



---

**Referanser:** MKR 21/18, KR 76/18

**Arkivsak:** 18/04899-1

**Saksdokumenter:**

Årsplan 2019 for de sentralkirkelige råd (KR 76/18)

Årsplan 2019 for avdeling for økumenikk og internasjonale spørsmål

## Årsplan 2019 for de sentralkirkelige råd

### Sammendrag

Årsplanen for de sentralkirkelige råd for 2019 følger et annet oppsett enn tidligere. I desember skal Kirkerådet drøfte vedlagte dokument, *Årsplan 2019 for de sentralkirkelige råd*, som inneholder forslag til to satsingsområder; dåp og økt digital satsing. Dokumentet inneholder også mål- og resultatindikatorer som oppfølging av Kirkemøtets visjonsdokument, samt en risiko- og sårbarhetsanalyse. Kirkerådet vedtar også budsjettet for 2019.

Det utarbeides også en mer detaljert årsplan som inneholder andre prioriteringer og tiltak i de ulike avdelingene. Denne planen vedtas administrativt etter at Kirkerådet i desember har vedtatt de overordnede føringene og budsjettet.

Mellomkirkelig råd (MKR) får sakspapiret som går til Kirkerådet, med mulighet til å kommentere det. Innspillene oversendes til Kirkerådets møte i desember.

I tillegg får MKR dette sakspapiret som redegjør for prioriteringer innenfor MKRs arbeidsområder i 2019, og et mer detaljert planutkast for avdeling for økumenikk og internasjonale spørsmål for 2019.

Rådet bes særlig om å kommentere forslag til prioriteringer. Kommentarene tas med i det videre arbeidet med planen, som godkjennes administrativt etter at Kirkerådet i desember har vedtatt de nevnte plandokumenter og budsjett.

### Forslag til vedtak

1. Mellomkirkelig råd har følgende kommentarer til Kirkerådet til Årsplan for de sentralkirkelige råd 2019:  
.....
2. Mellomkirkelig råd har følgende kommentarer til Årsplan 2019 for avdeling for økumenikk og internasjonale spørsmål:  
.....

# Saksorientering

## 1) Kirkerådets satsingsområder

Kirkerådets administrasjon ønsker en tydeligere prioritering for det sentralkirkelige arbeidet i for 2019. Sakspapiret til Kirkerådet foreslår derfor to satsningsområder: dåp og digital satsning.

MKR vil støtte opp om disse satsingene gjennom disse tiltakene:

### Dåp

- Forberede sak til Kirkemøtet i 2020: «Døpt – hva så?» (arbeidstittel)  
Forrige gang misjon var oppe som sak på Kirkemøtet, var i 2012. Det er på tide å løfte dette sentral temaet fram igjen for Kirkemøtet åtte år senere. Både reformasjonsjubileet i 2017 og den globale misjonskonferansen i Arusha, Tanzania, i 2018 gir inspirasjon og utfordringer til Den norske kirkes forståelse av misjon og etterfølgelse. Det også har nylig kommet et nytt sentralt økumenisk dokument om økumenisk diakoniforståelse.  
Også kirkemøtesaken «Religionsmøte og dialog» etterlot en del problemstillinger som må drøftes.

Mulige innfallsvinkler:

- Hvordan forstår vi «bekjennende, misjonerende, tjenende og åpen folkekirke» – i lys av misjonsbefalingen? (misjon – diakoni)
  - Hva innebærer det å være en Jesu disippel i Norge i 2020?
  - Sammenhenger mellom dåp – trosopplæring – det kristne livet
  - Hvordan svarer Den norske kirke på «Kallet fra Arusha»?
  - Religionsteologi
  - Samarbeid menighet og misjon (oppfølging av evaluering i 2019)
- Konvertitter og dåp  
Oppfølging av arbeid som pågår.

Tiltak 2019:

- Konferanse om konvertitter og dåp
- Oppfølging av «Veiledning for dåp av konvertitter»
- Utvikling av trosopplæringsmaterieill for voksne og migranter

### Digital satsing

- Den norske kirkes tilhørighet i den globale kirke synliggjøres på kirkens digitale flater  
Det er ønskelig å formidle flere nyheter og ressurser fra de internasjonale økumeniske organisasjonene og våre søsterkirker og om Den norske kirkes samhandling med disse. Dette gjelder også solidaritetsbesøk og søsterkirkesamarbeid.
- Bønnematerieill fra økumeniske organisasjoner formidles digitalt  
Flere av de økumeniske organisasjonene utarbeider bønnelister og bønner som de oppfordrer medlemskirkene til å ta i bruk. Det sendes også ut forbønner ved særlige

hendelser og kriser. Deler av dette materialet bør bearbeides og legges ut på egnede digitale flater.

- Det bør delta en kommunikasjonsmedarbeider på større internasjonale møter og reiser
- «Frykt ikke!»  
Videreføring av pågående arbeid om «Frykt ikke» – kirken i møte med fremmedfrykt, populisme, rasisme og nasjonalisme i møte med migrasjon og flerkulturelle samfunn.  
Vi vil lage et nettsted med digitale ressurser for menighetene (Kirkebakken)
- Klimapilegrim/Oslo miljøhovedstad/Håpets katedral  
Det er flere viktige klimasatsinger i 2019 som må synliggjøres på kirkens ulike digitale flater.
- Evalueringsverktøy for bruk av digitale ressurser til menighetene  
I tilknytning til Årshjulet med ressurser til merkedager og årlige hendelser, bør vi utvikle verktøy for å evaluere bruken av disse.

## 2) MKRs prioriteringer i 2019

### Økumenisk samarbeid

I 2019 er det ingen økumeniske generalforsamlinger eller økumeniske toppmøter, men MKR vil følge opp samarbeidet med de økumeniske organisasjonen i ulike fora.

