

Forretningsplan

Dnk Eiendom AS

Utkast

[Dato godkjent]

## Innholdsfortegnelse

1. Oppsummering av forretningsplanen .....	3
2. Rammebetingelser og selskapsinformasjon .....	4
3. Marked og markedspotensial .....	5
4. Kunder og kundegrupper.....	5
Primærkunde Presten .....	5
Bispedømmene .....	6
Kirkerådet som arbeidsgiver for biskop .....	6
Andre .....	6
5. Inntektspotensiale.....	6
Primære inntektskilder .....	6
Utleie av prestebolig til prest .....	7
Utleie av boliger til prest etter gammel ordning.....	7
Ledige boliger og eksterne leieinntekter .....	7
Leieinntekter etter overføring av eiendommer fra OVF .....	7
Utleie av næringsseiendom.....	8
Tilskudd fra offentlige og private virksomheter.....	8
Offentlige tilskudd .....	8
Kommunale tilskudd .....	8
Tilskudd fra private og ideelle.....	8
6. «Leveransemodell» .....	8
7. Ressurser .....	8
Bygg .....	8
Boliger.....	9
Næringsbygg .....	9
Vern/fredning og kulturminner.....	9
Identitet (kulturminner mm).....	10
Mennesker i selskapet .....	10
Mennesker i byggene – den sosiale bærekraften .....	10
Den miljømessige bærekraften og ansvar for klima .....	11
Inngangsverdien – offentlig finansiering – både kapital og driftstilskudd .....	11
Samarbeidspartnere .....	12
Rettssubjektet Den norske kirke .....	12
Lokalkirken.....	12
Fylkeskonservatorer .....	12
Bispedømmene .....	12
Eksterne samarbeidspartnere .....	12
Opplysningsvesenets fond .....	13
8. Organisasjon, ledelse og medarbeidere .....	13
Selskapets styre og ledelse .....	13

Styresammensetning i Dnk Eiendom AS.....	14
Ledelse i Dnk Eiendom AS .....	14
Fullmakter .....	14
Ressurser .....	14
Medarbeidere .....	14
IT-systemer.....	14
9. Mål og strategier for virksomheten.....	15
Suksesskriterier.....	15
Økonomiske plantall 2023-2027 .....	15
10. Kapitalisering.....	15
11. Finansstrategi.....	15
12. Helhetlig risikovurdering.....	16

## 1. Oppsummering av forretningsplanen

Dnk Eiendom AS er et eiendomsselskap som er heleid av Den norske kirke. Selskapets formål er å eie aksjer i selskaper som har fått overført eiendom og øvrige eiendeler fra Opplysningsvesenets fond (org.nr. 970 955 569) i forbindelse med delingen av fondets eiendeler mellom Opplysningsvesenets fond og Den norske kirke. Dnk Eiendom AS skal være arbeidsgiver for medarbeidere som arbeider med oppgaver for Dnk Eiendom AS og datterselskapene. I interimfasen, frem til overføring av første pulje eiendommer, skal selskapet jobbe med forberedende aktiviteter for å legge til rette for mottak av eiendomsporteføljen.

I forbindelse med overføringen av eiendommene vil det bli stiftet ett eller flere nye selskap, og Dnk Eiendom AS blir eier av disse selskapene. Fremtidig selskapsstruktur vil være en del av det videre arbeidet for interimorganisasjonen og må ses i sammenheng med utfall av arbeid i fellesprosjektet med OVF.

Dnk Eiendom AS stiftes med 30 000 kr. i aksjekapital, og kapitalen økes gjennom en trinnvis kapitalisering i forbindelse med eiendomsoverdragelsene. Puljevis overføring av eiendommer er betinget av fradeling, taksering, etc. og første overføring kan tidligst skje sommeren 2023.

I interimfasen vil inntektene bestå av tilskudd fra staten evt. fellesprosjektet med OVF. Når selskapet har overtatt eiendommene fra OVF vil selskapets/konsernets inntekter primært komme fra leieinntekter fra presteboliger og noe andre leieinntekter. Fellesprosjektet med OVF er i ferd med å sette ut et oppdrag for å beregne disse leieinntektene. Inntektene starter når eiendommene og leiekontraktene er overført fra OVF til Dnk Eiendom AS.

