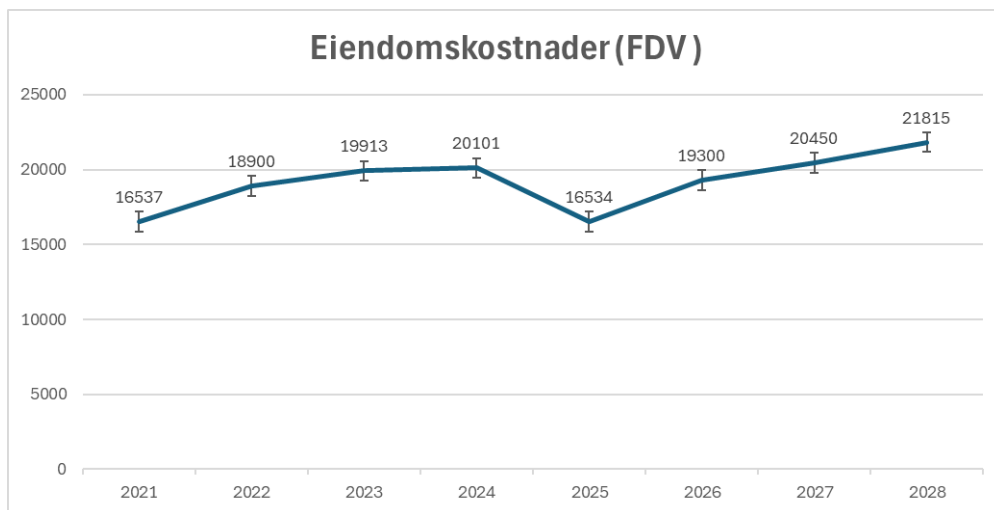
«Lønn- og sosiale utgifter» Personalkostnader vurderes i eget underkapittel under kapittel 3.

2.2.1 Kjøp av varer og tjenester

Eiendom (Forvaltning, Drift og Vedlikehold - FDV)

Kirkelig fellesråd som et organ på vegne av soknet, er tillagt ansvaret for å opptre som soknets rettmessige eierrepresentant når det gjelder forvaltningen av kirkebygg og kirkebyggets eiendom før øvrig. I en for lang periode har vedlikeholdsettersele på våre kirkebygg vært betydelig. Også i inneværende budsjett for 2025.

Kirkebyggene må forvaltes forsvarlig, dels med å sørge for god kompetanse på kirkebygg i forvaltningen, men også med tilstrekkelige økonomiske rammer for å kunne gjennomføre en god forvaltning. Det foreslås prioriteres med nok ressurser til å ivareta god nok forvaltning av kirkebyggene. I budsjettperioden foreslås det at det minimum prioriteres budsjetter på tidligere års nivåer. Kravene til riktigere prioritering og korrekte tjenestebeskrivelser og utøvelse av denne blir mer viktig.



LPR (lønn, personal og regnskapstjenester)

I 2023 valgte man å tiltre rDNK's rammeavtale (Aider avtalen) på kjøp av regnskapstjenester. Den økonomiske gevinst ved å outsource regnskapsproduksjonen er allerede tatt ut. 2,6 årsverk samt lisens og produksjonskostnader er redusert. En økonomisk samlet besparelse etter omorganiseringen med 1,2 millioner. Det er fortsatt mulig å effektivisere og redusere kostnadene til lønn, personal og regnskapstjenester gjennom standardisering, beste praksis og økt kompetanse. Dog anser man for perioden at det er et realistisk mål å beholde kostnadene stabile på dagens nivå. Et samarbeid utover eget fellesråd vil kunne gi stordriftsfordeler og besparelser i fremtiden.

Fellestjenester

Under en spesifisering av fellestjenester, i hovedsak til benyttelse av alle, menighet og administrasjon. Flere av postene er variable i henhold til antall brukere.

Fellestjenester	2026	2027	2028
KA Kontigent	270 000	240 000	252 000
Kopinor (KA avtale)	260 000	240 000	200 000
Simploer lisens/avtale	130 000	130 000	100 000
Webcruiter	50 000	50 000	25 000
Tono avgift for alle Kirkebygg	30 000	30 000	31 500
Vitec Agrando - lisens for Medarbeideren mm	550 000	500 000	525 000
Kirkepartner - support IKT kontorstøtte	1 120 000	1 020 000	1 071 000
KLP skadeforsikring	170 000	170 000	178 500
Tlf	470 000	450 000	400 000
IKT utstyr	300 000	270 000	300 000
leie kopimaskiner	160 000	160 000	168 000
Forbruksmateriell, driftsavtale	140 000	140 000	149 000
opplæring, kurs m etc	350 000	350 000	300 000
sum fellestjenester	4 000 000	3 750 000	3 700 000

Sandvika/ felles kontorer

Administrasjonen i KfiB leier lokaler i Sandvika sentrum. I påvente av en avklart ambisjon om kirkens plassering i Sandvika sentrum, er målet og fremleie deler av arealene.

Foreløpig er planen at 13-20 fortsetter sitt arbeid fra Sandvika, øvrig administrasjon søkes flyttet til nytt rehabilitert menighetshus på Haslum. Lokalene har plass til så vel Haslum menighet som til KfiBs administrasjon. Det er estimert en kostnadsbesparelse på kr 1.000.000. Samlokalisering kan gjennomføres våren 2026.

Inndeling "øvrig innkjøp av varer og tjenester"		2026	2027	2028
	total 2025			
Eiendomsdrift	13 650 000	15 300 000	16 250 000	17 315 000
LPR	2 900 000	2 900 000	3 000 000	3 000 000
fellestjenester	3 650 000	4 000 000	3 750 000	3 700 000
Sandvika/felles kontorer	2 400 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000
sum	22 600 000	23 700 000	24 500 000	25 515 000

2.2.2 Refusjoner/overføringer

DRIFTSBUDSJETT	BUD 2025	2026	2027	2028
<i>Utgifter</i>				
Refusjoner/overføringer	4 967 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000
Tilskudd / gaver	990 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000

Beløpet er mva. kompensasjon

2.2.3 Tilskudd/gaver

Det er ikke forutsatt å gi tilskudd til menighet eller andre frivillige organisasjoner utover den ressursfordeling som fremgår i notatet. Beløpet som er medtatt er aktivitetskostnader til trosopplæring med kr 1.000.000 og annen undervisning i menighetene.

Det gjøres oppmerksom på at notatet i hovedsak er satt opp etter «netto» prinsipper, for å synliggjøre de reelle inntekter og kostnader til KfiB (foruten mva kompensasjon som er medtatt med kr 5.000.000 som både inntekter og kostnader – brutto). I et offisielt driftsregnskap vil flere elementer bli å bokføre etter «brutto prinsippet», jfr prinsippene i god kommunal regnskapsskikk. Eksempel; fremleie av husleie vil bli bokført som husleieinntekt 1.000.000 – husleiekostnad 2.500.000, men vist i denne oppstilling som netto kostnad 1.500.000.