- I 2019 vil vi ha et særlig fokus på økumenisk utvikling i Europa:
  - Oppfølging av generalforsamlingene i Konferansen av europeiske kirker og Community of Protestant Churches in Europe (CPCE).
  - Knytte oss nærmere til det økumeniske europeiske ungdomsarbeidet.
  - Medarrangør av ECENs miljøkonferanse i Oslo forbindelse med at Oslo er miljøhovedstad
  - Delta i Det lutherske verdensforbunds arbeid med misjon og fornyelse i sekulære samfunn.
  - «Frykt ikke!»-arbeidet er svært relevant for utviklingen i Europa
  - Arbeide med relasjonen til Den russisk-ortodokse kirke.
- Oppfølgingen etter misjonskonferansen i Arusha vil vi ta videre i arbeidet med en kirkemøtesak om misjon i 2020.

### Samfunnsutvikling

MKR's arbeid i 2019 vil være preget av utviklingen i kirke og samfunnsliv, i Norge, Europa og globalt:

- Ny tros- og livssynslov
  - Kirkerådets respons
  - Norges Kristne Råd og STL
- Ny kirkeordning
  - Mulig omorganisering av MKR
- Økende fremmedfrykt, populisme, rasisme og nasjonalisme: dialog i et flerkulturelt samfunn
  - Frykt ikke!
  - Revitalisering av religionsdialog på nasjonalt nivå

- Utbygging av religionsdialogsentre i bispedømmene
- Kirkemøtesak om migrantmenigheter
  
- Menneskerettigheter under press
  - Barns rettigheter
  - Ny strategi for tros- og livssynsfrihet
  - Plan for pastoral- og solidaritetsbesøk (søsterkirkesamarbeid)
  - Kvinners rettigheter og kjønnsbasert vold (Torsdager i svart)
  - Flyktninger, asylsøkere og konvertitters rettigheter
  
- Klima og bærekraftsmålene
  - Klimapilegrim m.m.
  - Arbeid med bærekraftsmålene

Disse prioriteringen vil en gjenfinne i det gule feltet i vedlagte utkast til årsplan for avdelingen.

## **Økonomiske/administrative konsekvenser**

Alle tiltak i planen forutsettes dekket innenfor ordinært budsjett i 2019.



**Referanser:**

**Arkivsak:** 18/04899-2

## **Årsplan 2019 for de sentralkirkelige råd**

### **Sammendrag**

Saken inneholder tre deler: 1) Forslag til satsinger i 2019, 2) Forslag til mål- og resultatindikatorer, og 3) overordnet ROS-analyse. Det er en sterk indre sammenheng mellom disse tre områdene og budsjettsaken. Det legges ikke frem en detaljert årsplan til vedtak, men Kirkerådet inviteres til å vedta to særlige satsinger, dåp og en økt digital satsing. Disse satsingene kommer til erstatning for tidligere års plansaker som dekket et mye større område med en større detaljeringsgrad.

Mål- og resultatindikatorene for 2019 – 2021 er en oppfølging av Kirkemøtets visjonsvedtak og de strategiske satsingsområdene som ligger der. Dette vedtakspunktet binder alle enhetene i rettssubjektet, og vil bli fulgt opp i årsrapporter og styringsdialog.

ROS-analysene er et virkemiddel til å ha kontroll på den risiko som eksisterer og øker evnen til å unngå uønskede hendelser på en rekke områder. Risikostyring er også et egnet virkemiddel til å bestemme fart og retning på prosjekter og satsinger for å lykkes med det vi ønsker, og for å unngå det uønskede.

### **Forslag til vedtak**

1. Kirkerådet vedtar to satsinger i 2019: «Dåp» og «Økt digital satsing i Den norske kirke – å være kirke på nett»
2. Kirkerådet vedtar resultatmål og nøkkelindikatorer for bispedømmerådene og Kirkerådet 2019 - 2021
3. Kirkerådet tar ROS-analysen til orientering.

## Saksorientering

Det handler om tre ulike forhold, men som henger sammen. Dette reflekteres i forslag til vedtak. A) En satsing på dåp og økt digitalisering – å være kirke på nett, B) forslag til resultatmål og nøkkelindikatorer og c) Risiko- og sårbarhetsanalyse (ROS). Denne saken erstatter tidligere års plansaker, som har inneholdt en systematisk gjennomgang av Kirkemøtets visjonsdokument, og punkt for punkt svart på hva Kirkerådet vil gjøre på områdene i kommende planperiode, med resultatmål og nøkkelindikatorer, kritiske suksessfaktorer og beskrivelse av tiltak, jf Sak KR 57/17. Administrativt jobbes det med en tilsvarende plan for 2019, men også den mer overordnet enn tidligere for bedre å kunne rapportere undervegs i driftsåret på fremdrift og måloppnåelse i tiltakene.

Det har vært jobbet med å forbedre innhold og metode i plan- og budsjettsakene som fremmes for Kirkerådet til avgjørelse de siste årene. Denne saken handler bare om å løfte opp og beskrive to av de største satsingsområdene i økonomisk og administrativ forstand, og som krever at «hele kirken tas i bruk» for å nå kirkens mål på områdene. Saken beskriver hva Kirkerådet gjør, men vil også utvikles etter hvert til hvordan vi forventer at bispedømmene og andre kirkelige organer handler og opptrer på disse satsingsområdene.

For 2019 foreslås følgende to satsingsområder:

- Dåp
- Økt digital satsing i Den norske kirke – å være kirke på nett

Disse satsingsområdene er kostnadsberegnet og ligger inne i forslag til budsjett for Kirkerådet for 2019. Dette innebærer at Kirkerådet både fastsetter hvilke områder som det er aller viktigst at vi lykkes på, og at ressurser til rådighet på disse satsingene er tilstrekkelige for god måloppnåelse. Det er meningen at denne måten å arbeide på vil synliggjøre og øke det politiske handlingsrommet for tydelige prioriteringer og oppfølging av prioriteringene. For neste år foreslås at seminaret i Kirkerådets juni-møte vies til vurderinger av slike prosjekter, sammen med årsrapport og annet statistikkmateriale. Folkevalgte kan da peke på områder det skal arbeides med utover høsten med tanke på budsjett- og planvedtak i Kirkerådet i desember på vanlig måte.