Direktør i Kirkerådet utgjør generalforsamling og utnevner styreleder i Dnk Eiendom AS. Ansatte og styret vil i interimperioden samarbeide med administrasjonen hos Kirkerådet og OVF vedr. eiendomsoverdragelse. Dnk Eiendom AS' medarbeidere vil i interimperioden hovedsakelig bestå av daglig leder og enkelte ansatte som vil rekrutteres vinteren/våren 2023. Inger Kari Stensrud leies inn som daglig leder i Dnk Eiendom AS med virkning fra stiftelsestidspunktet. Øvrige ansatte som rekrutteres i interimperioden vil bli ansatt i Kirkerådet og leies ut til Dnk Eiendom AS. Selskapets behov være førende for hvorvidt øvrige personer ansettes eller leies inn.

I forbindelse med overføring av første pulje av eiendommer, vil ansatte som er rekruttert for å arbeide for Dnk Eiendom, bli virksomhetsoverdratt til selskapet. Ansettelse i interimperioden vurderes basert på en bemanningsplan som er under utarbeidelse. I takt med oppfylling av eiendommer i selskapet, vil bemanningsbehovet øke. Bemanningsplanen skal gjelde både for interimperioden og for fasen etter overtakelse av første pulje av eiendommer. Selskapet vil også ha behov for å knytte til seg konsulenter. Behovet for konsulenter vil reduseres etter hvert som selskapet får flere ansatte.

Kostnader i interimperioden vil dekkes av staten eventuelt fra Fellesprosjektet v/OVF. Det forutsettes at Kirkerådet ikke bærer økonomisk risiko i forbindelse med overtakelse av eiendommene. Ved overtakelse av første pulje skal selskapet få overført tilskudd som gjør det mulig for selskapet å selv å finansiere driften.

## **2. Rammebetingelser og selskapsinformasjon**

Dnk Eiendom AS er et selskap som er heleid av rettssubjektet Den norske kirke. Formålet med Dnk Eiendom AS' virksomhet er å eie aksjer i selskaper som har fått overført eiendom og øvrige eiendeler fra Opplysningsvesenets fond (org.nr. 970 955 569) i forbindelse med delingen av fondets eiendeler mellom Opplysningsvesenets fond og Den norske kirke. Det er planlagt at eiendommene skal forvaltes i et eller flere datterselskaper av Dnk Eiendom AS. Dnk Eiendom AS skal være arbeidsgiver for medarbeidere som arbeider med oppgaver for Dnk Eiendom AS og datterselskapene. I interimperioden, frem til overføring av eiendommene, skal ledelsen og styret jobbe frem forslag til en hensiktsmessig organisering av den samlede eiendomsvirksomheten.

Selskapet og datterselskapene vil ikke ta sikte på å oppnå økonomiske fordeler for seg selv eller andre. Dnk Eiendom AS' skal innrettes slik at eiendelene ikke gir Den norske kirke en økonomisk fordel for kirkens allmenne virksomhet, jf. lov 18. juni 2021 nr. 98 § 5. Dette er eksplisitt uttrykt i selskapets vedtekter hvor det står at Dnk Eiendom AS ikke skal ha erverv til formål. Eventuelle

overskudd skal benyttes i driften og selskapet kan ikke utdele utbytte eller foreta andre verdioverføringer til rettssubjektet Den norske kirke. Dette er lagt til grunn i den foreløpige vurderingen om at selskapene ikke vil være fullt ut skattepliktige. Porteføljen som overføres, vil i stor grad bestå av eiendommer som benyttes i ikke ervervsmessig aktivitet, og det antas derfor at aksjeselskapene som skal eie eiendommene, vil være skattefrie etter skatteloven § 2-32, ev. kun begrenset skattepliktige.

Dnk Eiendom AS vil, på lik linje med øvrige rettssubjekter i Den norske kirke måtte forholde seg til de vedtak og føringer som gis av Kirkemøtet. For eksempel vil det være naturlig at selskapet, i tillegg til føringer gitt ved overføringen fra OVF, også baserer sine mål og strategier på den felles strategien som gjelder for hele trossamfunnet og som ble vedtatt på Kirkemøte i 2021. Samtidig hører forvaltningen av selskapet under styret iht. aksjelovens regler. Kirkens administrasjon vil utarbeide en eierskapspolitikk som legges frem for Kirkerådet før selskapet settes i drift. Her vil det blant annet beskrives hvordan Kirkemøtets vedtak kan og skal influere innretningen av selskapets virksomhet, blant annet gjennom behandling av innhold i vedtektene.