3. Samhandling og samarbeid, organisasjonsmodell og ressursprioritering

3.1 Samhandling og samarbeid

De kirkefaglige prosjektgruppene har belyst hvordan diakoner, undervisningsansatte og kantorer arbeider i dag med fokus på oppgaver, metoder og utfordringer og foreslått modeller for mer hensiktsmessig arbeidspraksis, bla. for å redusere sårbarhet i perioder med sykefravær og permisjoner, og om mulig kunne utnytte ressurser på enda bedre måter i hele prostiet.

Økt samarbeid mellom menigheter og felles handlingsplaner kan styrke kirkens tilbud i menigheten og prostiet som helhet.

Med ressursutnyttelse kan man også forstå utnyttelse av ledige / egne lokaler fremfor å leie eksterne lokaler/fasiliteter. Prosjektgruppenes oppgave var også å identifisere og løfte frem arbeid som er viktig at forsterkes og videreutvikles.

Dette inkluderer samarbeid i hele prostiet og med andre fellesråd i bispedømmet (inklusive eiendomsdrift, administrasjon og fellestjenester).

Fordelene med større arbeidsmiljøer

- Samarbeid og arbeidsmiljø. Kollegafellesskap og større faglig fellesskap.
- Frigjøre arealer i øvrige bygg og begrense kostnadsbruk, som leiekostnader og drift av lokaler
- Færre arealer å vedlikeholde – bedre utnyttelse av ressursene

Samhandling - Utrede hvordan en **ledelsesmodell** kan optimaliseres for å sikre både lokal forankring og overordnede felles mål.

Muligheter

- Kontorfasiliteter, kontorlandskap
- Arealutnyttelse / kostnadsreduksjon (eksempelvis kontorer i Sandvika)
- Ressursutnyttelse

Nye lederroller – endret lederoppgave

Endringer i organisasjonsstruktur og tettere samarbeid mellom menigheter vil naturlig føre til behov for justeringer i lederroller og arbeidsfordeling. Når flere sokn og medarbeidere samles i større enheter, stilles det nye krav til både administrative ressurser, koordinering og støttefunksjoner. Rollen som daglig leder vil i mange tilfeller omfatte flere menigheter og en større stab, og krever dermed økt kapasitet med riktig kompetanse til både personalledelse, økonomistyring og praktisk tilrettelegging.

Et sentralt område som må styrkes, er sekretariatsfunksjonen for menighetsrådene (MR). Flere menighetsråd uttrykker behov for mer støtte i sitt arbeid, og dette må hensyntas når leder- og støtteroller utformes. I større stabskonstellasjoner vil det kunne bli nødvendig å etablere eller omfordele ressurser og løse oppgaver på nye måter, for å sikre kontinuitet og god oppfølging av rådsarbeidet.

Samtidig er det avgjørende å videreutvikle og styrke samledelsen mellom daglig leder og sokneprest, som er et samarbeid som allerede er sentralt i dagens modell. Ved økt samorganisering og større fagmiljøer blir dette samspillet enda viktigere for å sikre helhetlig ledelse, felles retning og god ivaretagelse av både ansatte og menighetsliv. Det er også grunn til å anta at prestenes rolle vil påvirkes av en slik utvikling. Selv om soknepresten fortsatt vil ha hovedansvar for gudstjenesteliv og forkynnelse, kan økt samarbeid og nye strukturer innebære mer koordinerende eller strategiske oppgaver på tvers av sokn. Dette er en utvikling som må vurderes nøye i samspill med prostens og prestedtjenestens organisering.

Administrativ ressurs og kirketjener/vaktmester – støtte til den lokale stab

For å kunne styrke den lokale stab og menighetsarbeid er det viktig med nødvendig kompetanse. Dette er også en viktig forutsetning for å legge til rette for en god eiendomsforvaltning, tjenestebeskrivelser generelt og oppgavedeling.

I modellene 2 og 3 er det foreslått at det legges til rette for administrative ressurser og styrke rollen som Kirketjener, inntatt oppgaver som lokal «vaktmester».

Oppgaver som vil kunne tildeles nevnte ressurser er (kan være);

Administrativ ressurs;

- Merkantil administrativ støtte
 - o Kontorstøtte, saksbehandling
- Regnskapsbistand, givertjeneste, Vipps, bilagsbehandling
- HMS støtte
- Støtte til frivillighetsarbeid

Kirketjener / vaktmester

- Oppfølging av eiendommene i stabens ansvarsområde
 - o Løpende oppfølging og kontroll av FDV planer (Ordna eiendom)
 - o Støttet faglig av Eiendomsforvaltningen sentralt
- Utleie, lokal representant for å ivareta utleie
- Tilsyn, sørge for at Kirken fremstår representativt (tilstand, sikkerhet mm)
- Kirketjener, seremonier (gudstjenester og begravelser)

3.2 Driftskostnader – «lønn og sosiale utgifter» - (analyse årsverk)

Administrasjon

Gjennom de siste årene har administrasjonen blitt redusert, iht. til Kirkemøtets ambisjoner. Kirkevergen er av den oppfatning at de administrative ressurser ikke kan tas lenger ned uten et mer formalisert og avtalt samarbeid mellom flere fellesråd - en oppgave som er under utredning og gjennomføring. Samarbeid på fellestjenester vil kunne gi ytterligere effekter i slutten av perioden, med mål om en delvis felles administrasjon i Asker og Bærum.

Stillinger i «grønt felt» i 2028 er stillinger som sannsynlig vil inngå i en felles administrasjonsstøtte for begge fellesråd, og forventet å gi en økonomisk effekt på opp mot 2,0 millioner. Dette er et mål, og utredes videre.

FELLESRÅDETS ADMINISTRASJON I SANDVIKA

	2025	2026	2026	2028
Årsverk				
Kirkeverge	1,0	1,0	1,0	1,0
HR:				
HR sjef/ass. Kirkeverge	1,0	1,0	1,0	1,0
HR rådgiver	1,2	1,2	1,0	1,0
Økonomi:	1,0	1,0	1,0	1,0
Administrasjon /Kirketorget				
kommunikasjon	1,0	0,5	0,5	1,0
Adm./Kirketorget	6,9	3,0	3,0	2,0
Sum Sandvika eks eiendom	12,1	7,7	7,5	7,0

I oppstillingen over 3 sekretærer flyttet til ressurs for sokn/menigheten fra 2026. Daglig leder er en del av sokn/menighet i de videre tabellene.

Eiendom/renhold egne ansatte

Eiendomsavdeling er planlagt for 2,5 årsverk i 2026. En forvalter, en driftstekniker og en rådgiver på 50%. Det vil bli etablert et nært samarbeide med Asker Kirkelig Fellesråd for ressursdeling og drift. 2,5 årsverk ansees som et minimum for å kunne ivareta forvaltningen. Renhold utgjør 1,4 årsverk.