Det er vurdert hvor mange prosjekter som skal løftes frem på denne måten. Det avgjørende for dette forslaget er at hvis det skal være tydelige satsinger bør listen være så kort som mulig. Det har vært vurdert å fremme «Kultur» med kirkebygg og kulturminneforvaltning som en satsing, og likedan «Menneskeverd» med etikk, menneskerettigheter, diakoni og kirken i samfunnet. To andre områder som er vurdert er «Kirkeordning» og «Rekruttering» som selvstendige satsinger. Alle disse områdene vil det bli jobbet med, lagt planer for og søkt finansiert enten eksternt eller gjennom å vri vår egen ressursbruk. Slik disse arbeidsområdene er nå, er de i større grad «interne» i Kirkerådet, og vil bli vurdert senere år, om vi har kommet så langt at nasjonale spissede satsinger er riktig virkemiddel.

Alle tiltakene som er nevnt under de to satsingene i denne saken er kostnadsberegnet, og ligger inne i forslag til budsjett for 2019. Det innebærer at dersom Kirkerådet

mener det er andre områder som bør satses på etter denne malen, kan ressursene kanaliseres til dette. Kirkerådets andel av tilskuddet fra OVF vil i stor grad gå til å finansiere disse to satsingsområdene, samt rekrutteringsprosjektet. Det er viktig å understreke at mange av tiltakene som er beskrevet nedenfor har deler som ligger inne i budsjetter og planer fra før, slik at langt fra alt trenger nye midler for at tiltakene skal være finansiert. Både ansatte-ressurser og penger til kjøp av varer og tjenester vil i økende grad i tiden fremover kanaliseres til satsingsområder, slik at det ikke bare er ny ekstern finansiering som skal til for å få realisert det som ligger i planer og ønsker.

## **A) Satsingsområder**

### **1. Dåp**

En satsing på dåp er viktig. Ikke primært for å sikre medlemstall, men fordi dåp er viktig for menneskene som blir døpt og dermed også for kirken. Dåpstallene har de siste årene vært synkende, og mye har vært gjort for å snu trenden uten at vi samlet sett ser ut til å ha lyktes. Derfor må vi bygge videre på det gode arbeidet som er gjort, og forsterke dette langs en rekke linjer. Det er behov for mer kunnskap om og gode holdninger til dåp. Vi trenger å gi foreldre frimodighet til å velge dåp for barna sine, og en forståelse for hva det er vi døper til. Det er nødvendig at møtet med kirken oppleves godt, dåp må være tilgjengelig når det er etterspurt, og det trengs god informasjon om muligheter og tilgjengelighet. På et overordnet nivå er det behov for kunnskap om utviklingstrekk og holdninger til dåp. Og det må være sammenheng mellom dåp og opplæringstiltak. Noe av dette kan Kirkerådet sørge for selv. Andre forhold må vi samhandle med biskop, bispedømmeråd og proster for å få til. Satsingen handler også om forventninger til menighetene, hvor Kirkerådets rolle bare kan være å legge til rette for og stimulere til god praksis. Det kan skje gjennom å utvikle ressursmaterieell og lage systemer som gjør det lettere å bestille dåp, sørge for kunnskap og kompetanse, og god kommunikasjon internt og eksternt.

En satsing på dåp kan deles inn i fire aktivitetsområder: innholdsutvikling, kompetanseutvikling og holdningsskapende arbeid, kommunikasjon, og administrative tiltak. Et hovedinnhold på disse fire områdene beskrives her:

#### **Innholdsutvikling**

Kirkerådet har de siste årene gitt støtte til flere utviklingsprosjekt som gir grunnlag for faglig refleksjon og utvikling av kirkens dåpspraksis:

- VID – dåpsundervisning før dåp av ungdom 14-18 år(2017)
- VID – Det lutherske dåpssyn i trosopplæringen (2016)
- MF – Dåpens teologi (2016)
- TF – Fadderprosjektet: Korleis blir fadderrolla forstått og utøvd?

Utviklingsprosjektene om dåp kommuniseres og gjøres tilgjengelige for ulike grupper medarbeidere, og nye prosjekter etterspørres. Liturgisk vil det bli jobbet med dåp i ulike rammer, og utvikle liturgi for påskenattsgudstjeneste med dåp, samt drop-in-dåp og dåp på lørdag/egen dåpsgudstjeneste. Pedagogisk vil det bli jobbet med dåpssamtale før dåp er bestemt, foreldrehjelp til samtaler om dåp og dåp i trosopplæringstiltak.

Det er tiltak innenfor dette feltet som er kostnadsberegnet til kr 0,6 mill.

#### Kompetanseutvikling og holdningsskapende arbeid

Utvikle og gjennomføre kurs og fagdager, e-læringsmodul hvor ansatte som jobber med dåp og tillitsvalgte er målgruppe. Det holdningsskapende arbeidet rettes mot publikum/kirkens medlemmer som står overfor valget om dåp. Den mest omfattende delen av dette arbeidet vil trolig gå over to år: utvikle først og deretter bruke og gjennomføre en stor dugnad i hele kirken.

Det er tiltak innenfor dette feltet som er kostnadsberegnet til kr 0,75 mill.

#### Kommunikasjon

Dette må i praksis gjennomføres og sees i sammenheng med den digitale satsingen. Dette handler om å ha gode nettsider nasjonalt og lokalt med publikumsrettet informasjon om dåp, og hvor det er lett å finne sin menighets nettside. Det skal utvikles grafiske ressurser, bilder og film som kan brukes på dette området. Sosiale medier må brukes nasjonalt og lokalt. Det må bygges ut beredskap og kompetanse. Det må brukes noe penger på mediekjøp nasjonalt og lokalt. Det skal jobbes for ikke-kommersiell mediedekning gjennom nyhetssaker som formidler positive fortellinger om dåp. Det vurderes stimuleringsstøtte til menigheter som bruker nye kommunikasjonsformer for offensiv og motiverende omtale av dåp. Det jobbes også med dåpsfesten – *For folk flest* – i rammen av tradisjon og nye måter å gjøre ting på: dele historier, ikke dyre løsninger som trenger prege dåpsfesten.