### **3. Marked og markedspotensial**

Dnk Eiendom AS er et virkemiddel for å bosette prester i hele landet. Selskapet skal bistå bispedømmerådene med å sikre boliger til deres prester. Der det ikke lykkes med å bosette prest i boligene må man forsøke å leie ut boligene til andre. Eiendommer som overtas som kulturminner eller på grunn av beliggenhet, kan også leies ut til prest der dette er formålstjenlig. For disse boligene vil det i større grad enn for rekrutteringsboligene være aktuelt å gå i samarbeid med lokalkirken, frivillige organisasjoner og lokalsamfunn for å sikre ivaretagelse og utvikling av eiendommene.

Interimsstyret og – ledelsen vil arbeide videre med å vurdere marked og markedspotensialet utover kundene beskrevet i kapittel 4.

### **4. Kunder og kundegrupper**

#### ***Primærkunde Presten***

Prestene blir Dnk Eiendom AS' viktigste kunde. Selskapet vil inngå avtaler med alle som leier bolig i forbindelse med stillingen som prest. Kirkerådet skal stille boligen til disposisjon for prestene, der Dnk Eiendom AS har slik bolig. I dag leier bispedømmene i mange tilfeller boliger

som stilles til rådighet for prest. Når eierskapet for eiendommene overføres til Dnk Eiendom AS er det naturlig at bispedømmene leier direkte av Dnk Eiendom AS. Bispedømmene vil trolig ha en sterk interesse av at selskapet vil bidra med å sikre et godt boligtilbud til prestene, og vil være en nær samarbeidspartner for selskapet.

### ***Bispedømmene***

Bispedømmene er leietaker av næringseiendommer og er således en viktig kunde for selskapet. Som nevnt over vil bispedømmene også spille en viktig rolle på blant annet områdene listet opp nedenfor:

### ***Kirkerådet som arbeidsgiver for biskop***

Ved innføring av boligordning for biskop, vil Kirkerådet ha ansvar for å leie inn bolig til biskopene. Ordningen vil innføres i takt med tilsetting av nye biskoper. Der selskapet ikke overtar bispeboliger fra OVF, vil det være aktuelt at selskapet anskaffer ny bolig og kostnadene ved dette dekkes over den husleien som betales av Kirkerådet.

### ***Bispedømmene og Kirkerådet som leietakere på det eksterne markedet***

Verken bispedømmene eller Kirkerådet har ekspertise på leie av fast eiendom til kontor mv. Der hvor det er aktuelt at bispedømmene eller Kirkerådet skal inngå nye leieforhold, kan selskapet yte bistand. Det kan også ytes bistand til å følge opp kontraktsforholdet, særlig knyttet til oppgraderinger av leieobjekter, regulering av leie mv. Det må ytes vederlag for tjenestene basert på markedsmessige betingelser.

### ***Andre***

Når presten ikke kan eller ønsker å bo i presteboligen, vil selskapet søke å leie boligen ut til andre. Når det gjelder rekrutteringsboligene vil det måtte inntas oppsigelsesklausuler om fraflytting dersom det skulle vise seg at det blir behov for boligen som prestebolig.

Når det gjelder eiendommer som overtas med begrunnelsen beliggenhet eller historie, vil det som nevnt være aktuelt å gå i samarbeid med lokalkirken, frivillige organisasjoner og lokalsamfunn om leie av disse boligene for å sikre ivaretagelse og utvikling av eiendommene.

## **5. Inntektspotensiale**

### ***Primære inntektskilder***

### *Utleie av prestebolig til prest*

Leieforholdet vil ta utgangspunkt i gjeldende leieavtaler i OVF, der utleie skjer direkte til prest eller til det gjeldende bispedømmerråd for fremleie til prest. Leieavtaler datert etter 1. september 2015 skal være inngått på markedsmessige betingelser og vil som utgangspunkt videreføres med avtalt leie.

### *Utleie av boliger til prest etter gammel ordning*

Leieavtaler før boplikten opphørte, den 1. september 2015, ble inngått på gunstige betingelser vesentlig under markedsleie. Husleie i disse avtalene er kr. 4.295 pr- måned i 2022, med årlig regulering. Dette er inngåtte leieavtaler som avvikles dersom presten flytter eller går av med pensjon. Det er grunn til å tro at prestene som nyter godt av lav leie samt har leid bolig siden 1. september 2015 vil fortsette leieforholdet inntil oppnådd pensjonsalder ved 70 år.

### *Ledige boliger og eksterne leieinntekter*

Det kan være tilfeller der prest ikke ønsker å bosette seg i presteboligen, boliger som ikke er egnet som utleiebolig til prest, boliger som blir fraflyttet i påvente av ny prest, boliger som ikke kan leies ut eksternt, etc.