Det vil også etableres samarbeid med Kirkelig fellesråd i Oslo. Kompetanse og saksbehandling med bispedømmekontor og Riksantikvar er viktig. Det er et mål å bygge felles erfaring og kompetanse i hele Oslo bispedømme.

Institusjonsdiakoni og ungdomstilbudet 13-20

Bærum kommune har historisk gitt øremerkede midler til disse tilbudene etter initiativ fra KfiB. Vi vil fortsatt velge å prioritere ressurser til disse formål, og samtidig søke modeller for større egenfinansiering gjennom tilskuddsordninger.

Akershus fylkeskommune har gitt ekstra midler med kr 500.000 for 2025/2026 for å bygge ut konseptet «13-20» i Akershus, som et eksempel på et tiltak som skal videreutvikles fremover.

3.2.1 Ressursfordeling forøvrig

Ressursfordelingen vil av dette se ut som i tabellen under. Ut fra en slik prioritering i bruk av ressurser vil 67,5% av kunne disponeres til arbeide i menigheten (i 2028 er målet at denne andel er økt til 70%).

Ressursfordeling	2025 årsverk 26		2 026	2027	2028
administrasjon	(9,1)	7,7	9 000	9 000	7 000
eiendom+ renhold	(5,4)	3,9	4 000	4 000	4 000
Inst diakon	(2,4)	2,0	2 400	2 400	2 400
13-20	(4,0)	3,3	3 400	3 400	3 400
Sokn/menighet	(46,6)	40,0	39 200	39 200	39 200
	(67,5)	56,9	58 000	58 000	56 000

1.00kr (2025)

Hvordan denne andel kan fordeles best mulig er utredet i ulike faggrupper og modeller. En redegjørelse over hvordan og hvilke organisatoriske modeller som er foreslått følger under.

3.3 Organisasjonsmodeller og ressursfordeling

For å optimalisere ressursutnyttelsen og sikre en mer effektiv drift har vi identifisert behovet for mer robuste stabssammensetninger som er mindre sårbare ved vakanser og sykefravær og ved nedbemanning. Vi mener en fremtidig organisasjonsmodell bør ha tettere samarbeid mellom menigheter – enten gjennom samhandling eller sammenslåing av staber. Vi går ut ifra at en slik modell vil styrke det faglige og det kollegiale fellesskapet, samtidig som den reduserer sårbarheten i organisasjonen.

3.3.1 Dagens modell

Dagens modell er utgangspunkt for organisasjonsmodellene og arbeidet med samarbeid utover egen menighet. Uten organisatoriske endringer vil behovet for reduksjon i antall fagstillinger kunne bli opp mot 10 årsverk, og fordelingen av stillinger i fellesrådet vil da kunne se ut som i de økonomiske oppstillingene under;

AVDELING	årsverk 2025	2025	årsverk	"Dagens løsning"	Hvorav Sokn/menighet	
					årsverk	kr
Adm - KfiB	5,7	7 722 643	5,7	8 431 549		
ADM-DL menighet	5,0	5 946 883	5,0	6 184 758	5,0	6 184 758
Kirken-kirketjener	3,4	2 499 073	3,4	2 599 036	3,4	2 599 036
Adm-menighet -sekr	6,4	5 038 205	5,5	4 502 896	5,5	4 101 932
Eiendom	5,4	5 073 769	5,4	5 073 769		
Inst. Diakoni	2,4	2 443 028	2,0	2 028 028		
13-20	4,0	3 774 313	3,3	3 113 808		
Kirken -kantor	8,3	8 798 581				
Felles undervisning/kateket	7,5	6 985 995				
Statlige kateketer (	2,0	1 973 202				
Diakoni	7,7	7 340 187				
Trosopplæring	7,5	6 072 958				
Felles ungdoms- og barnearbeid	2,6	1 598 047			-	
Fagstillinger direkte i Menighet	35,6	32 768 971,5	26,6	25 913 310	26,6	25 913 310
	67,5	66 666 887	56,9	57 847 156	40,5	38 799 036

I budsjett 2025 er det 67,5 årsverk og en budsjetttramme på 66,8 millioner

En reduksjon med ca10 årsverk vil kunne se ut slik i menigheten, da hensyntatt fordeling av ressurser etter antall medlemmer i soknet – i forhold til antallet i hele prostiet. Endelig fordeling av ressurser må justeres etter omforent fordelingsmodell.

	390 BRYN		391 EIKSMARKA		392 HASLUM		393 HELGERUD		394 HØVIK	
Daglig leder	0.5	618 476	0.5	618 476	0.5	618 476	0.5	618 476	0.5	618 476
adm ressurs	0.5	450 290	0.5	450 290	0.5	450 290	0.5	450 290	0.5	450 290
Kirketjener	0.3	259 904	0.3	259 904	0.3	259 904	0.3	259 904	0.3	259 904
Fagstillinger	2.5	2 438 768	0.3	328 565	3.3	3 246 546	2.0	1 962 218	4.7	4 550 617
sum 2026	3.8	3 767 437	1.7	1 657 234	4.7	4 575 215	3.4	3 290 887	6.0	5 879 286

Fagstillinger 2025	3.3		1.4		4.1		3.1		4.8	
endring	- 0.8		- 1.0		- 0.7		- 1.0		- 0.1	

	395 JAR		396 LOMMEDALE		397 FORNEBU		398 TANUM		399 ØSTERÅS	
Daglig leder	0.5	618 476	0.5	618 476	0.5	618 476	0.5	618 476	0.5	618 476
adm ressurs	0.5	450 290	0.5	450 290	0.5	450 290	0.5	450 290	0.5	450 290
Kirketjener	0.3	259 904	0.3	259 904	0.3	259 904	0.3	259 904	0.3	259 904
Fagstillinger	3.1	2 982 771	2.7	2 580 801	3.1	3 027 739	2.5	2 417 381	2.6	2 522 124
sum	4.4	4 311 440	4.0	3 909 470	4.5	4 356 408	3.8	3 746 050	3.9	3 850 793

Fagstillinger 2025	3.9		4.4		4.3		4.5		3.1	
	- 0.8		- 1.7		- 1.1		- 2.0		- 0.5	
									- 9.64	sum

En enkel SWOT analyse over dagens situasjon med 9-10 stillinger mindre, er vurdert slik;

	positive faktorer	DAGENS - SWOTANALYSE	negative faktorer
interne faktorer	STYRKER slik har vi alltid jobbet opprettholder samme administrasjon fast oppfølging av MR og AU fokus på egne frivillige sterk lokal tilstedeværelse		SVAKHETER fortsetter i samme spor - ingen endring mangler blick for nabomenighet færre fagstillinger små staber - mye tid alene - ensomhet sårbart ved sykdom og ferie lite tid til oppfølging av frivillige samledelsen lokalt varierer fra sokn til sokn har nok med egen hverdag mange oppgaver som ikke blir fulgt opp
eksterne faktorer	MULIGHETER KAN søke samarbeid med andre sokn utvide lokalt engasjement ad hoc-arbeid er lettere		TRUSLER uten endring - mindre fagstillinger høyere turnover og sykefravær ytterligere nedskjæringer-færre fagstillinger har ikke nok tid til å følge opp egne frivillige klarer ikke rekruttere nye frivillige offer/givertjeneste/andre inntekter reduseres stillingsbrøker blir for små hverdagsaktivitetene blir redusert utydelig ledelsesstruktur