Det er tiltak innenfor dette feltet som er kostnadsberegnet til kr 1,3 mill.

#### Administrative tiltak

Utvikle mulighet for online påmeldingsløsning for dåp. Dette omfatter både å utvikle teknisk løsning, men også forholdet til kalendere og andre digitale planleggingsverktøy i menigheter for å kunne tilby dette. Dette arbeidet bør sammenfalle med å jobbe med tilgjengelighet og dialoger rundt dette.

Et forprosjekt på dette vil trolig koste kr 0,5 mill.

## **2. Økt digital satsing i Den norske kirke – å være kirke på nett**

Det fremmes en egen sak for Kirkerådet i desember 2018 om Økt digital satsing som oppfølging og videreføring av KM-sak 12/17. For beskrivelse av innhold og bredde i satsingen vises til denne saken, og innholdet derfra gjentas ikke her. Bare oppsummeringstabellen tas med for å vise innhold og retning på satsingen. Hvor mye av disse midlene som kan finansieres gjennom vridning av eksisterende ressurser og hvor mye som må finansieres av nye midler/OVF-tilskuddet er ikke helt klart, men satsingen har noen åpenbare investeringsaktiviteter i 2019 som vil kreve en god del ut over ordinære driftsbudsjetter.



HVA	SUM 2019	SUM videre år
1 ny stilling, med hovedfokus på SoMe og innholdsmarkedsføring	700.000 (tidligst startdato 1. April)	1 mill ( inkl sosiale kostnader)
Årlig medlemsundersøkelse + en årlig temeperaturmåling	550.000	500.000 pr år
Oppgradering/videreutvikling av kirken.no og Kirkebakken	2 mill	800.000 pr år
SoMe-konferanse for prester og diakoner inkl reisestøtte	200.000	
SoMe-vaktordning	100.000	100.000
Snap- og Instaprest	100.000	200.000
Annen preste/diakontjeneste knyttet til SoMe	150.000	
Kampanjer og sponing på SoMe	400.000	400.000
Filmproduksjon	500.000	500.000
App –finn kirken nær deg ++	200.000	
Oppgradering nasjonal og regional bildebank	200.000	150.000
Tekstbearbeiding og klarspråk kirken.no	100.000	
<b>Totalt</b>	<b>5.200.000</b>	<b>3.650.000</b>

## **B) Resultatmål og nøkkelindikatorer for bispedømmerådene og Kirkerådet 2019 - 2021**

Del B i denne saken handler om resultatmål og nøkkelindikatorer. Innholdet er utarbeidet i samråd med stiftsdirektørene. I likhet med tidligere år er det arbeidet med Kirkemøtets visjonsdokument og å omforme dette til resultatmål, og finne nøkkelindikatorer for disse områdene som er løftet opp av Kirkemøtet. Det er nødvendig å se på forenklinger også av dette, slik at mål og indikatorer er litt færre enn tidligere. De foreslås vedtatt for hele perioden som Kirkemøtets visjonsdokument gjelder. Det som blir vedtatt på dette punktet vil binde alle enhetene i rettssubjektet, og vil på denne måten være et grunnlag for årsrapportering, styring og informasjon for bispedømmerådene og Kirkerådet. Det er også nødvendig å se disse målene opp mot risikoen i del C i denne saken. Både satsinger, resultatmål og indikatorer og risikoanalyser skal bidra til at Kirkerådet har oppmerksomheten på de viktigste forholdene ved vår virksomhet. Noen indikatorer er tatt ut i forhold til tidligere, men vil bli fulgt opp i andre deler av rapporteringen. Nasjonale resultatmål kan som tidligere suppleres med regionale mål og indikatorer.

Selve oppsettet av strategiske mål, resultatmål, nøkkelindikatorer og datakilder er som følger:

**Mer himmel på jord - resultatmål og nøkkelindikatorer for BDR og KR 2019-2021**

Strategiske mål:	Resultatmål:	Nøkkelindikator:	Datagrunnlag:
1. Gudstjenestelivet blomstrer	Vekst i antall deltakere pr gudstjeneste	Gudstjenestedeltakelse / gudstjenestefrekvens	Menighetenes årsstatistikk
	Flere velger kirkelig vigsel.	Antall vigsler	Menighetenes årsstatistikk
	Oppslutningen om kirkelig gravferd holdes oppe.	Antall kirkelige gravferder	Menighetenes årsstatistikk
	Flere menigheter inkluderer samisk språk i gudstjenestelivet.	Antall menigheter som inkluderer samisk språk i lokal gudstjenesteordning	Rapportering fra bispedømmeråd (BDR)
2. Flere søker dåp og trosopplæring	Oppslutningen om dåp holdes oppe.	Antall dømte barn	Medlemsregisteret
	Oppslutningen om trosopplæringstiltakene er stabil.	Deltakerandel i utvalgte, landsomfattende tiltak	Rapporteringssystem trosopplæring
	Oppslutningen om konfirmasjon holdes oppe.	Konfirmerte av dømte 15-åringer	Medlregisteret/menigh årsstatistikk
3. Kunst- og kulturuttrykk er en del av kirkelivet	Vekst i antall deltakere på konserter og kulturarrangement	Antall deltakere på konserter/kulturarrangement i kirkene	Menighetenes årsstatistikk
	Flere åpne kirker	Antall åpne kirker	Menighetenes årsstatistikk
4. Kirken engasjerer seg i samfunnet	Flere menigheter med diakonal betjening	Andel menigheter med diakonal betjening	Rapportering fra BDR
	Flere menigheter tilbyr fellesskap til nye i Norge	Antall menigheter med tilbud ifm integreringsarbeid	Menighetenes årsstatistikk
	Arbeid med religionsdialog styrkes.	Antall fora for religionsdialog	Rapportering fra BDR
	Kirkens digitale nærvær øker.	Antall SoMe-kanaler. Antall følgere pr kanal og poster pr uke pr kanal	Rapportering fra BDR/fellesråd/ Google analytics eller tilsvarende
	Kirken er synlig på flere arenaer i det offentlige rom.	Antall artiklertreff på 'Dnk' i radio, TV, print, nettaviser. Antall frokostseminarer/annet	Mediemonitorering/ rapportering fra BDR/fellesråd/menigheter
	Samarbeidet kirke/skole styrkes.	Antall barnehage- og skolegudstjenester	Menighetenes årsstatistikk
5. Flere finner sin plass i kirkelig arbeid	Rekruttering til vigslede stillinger styrkes.	Antall vigslinger	Rapportering fra bispedømmeråd
	Flere engasjeres til frivillig tjeneste i kirken.	Antall frivillige	Menighetenes årsstatistikk
	Kirkelige medarbeidere trives i jobben.	Medarbeiderundersøkelser / sykefravær	Rapportering fra Kirkerådet
	Tilbud for unge i menighetene styrkes.	Antall deltakere på tilbud for 13-17år/18-30år	Menighetenes årsstatistikk /rapporteringssystem trosopplæring
6. Kirken har en demokratisk og vel-fungerende organisasjon	Oppslutning om kirkevalg opprettholdes.	Valgdeltakelse	Medlemsregisteret
	Reduksjon i administrative kostnader.	Administrative kostnader	Regnskap for rettssubjektet