Ekstern utleie av prestebolig kan ha mange former, fra kirkelig tilknyttede personer, formål som har kirkelig tilknytning, eller utleie for å opprettholde bruken av boligene. Bruken av boligene vil sikre boligene mot forfall, og gir trolig en betydelig økonomisk fordel selv ved sterkt reduserte leieinntekter.

### *Leieinntekter etter overføring av eiendommer fra OVF*

Etter overføring av utleieforhold til Dnk Eiendom AS er det en forutsetning i delingsprosjektet at nye utleieforhold skal inngås med armlengdes avstand og til markedspris, og Den norske kirke får tilført kapital fra OVF ev staten med en slik forutsetning. Økonomimodellen som er under utarbeidelse, vil inneholde viktige forutsetninger for det finansielle vederlaget som skal overføres fra OVF. Økonomimodellen vil i utgangspunktet ikke ta hensyn til at utleie til en viss grad må skje til redusert leie. Dette enten siden enkelte prester velger å bosette seg i annen bolig, leiemarkedet er begrenset, eller at boligene til dels kan være krevende å drifte og vedlikeholde.

Ekstern kompetanse skal vurdere markedsleie for presteboligene, som skal benyttes ved vurdering av finansielt tilskudd til Den norske kirke. Beregnet markedsleie på aggregert nivå vil med all sannsynlighet være høyere enn den faktiske leien. Ved budsjettering av inntekter må kirken ta hensyn til at leieinntektene vil være lavere enn det som blir beregnet i økonomimodellen.

### *Utleie av næringseiendom*

Kirken skal motta tre bispekontorer fra OVF i henholdsvis Fredrikstad, Hamar og Tromsø samt en næringsseksjon tilknyttet bispeboligen i Trondheim, Videre skal kirken overta Oslo Bispegård fra Statsbygg.

### **Tilskudd fra offentlige og private virksomheter.**

#### *Offentlige tilskudd*

Interimsperioden vil finansieres av OVF som en del av prosjektet ev. av staten. Selskapet vil sammen med Kirkerådet ta stilling til de økonomiske rammebetingelsene som vil bli presentert fra BFD, og hva dette betyr for Dnk Eiendom AS.

#### *Kommunale tilskudd*

Kommunene har ingen plikt, men kan være interessert i å bidra lokalt. Mange kommuner vil være interessert i å gi tilskudd til ulike lag og foreninger som kan være potensielle leietakere i kulturminneeiendommene.

#### *Tilskudd fra private og ideelle*

Ledelsen må benytte interimperioden for å vurdere muligheten for tilskudd fra private og ideelle virksomheter.

## **6. «Leveransemodell»**

Selskapet er et virkemiddel for å bosette prester i hele landet og for å ivareta kulturminnene. Selskapet skal bistå kirkelige arbeidsgivere med å sikre boliger til prester.

Selskapet skal levere både fysiske produkter og tjenester + formidling av bolig til prest. Selskapet vil videre leie ut bispeboliger til Kirkerådet som stiller disse til disposisjon for biskopen og næringseiendom til bispedømmene. Selskapet vil også levere bistand til Kirkeråd og bispedømmeråd ifm. inngåelse av eksterne leiekontrakter og oppfølging av disse.

## **7. Ressurser**

### **Bygg**



### *Boliger*

Den norske kirke overtar en boligportefølje bestående av mange ulike typer boliger. Boligene er av forskjellig karakter og kan karakteriseres på ulike måter; leiligheter, eneboliger og prestegårder: Byggeår for boligene varierer fra 1622 til 2019 og arealet varierer fra 50 til 600 kvadratmeter bruksareal (BRA). Boligporteføljen består av 69 eiendommer som verken er fredet/vernet eller kulturminne.

### *Preste- og bispeboliger*

Boligporteføljen som overføres fra OVF består av 158 presteboliger og åtte bispeboliger.

I geografiske områder hvor markedet for omsetning av boliger er svakt, vil kjøp av bolig innebære en betydelig økonomisk risiko for en tilflyttende prest. Det er derfor opprettet en ordning med rekrutteringsboliger, slik at prestene kan leie sin bolig. I porteføljen av 158 presteboliger som skal overføres til kirken, er 110 karakterisert som rekrutteringsboliger. Øvrige boliger overtas med begrunnelse beliggenhet og/eller historie.