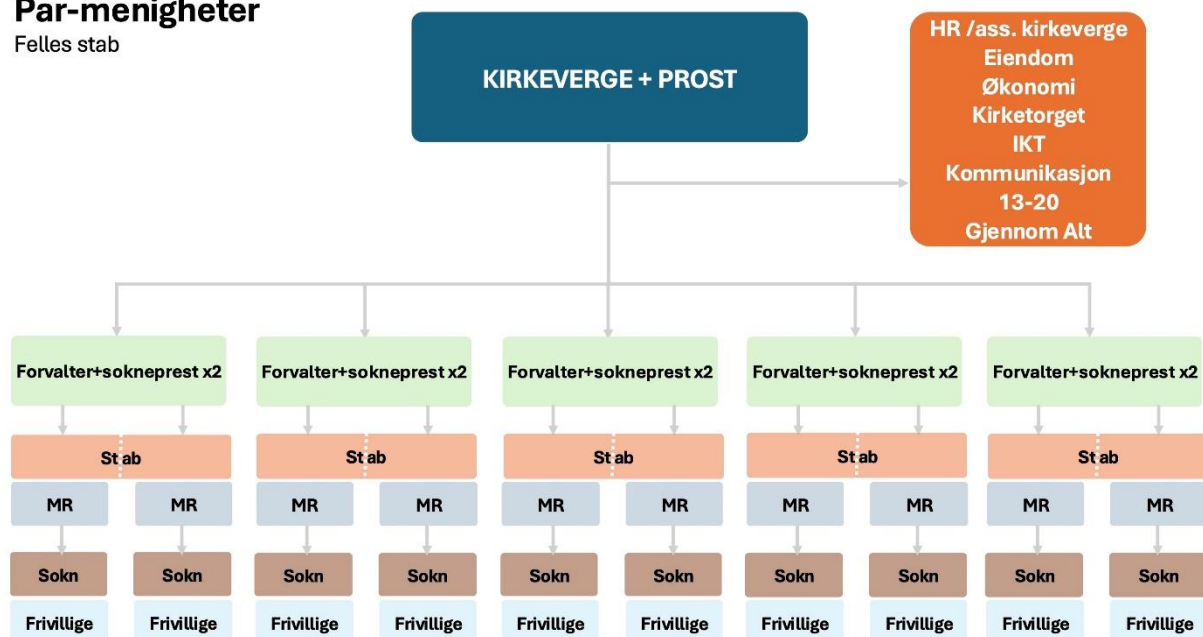
3.3.2 «Par-menigheter» - dagens modell, men med felles stab

For å sikre bedre ressursutnyttelse og legge til rette for en mer effektiv drift av dagens, har vi identifisert behovet for større og mer robuste stabssammensetninger som er mindre sårbare ved vakanser, sykefravær og ved nedbemanning.

Ved å supplere den nåværende modellen med tettere samarbeid mellom menigheter – enten gjennom mer samhandling og sammenslåing av staber – kan vi styrke både det faglige og det kollegiale fellesskapet, samtidig som den reduserer sårbarheten i organisasjonen.

Par-menigheter

Felles stab



Modellen tar utgangspunkt i dagens organisering, der flest mulig medarbeidere er plassert lokalt i en felles stab og med en kirkeforvalter som er daglig leder for to menigheter.

Den største endringen fra dagens modell er forpliktende samarbeid mellom parvise stabssammensetninger (par-staber). Samorganisering av to staber kan frigjøre arealer, hvilket kan redusere kostnader til drift og/eller øke inntekten ved økt utleie.

For alle modeller gjelder at sentral administrasjon skal fortsatt ha ansvar for sine kjerneoppgaver med tilstrekkelig ressurser, samtidig som målet er at størst mulig andel av totalressursene fortsatt skal komme de enkelte menighetene til gode.

En enkel SWOT analyse er vurdert slik;

	positive faktorer	PARMENIGHET - SWOTANALYSE	negative faktorer
interne faktorer	STYRKER to staber fremstår som en felles opprettholder samme adm fast oppfølging av MR og AU avtalt og regulert samarbeid mellom par endrer ikke lokal samledelse større fag- og kollegafelleskap mindre alenetid		SVAKHETER fortsetter i samme spor kultur / samarbeid fortsatt sårbar ved ferie og sykefravær flere frivillige å følge opp færre fagstillinger totalt skaper ikke store nok synergier lokal samledelse fortsetter som i dag krever økte administrative ressurser
eksterne faktorer	MULIGHETER samarbeid med andre par menigheter kan frigjøre noe areal til annen aktivitet fagstillinger kan dekke opp for hverandre engasjere frivillige fra større område større felleskap flere bidragsytere og til gode aktiviteter færre oppgaver som ikke blir fulgt opp styrke samledelse i parmenighetene		TRUSLER skaper ikke tilstrekkelig endring frivillige blir borte ytterligere nedskjæringer-færre fagstillinger behov for større samarbeid med flere sokn vanskelig å bryte opp etablerte par

Parmenigheter – 2 sokn – 1 daglig leder

12,0 årsverk (alle)

2025	Par modellen	2026		
as is		Par snitt		
	stilling/navn	Årsverk	Par	
0.50	Daglig leder	5.00	1.00	0.50
0.89	adm ressurs/kirketjener	7.00	1.40	0.70
3.50	Fagstillinger	28.00	5.60	2.80
2.00	Prest/kap	20.00	4.00	2.00
6.89		60.00	12.00	6.00