### **C) Risiko- og sårbarhetsanalyse for Dnk for 2019**

Hensikten med en risiko- og sårbarhetsanalyse (ROS-analyse) er å vurdere sårbarhet gjennom å kartlegge uønskede hendelser og situasjoner og vurdere sannsynlighet for og konsekvenser av at disse oppstår.

ROS-analysen er en viktig forutsetning for både årsrapport, revisjon, internrevisjon og Kontrollutvalgets arbeid. ROS-analysen er også et viktig planleggingsverktøy for Dnk, og et nødvendig grunnlag for å forebygge og planlegge tiltak dersom det skjer uønskede hendelser. Det er foretatt analyse av Kirkerådet og rettssubjektsnivået for fem aktuelle områder:

1. Plan- og måloppnåelse
2. Økonomiske rammer, kapitalforvaltning og likviditetsstyring
3. Internkontroll og økonomiforvaltning
4. HMS og arbeidsgiveransvar
5. Personvern.

ROS-analyse er et viktig redskap for å identifisere, vurdere sannsynlighet for og konsekvenser av uønskede hendelser og definere tiltak som kan redusere sannsynligheten for at disse oppstår. Dette gir en oversikt over risiko- og sårbarhetsforhold som kan redusere evnen til å fungere optimalt og nå målsettinger. I analysene vurderes sannsynligheten for at det oppstår hendelser som er så kritiske at det kreves umiddelbare tiltak. Den vil også gi en oversikt over de risikoene hvor det er nødvendig å overvåke situasjonen og vurdere oppfølging og tiltak.

Gevinster ved bruk av ROS-analyser kan være:

- Økt evne til å forebygge og håndtere uønskede hendelser
- Synliggjøring av hvilke konsekvenser uønskede hendelser kan medføre for virksomheten og samfunnet, slik at ledelsen kan bruke dette som et planleggingsverktøy
- Systematisering og dokumentasjon av risiko og sårbarhet som Dnk kan stå overfor
- Verktøy for bedre måloppnåelse i virksomheten

I ROS-analysen inngår vurdering av følgende elementer:

- Kartlegging av uønskede hendelser og manglende måloppnåelse
- Sannsynlighet for at det oppstår uønskede hendelser og manglende måloppnåelse
- Vurdering av konsekvenser av uønskede hendelser og manglende måloppnåelse
- Tiltak som kan redusere risiko for at uønskede hendelser og manglende måloppnåelse oppstår

ROS-analysen følger budsjettsaken som blir behandlet i Kirkerådet i desember hvert år. Målet er at budsjettet og ROS-analysen virker i samme retning. ROS-analysen er en viktig forutsetning for både årsrapport, revisjon, internrevisjon og Kontrollutvalgets arbeid. ROS analysen er delt inn i tre ulike nivåer. I denne saken presenteres de to øverste nivåene.

## **Nivå 1 Overordnede risikoer for hele virksomheten**

For virksomheten i rettssubjektet er det identifisert 6 områder som er av avgjørende betydning:

- 1) *Manglende oppslutning om folkekirken*
- 2) *Tap av medlemmer knyttet til*
  - a) *Manglende oppslutning i befolkningen*
  - b) *Økende sekularisering og mindre oppslutning om kristen tro*
- 3) *Manglende måloppnåelse*
- 4) *Manglende rekruttering til stillinger i Dnk*
- 5) *Manglende finansiering*
- 6) *Misligheter og omdømmetap*
  - a) *Økonomiske misligheter, underslag og dårlig økonomistyring – dette kan vi gjøre noe med*
  - b) *Alvorlige varslings saker mot ansatte*
  - c) *Personopplysninger på avveie*
  - d) *Dårlig arbeidsmiljø*

## **Nivå 2 Overordnet risiko innenfor noen enkeltområder**

### *A. Plan- og måloppnåelse*

For dette området er de strategiske målene i Kirkemøtets visjonsdokument gjennomgått med utgangspunkt i manglende måloppnåelse av de vedtatte resultatområdene. Alle overordnede risikofaktorer slår inn på de strategiske målene. På dette området er det særlig identifisert følgende risikoer:

- A. Gudstjenestedeltakelsen synker
- B. Færre søker dåp og trosopplæring
- C. Kirken oppleves ikke relevant i samfunnet
- D. Rekruttering til kirkelige stillinger svikter
- E. Valgdeltakelsen synker

Alle disse fem risikoene vurderes som forholdsvis høye. Utviklingen de siste årene viser at det er flere negative trender. Derfor er det viktig fremover at disse områdene møtes med gode og målrettede tiltak og prosjekter for å møte utfordringene. Satsingene på dåp og digital satsing på kirken på nett, rekrutteringsprosjektet, og valgsekretariatets arbeid med Kirkevalg 2019 må sees i sammenheng med dette. Dette er store og virksomhetskritiske prosjekter. Det er vurdert en viss risiko for manglende måloppnåelse blant annet på områdene samisk kultur, oppslutning om gudstjenestelivet, kirkens rolle i det offentlige håndtering av kriser og katastrofer og kirkens globale arbeid som er vurdert som mest alvorlig. Det er planlagt og iverksatt en rekke tiltak for å motvirke dette.