Kirken har plikt til å stille bolig til rådighet for biskoper som tilsettes etter innføring av boligordning for biskoper. Bispeboligene som overtas ligger i stiftsbyene; Borg, Hamar, Nidaros, Bjørgvin, Agder, Møre og Sør-Hålogaland. I tillegg kommer presesboligen i Trondheim.

### *Næringsbygg*

Porteføljen innbefatter enkelte næringsseiendommer. Dette gjelder bispekontorene i Borg, Hamar og Nord Hålogaland. Videre inneholder bispeboligen i Nidaros også en næringsseksjon som leies ut eksternt fra OVF. I tillegg skal Den norske kirke motta Oslo Bispegård som i dag eies av Statsbygg.

### *Vern/fredning og kulturminner*

Det stilles bestemte krav til boliger som er omfattet av bestemmelser om vern og fredning samt boliger som er definert som kulturminner. En rekke eiendommer i porteføljen er listet i SEFRAK-registeret (Sekretariatet for registrering av faste kulturminner i Noreg), der 58 boliger er betegnet som vernet eller fredet, 70 boliger er registrert som kulturminner, mens 38 boliger er vernet/fredet eller registrert som kulturminner.

Reparasjon og vedlikehold av disse bygningene krever samarbeid med vernemyndigheter. Kostnader for utførelse av bygningsmessige tiltak vil derfor overstige det som er normalt for en ordinær bolig.

### **Identitet (kulturminner mm)**

En svært sentral ressurs for selskapet vil være prestegårdshistorien og den kirkelige og lokalhistoriske identiteten som prestegårdene representerer mange steder i landet. Forvaltningen av denne historien kan være svært viktig i bl.a. dialogen med offentlige myndigheter om tillatelser, prosjektutvikling, samarbeidsavtaler, finansiering osv.

Ved å fokusere på selskapets bidrag til å oppfylle Bærekraftsmål 11.4 «Styrke innsatsen for å verne om å sikre verdens kultur- og naturarv», kan selskapet spille en rolle i oppfyllelse av bærekraftsmålene, lokalt og nasjonalt.

### **Mennesker i selskapet**

Ved overtakelse av eiendommene, påtar kirken seg ansvar for et nytt virksomhetsområdet. Det vil derfor være behov for nyrekruttering til bort imot alle stillinger i selskapet. Behovet for rekruttering må skje basert på en bemanningsplan. Denne planen må igjen tuftes på en behovsvurdering knyttet til kompetanse i selskapet.

I parallell med rekruttering vil det skje en vurdering av om enkelt ansatte skal overføres fra OVF. Kompetansen hos disse ansatte og behov for nyrekruttering må i så fall ses i sammenheng.

Behovet for ansettelse må også ses i sammenheng med vurderingen av å kjøpe tjenester fra Kirkerådet. Flere mulige områder skal vurderes, bl.a. tjenester innenfor økonomiområdet, IKT, HR og lønnskjøring, arkiv, kulturminneforvaltning mv. **Se mer om dette under punkt x**

Behovet for ansettelser må videre ses i sammenheng med hensiktsmessigheten av å kjøpe andre eksterne tjenester framfor å ansette. Mulige områder for dette er ulike spesifikke tekniske tjenester som arkitekter, prosjekterende, prosjektledere osv.

### **Mennesker i byggene – den sosiale bærekraften**

Bidraget til den sosiale bærekraften er en forutsetning for at selskapet skal lykkes med andre tjenester. Ved at Dnk Eiendom overtar presteboliger, legges det til rette for å rekruttere prester til steder hvor det er vanskelig å få søkere til prestestillinger og få tilgjengelige boliger for leie.

Presten har en svært sentral rolle i lokalsamfunnene, som ansvarlig for de kirkelige handlingene, dåp, konfirmasjon, vigsel og gravferd og som lokal sjelesørger og samtalepart for bygdas innbyggere. Presten har beredskapsvakt og bruks av politiet og institusjoner til å gå med dødsbudskap og til å utøve sjelesorg. Ved lokale kriser er presten sentral i åpne kirkedørene for

befolkningen, både i fysisk og menneskelig forstand. Gjennom dette og samtaler med innbyggere kompletterer derved kirken det offentlige hjelpe- og beredskapsapparatet i hele landet.

Gjennom å bidra med bolig til presten, og derved muliggjøre rekruttering til de delene av landet der det er vanskelig å finne bolig, vil selskapets eiendomsvirksomhet derved spille en sentral faktor i det å oppfylle Bærekraftsmål 3 «God helse».