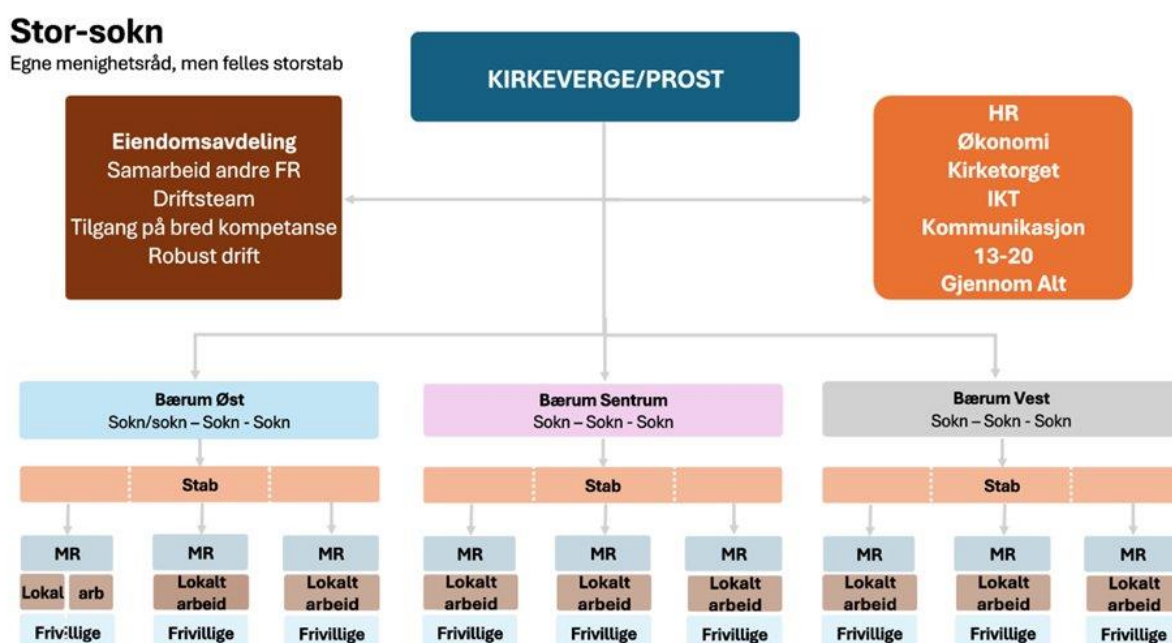
I tabellen over er prestestillingene også tillagt i egen linje

3.3.2. Stor-sokns modell (3 sokn)

I stor-sokn-modellen har vi sett på hvordan vi kan bygge videre på den forrige modellen, og samtidig kombinere fordelene med lokal tilknytning med styrken i mer robuste og effektive staber og administrasjonsløsninger. Modellen åpner for å styrke samarbeidet i storstabene ved å tilføre administrativ støtte til daglig leder og kirketjener/vaktmester, slik at lokale behov følges tettere opp. Samtidig opprettholdes hvert enkelt sokn som en selvstendig organisatorisk enhet.

I illustrasjonen er dette synliggjort ved at Bærums 10 menigheter foreslås delt inn i tre stor-sokn. Innenfor hver storstab samarbeider flere (to-fire?) staber tett, samtidig som ansatte fortsatt vil ha hovedansvar for sin lokale menighet og lokalt arbeid.

Denne modellen forutsetter ikke at det etableres felles menighetsråd, men det kan vurderes som et mulig grep for ytterligere effektivisering og styrket samordning.



Det er en utfordring for daglig leder å ha flere menighetsråd, slik den rollen er i dag. Dette kan det kompenseres for med økt administrativ støtte, og en mer tydelig/endret rollebeskrivelse. Daglig leder får mindre tilstedeværelse for sine medarbeidere og det lokale arbeidet i soknet.

Hvis flere sokn velger å etablere felles menighetsråd vil daglig leder kunne fortsette sin sekretariatsfunksjon på samme måte som i dagens modell.

Hvordan samledelsen i en storsoknsmodell kan se ut må utredes nærmere. Det ligger organisasjonsmessige ressurser i «prestelinjen». Storsoknsmodellen gir f. eks mulighet for at soknepresten kan få et større ansvar i stabene, men dette kan også tillegges øvrige fagstillinger i stab, etter egnethet og ledig kapasitet.

Storsoknsmodellen er den modellen som gir størst mulighet for å opprettholde flest fagstillinger totalt i menigheten i Bærum. Den er samtidig den modellen som skaper størst endring og dette vil kreve tydelig oppfølging i omstillingsperioden.

Større og robuste staber vil kunne styrke oppfølging av frivillige lokalt, samtidig vil større avstand til de frivillige kunne være en utfordring.

Felles handlingsplaner og mer felles økonomiarbeid kan være en tydelig styrke i storsoknet. Samlokalisering av storstab vil kunne frigjøre lokaler hvilket kan redusere kostnader til drift, eller øke inntekten ved økt utleie.

En stor sokns modell kan tilpasses både 2 menigheter, 3 menigheter og sågar 4 menigheter avhengig av ulike forhold, som geografi, størrelse, egnethet mm

En enkel SWOT analyse er vurdert slik;

	positive faktorer	STORSOKN - SWOTANALYSE	negative faktorer
interne faktorer	STYRKER bedre ressursutnyttelse - flere fagstillinger samarbeid på tvers - flere menigheter robuste stabsfellesskap større fag- og kollegafellesskap planlegge sammen og utføre lokalt aktiv tilpasning til ny hverdag utvikler samledelsen lokalt og sentralt felles handlingsplaner og økonomi større felles bilde - hva skal vi være som kirke		SVAKHETER store enheter - mister fokus på lokal menighet lederressurser - endrede lederoppgaver for mange oppgaver for en daglig leder øker behovet for adm støtte * oppfølging av frivillige lokalt mindre sekretariat for menighetsrådet økt reise til og fra aktivitet redusert lokal tilstedeværelse
eksterne faktorer	MULIGHETER skaper tydelig endring bedre utnyttelse av arealene organisasjonsutvikling - endre dagens kultur steppe inn for hverandre ved ferie og sykdom kan utvikle samledelsen i storsokn og lokalt utleie av ledig arealer utvikle samarbeidet mellom arb.giv.linjene gir mulighet for ekstra ressurser lokalt* felles økonomiutvalg - styrke givertjenester og inntekter se nye behov og utvikle aktiviteter		TRUSLER tydelig endring krever tydelig oppfølging kompetanse og lederressurser har ikke de rette personene til slik endring klarer ikke tilstrekkelig omstilling lokalt arbeid blir svekket frivillige blir borte krever endring i samledelse er ikke klar for den type endringer ennå slitne medarbeidere slutter hos oss motstand mot forandring fraværende ledelse lokalt

Endelig fordeling av ressurser må justeres etter omforent fordelingsmodell.

«Staben» kan være sammensatt på en slik måte:

Stor-sokn modell – 3 sokn, 1 daglig leder

20,3 årsverk (alle)

2025	Stor sokn modellen	2026		
as is		3 sokn		snitt
	stilling/navn	Årsverk	3 sokn	
0.50	Daglig leder	3.00	1.00	0.33
0.89	adm ressurs/kirketjener	7.50	2.50	0.83
3.50	Fagstillinger	30.50	10.17	3.05
2.00	Prest/kap	20.00	6.67	2.00
6.89		61.00	20.33	6.22

I tabellen over er prestestillingene også tillagt i egen linje

Staben besitter ressurser som 150% stilling til kirketjener/vaktmester og 100% stilling til administrasjons assistent. I tillegg 3 sokneprester og 3 kapellaner.

Man ser for seg en felles stab samlokalisert på ett sted, men med lokale aktiviteter etter soknets egne handlingsplaner.