## *B. Økonomiske rammer, kapitalforvaltning og likviditetsstyring*

Når det gjelder økonomiske rammer, kapitalforvaltning og likviditetsstyring, er det vurdert følgende risikoområder:

- A. Statstilskuddet reduseres/endres vesentlig og kompenseres ikke av andre inntekter
- B. Økte pensjonskostnader som medfører vesentlig redusert drift
- C. Utilstrekkelig kapasitet for å gjennomføre arbeidsoppgaver med manglende personalressurser

Sannsynligheten for at tilskuddet fra KUD reduseres vesentlig vurderes som lav, men økte pensjonskostnader innebærer en stor risiko for at driften må reduseres og at egenkapitalen reduseres eller tapes dersom det ikke kompenseres gjennom økt statstilskudd. Sannsynligheten for at virksomheten ikke har tilstrekkelig kapasitet til å gjennomføre arbeidsoppgaver er størst for prestatetjenesten, men anses foreløpig som mindre på administrasjonssiden. Imidlertid kan fravær og tap av nøkkelpersoner med sentrale funksjoner på kort sikt innebære en risiko for driften.

## *C. Internkontroll og økonomiforvaltning*

Etablering av internkontrollrutiner og en robust økonomiforvaltning er avgjørende for å forhindre misligheter og manglende kostnadskontroll. På dette området er det identifisert følgende risikoer:

- A. Manglende internkontroll: manglende rutiner eller at rutiner ikke etterfølges
- B. Økonomiske misligheter: korrupsjon, underslag, fakturasvindel og feil på reiseregninger
- C. Utilstrekkelig kapasitet: ressurser til å utføre arbeidet, arbeidskraft og IKT verktøy

Risikoen for manglende utarbeidelse av rutiner for internkontroll og at rutinene ikke etterfølges anses som stor. Som ny virksomhet arbeider Dnk kontinuerlig med å etablere internkontrollrutiner og kommunikasjon om rutiner. Det vil alltid være en fare for at det skjer økonomiske misligheter, og dette vil ha store konsekvenser for Dnk sitt omdømme. Risikoen reduseres ved å etablere kontroll- og godkjenningrutiner. Dnk er også sårbar når det gjelder ressurser til å utføre nødvendig kontrollarbeid, og virksomheten er avhengig av elektroniske systemer for økonomi- og lønn fungerer. En forvaltningsrevisjon gjennomført av internrevisjonen på oppdrag av Kontrollutvalget vil gi en statusbeskrivelse på området og vil gi innhold og retning til det videre arbeidet på området.

God kompetanse i utførelsen av det daglige arbeidet med fakturering, jevnlig dialog med bank, revisor og LPR-leverandør reduserer muligheten for at uønskede situasjoner oppstår. Det er vurdert at risikoen for henholdsvis fakturasvindel, manglende fakturareferanser, kredittkortbruk og faren for brudd på lovverk knyttet til anskaffelser, merverdiavgift og skatt er høyest. For disse områdene arbeides det kontinuerlig med sjekk av utsteder av faktura, etablering av rutiner, kontroll med ansatte og kvalitetssikring av prosess for å forhindre uønskede hendelser.

#### *D. HMS og arbeidsgiveransvar*

Dnk har arbeidsgiveransvar for om lag 1600 ansatte. Arbeidsmiljøutvalget har et ansvar for risikovurderinger på dette området. Som arbeidsgiver og virksomhet har Dnk ansvar for å følge opp et omfattende regelverk. På HMS-området er det identifisert risiko for at det er manglende kompetanse på ledernivå og manglende risikovurderinger av overvåking av det systematiske HMS-arbeidet. Dette blir fulgt opp med kurs, opplæring og handlingsplaner. Det er også pekt på utfordringer med håndtering av avviksmeldinger og varslingssaker, som blir fulgt opp med å forsterke kvalitets- og meldingsstruktur i Dnk. Analysen vil bli gjennomgått og bearbeidet i Arbeidsmiljøutvalget i løpet av 2019. På dette området er det identifisert følgende risikoer:

- A. Krav om klarhet i organisering og ansvar for HMS blir ikke møtt
- B. Effektiviseringsarbeidet krever mye av mange og leder til mistriivsel og kompetanseflukt
- C. De ulike enhetene klarer ikke å samhandle som en virksomhet på HMS-området, men fortsetter som 12 ulike enheter.

Disse risikoene er reelle, men mulige å møte ved systematisk arbeid på området.

#### *E. Personvern*

Medlemsregisteret er Norges nest største personregister. Det gjennomføres jevnlig en egen risiko- og sårbarhetsanalyse av registerets tekniske plattform, registerets integrasjoner med tredjeparter og andre registre og med den menneskelige bruk. Det foreligger også en risiko- og sårbarhetsanalyse for IKT i hele Den norske kirke, utført av et eksternt IT-selskap på oppdrag av Den norske kirkes sikkerhetsutvalg 2014. Disse analysene ligger til grunn for den overordnede vurderingen som presenteres i dette saksdokument:

- A. Personopplysninger kommer på avveie på grunn av menneskelige feil eller uhell
- B. Manglende etterlevelse av personvernlovgivning
- C. Medlemsregisteret, Arkiv og HR-systemer, SoMe og ulike administrasjonssystemer er ikke oppdatert med tilstrekkelig sikkerhetsløsninger.