### ***Den miljømessige bærekraften og ansvar for klima***

Under overskriften Miljømessig bærekraft er det særlig mål 13 og 15 som kan være relevante for selskapet. I Meld St. 40 (2020-2021) er det formulert norske målepunkter for de ulike bærekraftsmålene. Et av disse er klima- og miljøambisjoner for statlige bygg, knyttet til rollene som byggherre, forvalter og leietaker. Staten skal utnytte nåværende bygningsmasse, sikre gjenbruk, bruke materialer om igjen og fremme klimavennlige materialer. Regjeringen har konkretisert dette gjennom strategien «Ei bærekraftig, kostnadseffektiv og samordna bygg- og eideomsforvaltning Strategi for bygg og eideom i statleg sivil sektor».

På samme måte bør selskapet, som forvalter av bygningsmassen som skal overtas, ha miljøambisjoner for forvaltningen. For DNK vil det å ta vare på de byggene vi overtar, og unngå nybygging kunne være bidrag til oppfyllelse av bærekraftsmål 15.

Ofte går miljøambisjoner og vernehensyn hånd i hånd, men dette må ikke være tilfelle. Hensynet til å ivareta miljøambisjoner og vernehensyn må også avveies mot det som økonomisk bærekraftig for selskapet.

Dette er problemstillinger som styret vil måtte arbeide videre med i videreutvikling av forretningsplanen.

### ***Inngangsverdien – offentlig finansiering – både kapital- og driftstilskudd***

Den norske kirke vil få overført eiendommene fra OVF etter det regnskapsmessige kontinuitetsprinsippet. Det innebærer at eiendommenes bokførte verdi i OVF vil bli videreført i Dnk Eiendom AS

Eiendommene i porteføljen har et betydelig vedlikeholdsetterslep og Den norske kirke skal få dette dekket gjennom et tilskudd. I tillegg vil kontantstrømmen fra framtidige leiekontrakter være med på å definere den endelige nåverdien, der negativ nåverdi fra driften vil gi grunnlag for et driftstilskudd. Kirken kan trolig velge om den vil ha kapital- og driftstilskuddet som en engangssum, som et løpende tilskudd eller som en kombinasjon av disse.

## ***Samarbeidspartnere***

### *Rettssubjektet Den norske kirke*

Rettssubjektet Den norske kirke v/Kirkerådet blir en viktig samarbeidspartner i flere sammenhenger. Selskapet har behov for driftsavtaler for tjenesteleveranser økonomi, IT, HR både for interimperioden og i drift. Det pågår en vurdering av hvilke tjenester Kirken kan levere og hvilke tjenester selskapet må kjøpe eksternt, for henholdsvis interimperioden og etter eiendomsoverføringene.

Dnk Eiendom AS skal levere tjenester knyttet til kulturminneforvaltning til Kirkerådet. Samtidig skal selskapet være leverandør av tjenester innenfor innleie og leietakerrådgivning til organer i rettssubjektet Den norske kirke.

### *Lokalkirken*

Selv om samarbeidsformen ennå ikke har funnet sin form, er det et ønske at Dnk Eiendom AS vil samarbeide med soknene om utførelse av driftsoppgaver på eiendommene. Hva slags oppgaver dette kan dreie seg om må vurderes nærmere og må sannsynligvis tilpasses kompetansen og kapasiteten hos fellesrådene i området der boligene ligger.

Lokalkirken er på enkelte steder allerede leietakere til eiendom som Dnk Eiendom AS skal overta. Muligheten for å utvide denne type samarbeid bør utforskes nærmere.

### *Fylkeskonservatorer*

Selskapet vil samarbeide om kulturminnekompetanse med både Kirkerådet og fylkeskonservatorer. Det må identifiseres viktige ressurspersoner for å lykkes med istandsetting og utvikling av eiendommene.

### *Bispedømmene*

Bispedømmene er arbeidsgiver for prest, og ansvarlig for å sikre bolig til sine arbeidstakere. Gitt dagens kirkelige organisering, blir bispedømmene også i framtiden viktige samarbeidspartnere på dette feltet.

### *Eksterne samarbeidspartnere*

Selskapet vil inngå avtaler med sentrale leverandører, spesielt knyttet til forvaltningen av eiendomsporteføljen.