Sammenheng mellom dagens ressursfordeling og foreslått fordeling i 2 modeller

2025	Ressursfordeling	årsverk 26	2 026	2027	2028
(9,1)	administrasjon	7,7	9 000	9 000	7 000
(5,4)	eiendom+ renhold	3,9	4 000	4 000	4 000
(2,4)	Inst diakon	2,0	2 400	2 400	2 400
(4,0)	13-20	3,3	3 400	3 400	3 400
(46,6)	Sokn/menighet	40,0	39 200	39 200	39 200
(67,5)		56,9	58 000	58 000	56 000

2025	Sokn/menighet	2026							
as is		as is	snitt	Par	snitt	3 sokn	snitt		
	stilling/navn	årsverk		Årsverk	Par		Årsverk	3 sokn	
0,50	Daglig leder	5,00	0,50	5,00	1,00	0,50	3,00	1,00	0,33
0,94	adm ressurs/kirketjener	8,90	0,89	7,00	1,40	0,70	7,50	2,50	0,83
3,50	Fagstillinger	26,60	2,55	28,00	5,60	2,80	30,50	10,17	3,05
4,94	delsum	40,50	3,94	40,00	8,00	4,00	41,00	13,67	4,22

I tabellen over (parmenighet og storsokn) er prestestillingene også tillagt i egen linje

3.3.3. Fordelingsmodell

Det er utviklet en egen modell som vurderer relevante faktorer for fordeling av tilgjengelige midler til menighetene. Modellen har som mål å sikre en mer rettferdig fordeling av de midlene som gjenstår etter at administrasjon, eiendom og andre faste kostnader er dekket. Ved å benytte denne modellen kan midlene fordeles til menighetene på en mer balansert måte, og den vil fungere som en verdifull rettesnor i fremtidig fordeling.

Forhold som er lagt inn i modellen, og vektet, er blant annet:

- *Antall medlemmer og Ikke medlemmer*
- *Institusjoner og Skoler*
- *Sentrumsområder og Utbyggingsområder*
- *Kirkebygg*

Modellen, som vist i illustrasjonen under, og vektingen av faktorene, kan enkelt endres ved justering av prosentverdier i det blå feltet. De tre siste linjene viser alternative modeller for fordeling, inklusive dagens fordeling.

Modell for rettferdig fordeling av ressurser i menighet

	Vekting	Totalt	Eiksm.	Østerås	Haslum	Fornebu	Høvik	Jar	Helgerud	Lommedal	Bryn	Tanum
Antall medlemmer	70,0 %	71 745	2,9 %	6,9 %	8,1 %	7,8 %	10,5 %	7,7 %	5,9 %	7,0 %	6,7 %	6,7 %
Ikke medlemmer	9,0 %	60 488	0,3 %	0,7 %	0,9 %	1,0 %	1,4 %	0,8 %	1,0 %	0,7 %	1,0 %	1,2 %
Institusjoner	9,0 %	67	0,3 %	0,7 %	0,8 %	1,1 %	1,7 %	0,4 %	1,3 %	0,7 %	1,0 %	1,0 %
Sentrumsområder	5,0 %	42	0,1 %	0,2 %	0,5 %	1,2 %	0,8 %	0,1 %	1,1 %	0,4 %	0,4 %	0,2 %
Kirkebygg	2,0 %	11	0,2 %	0,2 %	0,2 %	0,4 %	0,2 %	0,2 %	0,2 %	0,2 %	0,2 %	0,2 %
Utbygging- Nytt m.arbeid	5,0 %	6	0,0 %	0,0 %	0,2 %	3,2 %	0,5 %	0,2 %	0,9 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Fordelingsnøkkel	100,0 %		3,9 %	8,6 %	10,7 %	14,6 %	15,0 %	9,5 %	10,3 %	8,9 %	9,2 %	9,2 %

* Fordrer at Helgerud har hele Sandvika-ansvaret

Fordeling basert på medlemmer, 70/30, dagens fordeling

	Vekting	Totalt	Eiksm.	Østerås	Haslum	Fornebu	Høvik	Jar	Helgerud	Lommedal	Bryn	Tanum
Kun antall medlemmer	100,0 %	71 745	4,2 %	9,8 %	11,6 %	11,1 %	14,9 %	11,0 %	8,4 %	9,9 %	9,6 %	9,5 %
70% medl. / 30% flatt	100,0 %	71 745	5,9 %	9,9 %	11,1 %	10,8 %	13,5 %	10,7 %	8,9 %	10,0 %	9,7 %	9,7 %
Dagens fordeling 24-tall	100,0 %	71 745	6,2 %	8,3 %	10,4 %	11,5 %	13,2 %	10,4 %	8,5 %	11,8 %	9,7 %	9,9 %

Bak hver hovedfaktor er det regneark med flere delfaktorer som også kan endres hvis ønskelig. Det er mulig å legge til faktorer eller fjerne faktorer man ikke lenger finner relevante. Modellen har vært diskutert og justert med kirkeforvaltergruppen i flere møter og gjennomgått og forankret med prost og sokneprestene i Bærum.

Bemanning knyttet til fremtidig organisasjonsmodell kan justeres etter denne fordelingsmodellen slik at størrelsen på enhetene kan hensyntas.

3.4 Felles menighetsråd for flere sokn og medlemmer til fellesrådet

3.4.1 Felles menighetsråd for flere sokn

Et menighetsråd vil normalt ha behov for et sekretariat for å fungere godt. Det er som oftest daglig leder i menighet som er sekretær for menighetsrådet. I Bærum har de daglige lederne frem til nå hatt ansvar for to menighetsråd hver, inkludert deltagelse i menighetsrådenes arbeidsutvalg. I tillegg sitter flere av disse i forskjellige andre utvalg, og følger opp frivillige på forskjellige områder.