For kirkens medlemsregister er det gjennomført penetrasjonstester, teknisk helsesjekk, det er foretatt en gjennomgang av alle rutiner i forbindelse med ny personvernlovgivning, det er de senere år etablert tilgangsstyring, tofaktorautentisering, logg og monitoreringssystemer. Det utarbeides også maler, veiledninger og spørsmål-svar-oversikter på Kirkebakken, til hjelp for lokale behandlingsansvarlige.

Det har i perioden 2014-2018 vært arbeidet med sikkerhetsorganisasjon for IKT i hele kirken. Målsetningen for sikkerhetsarbeidet er at «Alle skal kunne ha tillit til at de tjenestene som Den norske kirke yter, tilfredsstiller regel- og kvalitetskrav i forhold til personvern og informasjonssikkerhet. En viktig del av dette er bl.a. at de

som behandler informasjon må forstå sitt ansvar for at informasjonen sikres nødvendig konfidensialitet, integritet og tilgjengelighet.» Jf Overordnet policy for personvern og informasjonssikkerhet i Den norske kirke, 2015.

Alle sikkerhetshendelser eller mistanke om dette skal umiddelbart varsles til nærmeste leder. Leder, enten dette er i menighetsrådet, fellesrådet, bispedømmeråd eller Kirkeråd, skal melde hendelser til Sikkerhetsutvalget. For medlemsregisteret gjelder i tillegg bestemmelsen om at Datatilsynet skal varsles «Dersom det oppdages datainnbrudd i maskiner som inneholder eller som kommuniserer med datamaskin som inneholder medlemsregisteret, eller det forekommer andre avvik» jf. Forskrift om Den norske kirkes medlemsregister §12. Kirkerådet vil ivareta disse avviksmeldingene i relasjon til Datatilsynet.

Kirkerådet vurderer det slik at ordningen for melding av sikkerhetshendelser er for lite kjent i kirken og at det er for høye terskler for å melde fra om avvik. Med en større ressurs innen personvernrådgivning er det ønskelig at det blir utviklet en kultur for raskt å melde fra dersom det skjer avvik innen personvern. Avviksmeldinger er viktig for å stadig bli bedre innen personvern samt at det kan utvikles gode og målrettede rutiner. Det etableres personvernombud i tråd med de nye personvernkravene og vil bli en viktig ressurs for langsiktig kompetanseoppbygging i hele kirken. Ombudet skal både se til at regler blir overholdt og bistå i arbeidet med å utvikle gode og overkommelige rutiner, lokalt, regionalt og nasjonalt.

Det nye EU-regelverket på området, som i 2018 ble tatt inn i norsk lov, har også utløst behov for å gjennomgå arkiv, HR, SoMe og andre administrasjonssystemer.

Det er også utarbeidet med detaljerte ROS-analyser (nivå 3) på de fem risikoområdene, og som er grunnlaget for vurderingene på nivå 1 og 2. De legges ikke ved denne saken, men følger med til Kontrollutvalget.

## **Økonomiske/administrative konsekvenser**

ROS-analyser utføres årlig, og analysene gir et godt grunnlag for planlegging og styring av virksomheten. Arbeidet med ROS-analysene i seg selv har ingen økonomiske konsekvenser, men tiltakene medfører kostnader som vurderes i de årlige budsjettforslagene. Gjennomføringen av analysene og kartlegging av risiko medfører imidlertid bruk av administrative ressurser.

De strategiske målene viser til visjonsdokumentet «Mer himmel på jorda» 2019 – 2021

Mål	Prioriteringer/utvikling	Andre tiltak og løpende oppgaver
<b>Strategisk mål 1</b>	<b>Gudstjenestelivet blomstrer</b>	
	<b>Resultatmål 1.5 Gudstjenesten knytter oss til den verdensvide kirken</b>	
Menighetene markerer økumeniske og internasjonale merkedager/-uker	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utarbeide nettressurser til menighetene som følger årshjulet for merkedager</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Åpenbaringstiden</li> <li>Fastetiden</li> <li>Skaperverkets dag</li> <li>Menneskerettighets søndagen</li> <li>Søndag for forfulgte/Stefanusdagen</li> <li>Kirkeuka for fred i Palestina og Israel</li> <li>Global uke (NKR)</li> </ul>
<b>Strategisk mål 2</b>	<b>Flere søker dåp og trosopplæring</b>	
	<b>Resultatmål 2.1 Oppslutningen om dåp holdes oppe</b>	
Konvertitter som ønsker dåp, gis god veiledning og trosopplæring	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konsultasjon om konvertittdåp og trosopplæring: Involvering av misjonsorganisasjonene, Norges Kristne Råd og migrantkirker</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Samarbeid med BM om oppfølging av Veiledning for dåp av konvertitter</li> </ul>
Den norske kirke inspireres og utfordres av nyere økumenisk misjonsteologi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utarbeide kirkemøtesak til 2020: «Døpt – hva så? Dåp – misjon – etterfølgelse Utfordringene fra Arusha» (arbeidstittel)</li> </ul>	
Menighetene forstår og integrerer misjon som en naturlig del av arbeidet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Det gjennomføres en evaluering av SMM-samarbeidet</li> </ul>	
<b>Strategisk mål 3</b>	<b>Kunst og kulturuttrykk er en del av kirkelivet</b>	
Kirkebygg bevares og utvikles som identitetsbygg		<ul style="list-style-type: none"> <li>Veiledning for økumenisk bruk av kirkebygg</li> </ul>