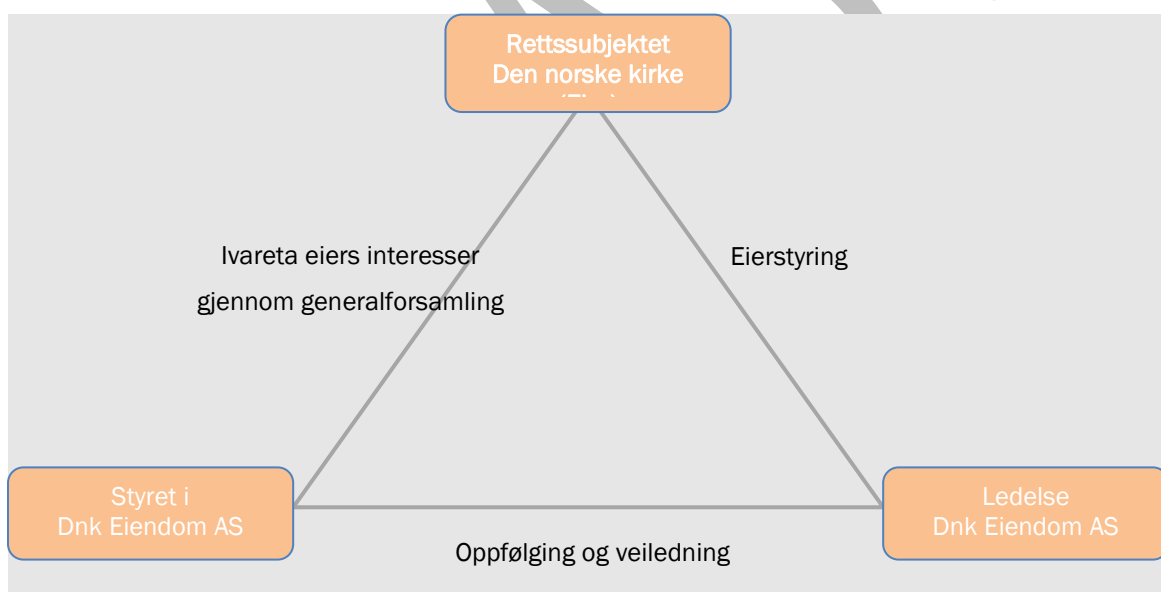
### Opplysningsvesenets fond

OVF vil være en samarbeidspartner i forbindelse med eiendomsoverdragelse, og det kan være ressurser i OVF som kan bidra med historikk og innsikt. Hvilken rolle OVF vil spille i den framtidige finansieringen av selskapets virksomhet er fortsatt uklart.

## 8. Organisasjon, ledelse og medarbeidere

### Selskapets styre og ledelse

Rettssubjektet Den norske kirke (eier), Dnk Eiendom AS' styre og ledelse må ha omforente og avklarte roller og fullmaktsforhold for å fungere optimalt. Et velfungerende samspill i triangelet forutsetter at disse tre organene er enige om hvilken retning virksomheten skal velge og hvilke forventninger partene har til måloppnåelse. Det er utarbeidet utkast til styreinstruks og instruks for daglig leder. Styret vil benytte interimfasen til å ferdigstille og beslutte disse.



Figur 1: Forholdet mellom Den norske kirke, og styret og ledelsen til Dnk Eiendom AS

Hovedoppgaven til styret er å følge opp og veilede ledelsen iht. overordnet retning og ambisjon for selskapet. Styret og eier har god forståelse for og kompetanse på virksomheten og landskapet den opererer i. Fokuset i dialogen bør derfor være prioriteringer på et strategisk nivå i stedet for passiv oppfølging av resultatoppnåelse. Styret har et særskilt ansvar i interimfasen hvor selskapet er tynt bemannet samtidig som det skal tas viktige beslutninger for fremtiden. Det er viktig at styrerepresentanter i interimperioden har kapasitet til å være en aktiv medspiller for den daglige ledelsen i selskapet.

Kryss-subsidiering er en problemstilling som må hensyntas i styringsstrukturen. Alle avtaler mellom Den norske kirke og Dnk Eiendom AS må inngås på markedsmessige betingelser. For interimperioden vil dette i all hovedsak dreie seg om drifts- og tjenestekjøpsavtaler knyttet til administrative tjenester som lønn, regnskap, IT-tjenester ol..

Eventuelle tilskudd som mottas i Dnk Eiendom AS eller datter kan ikke brukes til å finansiere rettssubjektet Den norske kirke og det må kunne dokumenteres at det ikke forekommer ulovlig statsstøtte. I tillegg må evt. tilskudd som går via rettssubjektet overføres til datter i sin helhet.