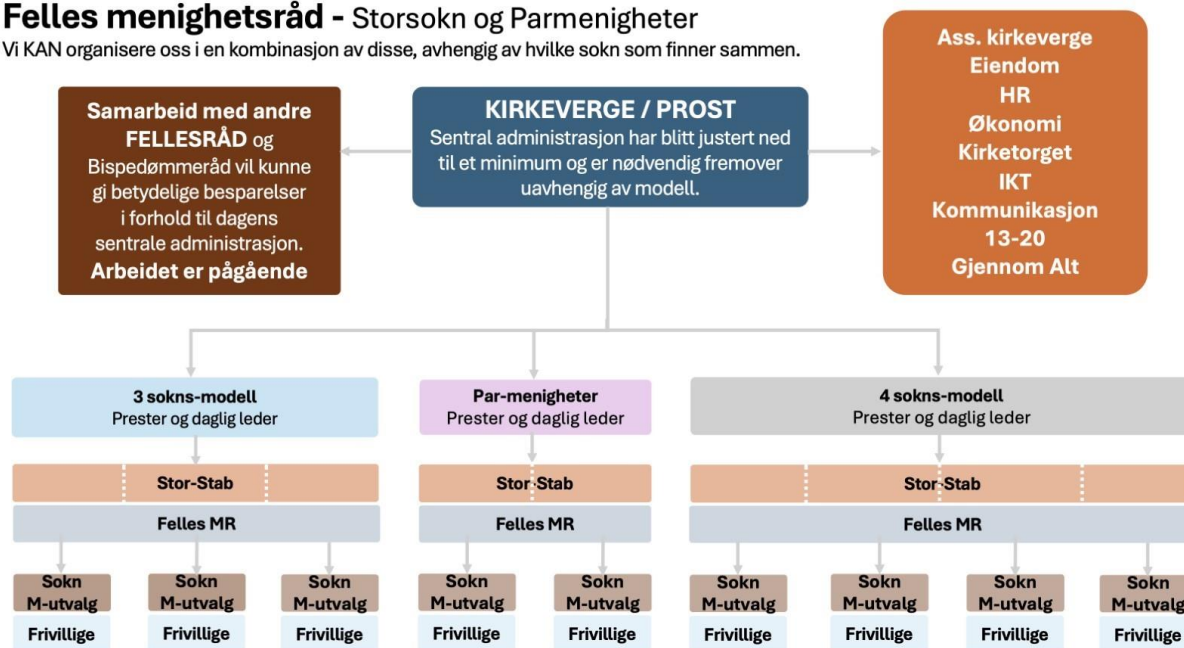
I en modell med samarbeidende staber, hvor man ikke har felles menighetsråd, må det avklares i hvilken grad daglig leder, og/eller annen ressurs i stab, skal og kan være sekretariat for menighetsrådet. Det er pekt på at en daglig leder ikke vil ha kapasitet til å følge opp tre menighetsråd selv og at man da må avklare hvilke behov menighetsrådene har for oppfølging. Utvidet sekretariat for menighetsrådene vil medføre en kostnad som er med på å redusere eventuell kostnadsreduksjon ved færre daglige ledere.

Felles menighetsråd for flere sokn er pekt på som en mulig god løsning, blant annet fordi daglig leder da kan fortsette med ansvaret for menighetsrådene slik som i dag, men på vegne av et større område. Her sparer man da kostnader til utvidet sekretariat. Sokn som går til valg på felles menighetsråd kan legge formelle forhold og oppfølging til menighetsrådet, mens alle lokale saker og engasjement kan opprettholdes i lokale menighetsutvalg. Her ligger det også flere mulige utviklingsområder som bla felles handlingsplaner, flere felles aktiviteter og noe mer felles økonomi. Samlokalisering og eksempelvis utnyttelse av lokalene har mulighetsrom som bør utforskes i et slikt tettere samarbeid.

Felles menighetsråd er også pekt på som god mulighet for å redusere belastningen på rådsmedlemmene ved at vi trenger færre personer til selve rådsarbeidet og at flere av de lokale ildsjelene kan ta ut sitt engasjement i menighetsutvalg og annet frivillig arbeid i eget sokn. Bispedømmerådet er godkjenningssinstans.

Felles menighetsråd - Storsokn og Parmenigheter

Vi KAN organisere oss i en kombinasjon av disse, avhengig av hvilke sokn som finner sammen.



Kan det være aktuelt for to eller flere sokn å stille til valg med felles menighetsråd?

3.4.2 Medlemmer til fellesrådet

Fellesrådet i Bærum består av 12 medlemmer, 1 valgt medlem fra hvert sokn 10 totalt), prosten og en representant valgt av Bærum kommune. I tillegg møter kirkeverge og ofte andre fra administrasjonen.

Flere rådsmedlemmer sier at belastningen er for stor ved å sitte i menighetsråd, utvalg, annet frivillig arbeid i tillegg at de også sitter i fellesrådet. Det er også krevende å la alle bli like godt hørt i viktige saker når rådet er såpass stort. Vi har et forholdsvis stort fellesråd i Bærum og ser at rådet på mange måter vil kunne opprettholde sine oppgaver selv om man reduserer antall medlemmer i rådet. Samtidig vil et mindre råd kunne være mer effektivt i behandlingene av aktuelle saker.

Det sjekkes nå ut (med KA og eventuelt Kirkerådet) om vi kan velge færre medlemmer til Fellesrådet enn 1 fra hvert sokn, hvis soknene er organisert med felles menighetsråd som vist i illustrasjonen over. Kan man eksempelvis velge 2 representanter fra hvert «storsokn» slik at fellesrådet blir på eksempelvis 6 medlemmer + prost og kommunal representant?

Slik lovteksten leses nå «sokn med felles menighetsråd velger ett eller to menighetsrådsmedlemmer fra hvert sokn» skal hvert sokn være representert i Fellesrådet, dvs at vi fortsatt vil ha et fellesråd på 10+2 medlemmer selv om soknene har felles menighetsråd.



3.5 Oppgaver som ønskes besvart vedr. samarbeid og samhandling

Vi ber menighetsråd, fellesråd og tillitsvalgte ta stilling til og gi tilbakemelding på:

Oppgave 1

Rådene bes velge hvilke av modellene som bør vurderes som det beste utgangspunktet for videre organisasjonsutvikling, samarbeid, samhandling og oppgaveløsning i soknene.

Ranger modellene fra 1 til 3, hvor 1 er mest foretrukne

- Modell 1 «as is»
- Modell 2 «Par menigheter»
- Modell 3 «stor sokns modell»

Begrunn prioriteringen/valgene

Oppgave 2

Hvilke staber bør og kan arbeide tettere og mer forpliktende sammen. Faggruppene sier mer om dette og hvilke typer arbeid som kan/bør være retningsgivende for hvilke staber som passer sammen.

Oppgave 3

Menighetsrådene bes vurdere samorganisering; igjen hvilke menigheter bør kunne samlokaliseres og hva vil være viktig å hensynta i det videre arbeidet?

(Samlokalisering betyr ikke å sitte på samme kontor hver dag. Handlingsplaner kan f.eks. legges opp slik at det kan foregå regelmessige aktiviteter i den lokale kirke.)

Åpen tilbakemelding

Her kan menighetsrådet melde tilbake fritt til fellesrådet hva man mener er viktig å ha fokus på fremover, og som ikke er godt nok belyst i dette høringsnotatet.

Vedlegg: 4. Økonomiske rammer for budsjett 2025

Kirkelig fellesråd i Bærum står overfor en periode med krevende økonomi bl.a på bakgrunn av regjeringens og Stortingsflertallets marsjordre om kraftig reduksjon i skatteinntektene for Bærum de kommende årene. Dette har avstedkommet at Bærum kommune må redusere sine driftsbudsjetter med 1 milliard kroner i budsjettperioden, og derav også betydelige kutt i driftstilskuddet til KfiB. Uavhengig av valgresultat til høsten, vil rammevilkårene i liten grad bli endret.

4.1 Redusert økonomisk handlingsrom

Kommunedirektørens forslag til Handlingsdel, budsjett og økonomiplan 2025–2028 (BØP) markerer et veiskille for Bærum kommune – de økonomiske forutsetningene til kommunene er i endring. De faktiske kostnadene har de siste årene vært høyere enn budsjettet, og kommunen forventer lavere skatteinntekter. Endringene i inntektssystemet vil få full effekt allerede fra 2026.