### ***Styresammensetning i Dnk Eiendom AS***

Det er foreslått et styre som består av styreleder og fire styremedlemmer. Det gjøres en fornyet vurdering av antall styremedlemmer gjennom interimperioden og før selskapet oppkapitaliseres og går over i normal form.

Forretningsplanen oppdateres i forbindelse med etablering – når nye styrekandidater blir meldt inn gjennom registreringen av stiftelsesdokumentet.

### ***Ledelse i Dnk Eiendom AS***

I interimperioden vil det kun være daglig leder i selskapet. Daglig leder vil samarbeide tett med styret i interimperioden. Daglig leder vil være ansatt i Kirkerådet og leies ut til selskapet.

### ***Fullmakter***

Det vil bli utarbeidet en fullmaktsmatrise for Dnk Eiendom AS som i stor grad vil bygge på fullmaktene til Den norske kirke, men det er gjort noen justeringer på beløpsgrensene.

### ***Ressurser***

#### ***Medarbeidere***

Bemanningsplan har betydning for forretningsplanen, og innholdet i forretningsplanen vil oppdateres når bemanningsplan er klar. Ledelsen vil vurdere behov for å leie inn kompetanse – f.eks. arkitekter når første eiendomsoverdragelse har funnet sted. Selskapet vil kjøpe regnskaps- og lønntjenester eksternt, fra Kirkens leverandør Aider.

#### ***IT-systemer***

Ambisjon om lettbenyttet organisasjon med enkle, smarte og brukervennlige IT-systemer. Økonomi- og regnskapsløsning som en separat instans i økonomisystemet. Videre vil Dnk Eiendom AS kjøpe tilgang til relevante IT-systemer fra Kirken, eksempelvis LPR i henhold til

tjenestekjøpavtale. Prosjektspesifikke systemer, herunder eiendomsforvaltning vil anskaffes direkte i Dnk Eiendom AS ved behov.

## **9. Mål og strategier for virksomheten**

Daglig leder skal lede selskapet i samsvar med mål, verdier, visjon og prinsipper. Styret skal være med å bidra til at selskapet ledes i samsvar med mål, verdier, visjon og prinsipper fastsatt for selskapet. - En av oppgavene daglig leder og styret må prioritere i interimfasen er å beskrive visjon for selskapet, og operasjonalisere dette i mål og tilhørende strategier. I arbeidet skal det tas utgangspunkt forslag til eierskapspolitikk for selskapet.

Interimstyret må arbeide videre med visjon, målformuleringer og strategier som må innarbeides i selskapets forretningsplan.

### **Suksesskriterier**

For å lykkes i arbeidet mot de definerte målene er et velfungerende og effektivt samspill mellom Den norske kirke, Opplysningsvesenets fond og Barne- og familiedepartementet en av de viktigste suksessfaktorene. I første rekke må selskapet bli etablert med en tilpasset forretningsmodell og eierskapspolitikk innenfor rammebetingelsene til rettssubjektet og datterselskapet. Videre må det legges til rette for at de trinnvise eiendomsoverføringene blir vellykket både for Den norske Kirke og OVF.

### **Økonomiske plantall 2023-2027**

Styret vil begynne på arbeidet med økonomiske plantall så snart selskapet er stiftet. Det vil også gjelde budsjett for interimperioden.

## **10. Kapitalisering**

Dnk Eiendom AS blir opprettet med en egenkapital bestående av en aksjekapital på 30 000 MNOK. Selskapet er i en etableringsfase og har behov for arbeidskapital for å finansiere etableringsaktivitet for å forberede fremtidig inntektsskapende aktivitet. Prosjektet vil beregne et kapital- og likviditetsbehov med utgangspunkt i budsjett for 2023 og prognose.

## **11. Finansstrategi**

Styret vil begynne på arbeidet med finansstrategi, herunder kapitalforvaltning og kapitalstruktur, så snart selskapet er stiftet. Arbeidet henger sammen med økonomimodell, økonomiske plantall og kapitalisering.

## **12. Helhetlig risikovurdering**

Styret og ledelsen vil gjennomføre en risikovurdering så snart selskapet er etablert.

På tidspunkt for oppstart av selskapet er risikoen i første omgang knyttet til at selskapet må ha tilstrekkelig likviditet til å utbetale lønn til ansatte og løpende betale inngående fakturaer for aktivitet som utføres i perioden fra 1. januar 2023.