Organisasjon og medarbeidere

De nærmeste årene kommer til å bli krevende. Kommunen vil oppleve endringer, og det vil bli behov for **å tenke nytt og arbeide på andre måter**. Dette kommer til å få konsekvenser for organisasjonen og medarbeidere. I de tilfeller hvor gjennomføringen av tiltakene medfører redusert ressursbehov og behov for omplassering av ressurser, vil kommunen følge lov- og avtalefestede forpliktelser som arbeidsgiver.

Omstillingsprosesser skal følge vedtatte retningslinjer for å sikre gode prosesser. For å balansere rekrutteringsbehov mot omstillingsbehov er det etablert en stillingsbank og innført en stillingsstopp.

Innbyggere

Forslagene til kostnadsreduserende tiltak vil påvirke innbyggere og tjenestemottakere direkte og indirekte. Tjenester må **leveres mer effektivt, eller på et lavere nivå**, og tjenester må legges ned flere steder.

4.2 Konsekvenser for Kirkelig fellesråd i Bærum

Konkret betyr dette følgende innsparinger i budsjettperioden (inkl. nedjustering av tilskudd til 13-20 til 2,0 mill i året). Tilskudd fra BK i 2024 (eks reguleringspremie) kr 73,8 mill

	2025	2026	2027	2028
Redusert driftstilskudd	6,9 mill	8,9 mill	10,9 mill	12,9 mill



DRIFTSBUDSJETT	2023	2024	BUD 2025	2026	2027	2028
Inntekter						
Brukerbetaling, salg, avgifter og leieinntekter	1 328 527	1 299 445	1 240 000	1 000 000	1 500 000	2 500 000
Refusjoner/overføringer	11 945 680	14 143 433	11 100 000	11 100 000	11 100 000	11 100 000
Statlige tilskudd	10 548 069	9 403 000	9 600 000	9 600 000	9 600 000	9 600 000
Rammeoverføring /tilskudd fra egen kommune	76 044 904	76 960 307	70 990 000	68 000 000	66 000 000	64 000 000
Andre tilskudd, gaver, inns. midler	570 178	62 925	100 000	100 000	100 000	100 000
Sum driftsinntekter	100 437 358	101 886 610	93 030 000	89 800 000	88 300 000	87 300 000
Utgifter						
Lønn- og sosiale utgifter	67 920 844	65 888 239	66 800 000	58 000 000	58 000 000	56 000 000
Kjøp av varer og tjenester	23 245 622	24 954 677	22 604 500	23 700 000	24 500 000	25 500 000
Refusjoner/overføringer	4 762 156	6 230 457	4 967 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000
Tilskudd / gaver	4 069 820	3 187 059	990 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Sum driftsutgifter	99 998 442	100 260 432	95 361 500	87 700 000	88 500 000	87 500 000
BRUTTO DRIFTSRESULTAT	438 916	1 626 178	-2 331 500	2 100 000	-200 000	-200 000

Nominelt reduseres tilskuddet i budsjettperioden med hele **17%**

Som for Bærum kommune vil dette også gi redusert økonomisk handlingsrom for KfiB. Dette vil blant annet kunne bety:

1. Reduserte investeringsrammer til kirkene, investeringstak og egenkapitalfinansieringskrav vil gi begrensninger. Det vil bli viktig å søke andre finansieringsmuligheter i så vel næringsliv som i Kirkebevaringsfondet.
2. Investeringsstrategien vil bli endret. HMS tiltak vil måtte prioriteres. Investeringsstrategien må tilpasses Bærum kommunes strategier.
3. Arealutnyttelse vil måtte optimaliseres. Kontorfasiliteter og kontorløsninger er elementer i dette.
5. Det må forventes at prisjustering på varer og tjenester vil bli tilpasset samme krav som i Bærum kommune for øvrig.
6. Øke bruken av reserver som kan innebære økt bruk av pensjonsfond (premiefond)

4.3 Strukturelle tiltak som gjennomføres for budsjettåret 2025

Som følge av redusert driftstilskudd, dyrtid og høyt utgiftsnivå har administrasjonen måtte gjøre krevende prioriteringer. Våre forslag er med utgangspunkt i Bærum kommunes foreslåtte tiltak.

Signaler fra vår egne sentrale organisasjon er også vektlagt. Den norske kirkes utfordringer er stadig større krav til effektivisering og riktig servicegrad. Vedtaket fra Kirkemøtet i 2024.

KM 10/24 Organisasjonsutvikling – strategi for fellesløsninger i Den norske kirke

«Kirkemøtet har som målsetting at ressurser flyttes fra administrative oppgaver til kirkens kjerneoppgaver. Kirkemøtet vil derfor at Den norske kirke tar i bruk fellesløsninger som gjør kirken tilgjengelig for alle medlemmer og bidrar til å bygge en god og samlende kultur i hele kirken.»

Denne strategi foreslås innarbeides i våre handlingsplaner og strategier i veien videre. Det vil måtte bli endringer, og det vil bli behov for **å tenke nytt og arbeide på andre måter**. Dette kommer til å bli konsekvenser for organisasjonen og medarbeidere.

For å kunne gjennomføre gode endringsprosesser i organisasjonen og med de tillitsvalgte har man kortsiktig valgt følgende strukturelle grep;

1. Man har skjøvet på planlagt vedlikehold av eiendommene, med 3,0 millioner. Arbeidet med tjenestebeskrivelser må prioriteres, servicenivå vil måtte tilpasses og fordeles på andre måter. Oppgaver/tjenester som bruker ikke har behov for skal elimineres.
2. Kirkens investeringsbudsjett forvaltes som en investeringsramme og gir mulighet for en mer fleksibel porteføljestyling av investeringsmidlene. En mer fleksibel porteføljestyling av investeringsrammen åpner også opp for å kunne søke investeringsmidler fra «Kirkebevaringsfondet». Se eget kapittel under
3. Driftstilskudd til menighet opphører inntil videre
4. Gjennom planarbeidet avklares prinsipper og fordelingsnøkler mellom menighet og fellesråd – alle typer, ressurser, eiendomskostnader, drift. – disse vil forsøkes endret til beste for alle, mer rettferdig.
5. Utleie kirker og menighetshus er en oppgave hvor aktivitetene kan økes og stimulere til økte inntekter. Det vil starte et arbeide for å optimalisere utleie og arealbenyttelsen, hvor standardisering og beste praksis erfares fra øvrige fellesråd i bispedømmet.

6. Samarbeid med øvrige fellesråd i bispedømmet er påbegynt utredet, og samarbeid inngått.
7. 2025 benyttes til et år for å kartlegge konsekvenser og muligheter nye økonomiske rammer setter føringer for. Prosjekt «Omstilling 2025» er igangsatt for å utrede dette. Dette blir redegjort for i dette notat.