<b>Strategisk mål 4</b>	<b>Folkekirken engasjerer seg i samfunnet</b>	
<b>Resultatmål 4.2</b>	<b>Flere sogn tilbyr fellesskap til nye i Norge</b>	
Kirken bidrar til integrering av flyktninger og migranter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utarbeide kirkemøtesak om migrantmenigheter</li> <li>• Respondere på norsk asyl- og flyktningpolitikk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressursmaterieell for inkludering utvikles og prøves ut.</li> <li>• Forsterket samarbeid med migrantkirker, jf. <i>Pentecostal Call</i> (KV)</li> <li>• Flerkulturelt kirkelig nettverk (Norges Kristne Råd)</li> </ul>
<b>Resultatmål 4.3</b>	<b>Kirken fremmer religionsdialog lokalt, regionalt og nasjonalt</b>	
Kirkens medlemmer er trygge og konstruktive bidragsytere i et flerkulturelt og livssynsåpent samfunn	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Videreføre prosjektet «Frykt ikke!» (konferanse, nettressurser)</li> <li>• Utvikle etableringen av dialogsentre i bispedømmene</li> <li>• Revitalisere religionsdialogen i nasjonale kontaktgrupper (nye mandater og aktører)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressursmaterieell om religionsdialog for ulike aldersgrupper</li> </ul>
<b>Resultatmål 4.4</b>	<b>Kirkens digitale nærvær øker</b>	<b>SATSING KR</b>
Tilhørigheten til den globale kirke synliggjøres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flere økumeniske og internasjonale nyheter på kirkens digitale flater.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Økumeniske bønnelister gjøres tilgjengelig på nett (Porvoo, KV)</li> <li>• Engelske nettsider</li> <li>• Ressursbank om menigheters arbeid med integrering – erfaringsdeling</li> <li>• Nettsted med ressurser om «Frykt ikke!»</li> <li>• Bedre evalueringsrutiner for bruk av nettressurser fra MKR (jf. årshjul)</li> </ul>
<b>Resultatmål 4.7</b>	<b>Kirken fremmer menneskeverd, fred, menneskerettigheter og vern om skaperverket</b>	
Kirken fremmer menneskeverd og menneskerettigheter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «WCC Child friendly Churches» om barns rettigheter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respondere på norsk asyl- og flyktningpolitikk</li> <li>• NORFORB (nordisk nettverk, trosfrihet)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iverksette ny Tros- og livsytelsesstrategi inkl. Kommunikasjonsstrategi og Plan for pastoral- og solidaritetsbesøk</li> <li>• Styrke konvertitters trosfrihet i Norge.</li> <li>• Fremme kvinners rettigheter og motarbeide seksualisert vold gjennom «Torsdager i svart»-kampanjen</li> <li>• Utarbeide ressurser/verktøy til menighetenes arbeid med menneskerettigheter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kirkeuka for fred i Israel og Palestina</li> <li>• EAPPI</li> <li>• Bidra til å spre "Tilværelsens gave" og studiemateriell – prostekonferanser?</li> <li>• Økumeniske innspill til KR/BMs arbeid med kjønn og likestilling</li> <li>• Dalit-solidaritetsnettverket</li> <li>• Menneskerettighetsfondet</li> <li>• Oslokoalisjonen for tros- og livssynsfrihet</li> <li>• UDs minoritetsnettverk</li> </ul>
Kirken stimulerer medlemmer til aktivt samfunnsengasjement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kirkemøtet i 2019 får en orientering om Den norske kirkes arbeid med bærekraftsmålene.</li> <li>• I samarbeid med Kirkens Nødhjelp utarbeides materiell til menighetene om bærekraftsmålene.</li> <li>• Rettsferdskonferansen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KVs dokument <i>Økumenisk diakoni</i> – oppfølging/ressurser/etterutdanning</li> <li>• ForUM for Utvikling og Miljø arbeidsgruppe for FNs bærekraftsmål</li> <li>• NGO-forum</li> <li>• ICAN</li> <li>• Arendalsuka</li> <li>• Olavsfestdagene</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Den norske kirke oppfattes som en viktig stemme i klimadebatten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klimapilegrim</li> <li>• Oslo Miljøhovedstad - Håpets katedral ECEN-konferanse i Oslo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Broen til framtiden</li> <li>• STL: Interreligiøst klimanettverk, COP25</li> <li>• Interfaith Rainforest Initiative</li> </ul>
<b>Strategisk mål 6</b>	<b>Kirken har en demokratisk og velfungerende organisasjon</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omorganisering av Mellomkirkelig råd utredes</li> </ul>	

Strategisk mål 7	Den globale kirkens enhet		
Den norske kirke tilhørighet i globalt kirkeliv i synliggjøres.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kirkemøtet får rapport fra generalforsamlingen til KEK og CPCE, og det utvikles mer strategisk involvering i europeisk økumenisk arbeid, bl.a. ungdomssamarbeid.</li> <li>• Ny plan for pastoral- og solidaritetsbesøk iverksettes.</li> </ul>		
Norge og Norden	Europa	Global økumenikk	Søsterkirker
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Norges Kristne Råd – AU og styret, Rådsmøtet i 2019</li> <li>• NKR: Flerkulturelt kirkelig nettverk</li> <li>• NKR: Teologisk samtaleforum</li> <li>• NKR: Religionspolitisk utvalg</li> <li>• Nådens fellesskap</li> <li>• Katolsk-luthersk samtalegruppe – Roma-tur?</li> <li>• Samtale med pinsevenner</li> <li>• Igangsette dialog med ortodokse kirker</li> <li>• Kirkens Nødhjelp, representantskap</li> <li>• Nasjonalkomiteen for LVF</li> <li>• STL, styret og rådet</li> <li>• Nordisk sekretærmøte</li> <li>• NORFORB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KEK Governing Board</li> <li>• KEK programmer – hvilke?</li> <li>• Kontakt og samarbeid med økumenisk ungdomsarbeid i Europa (EYCE)</li> <li>• CPCE styremøte og programsamarbeid</li> <li>• Porvoo-møter</li> <li>• CCME</li> <li>• ECEN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LVF rådsmøte</li> <li>• LVF: Mission, arb. om sekulariseringen</li> <li>• LVF Round Table Special Min.</li> <li>• AVH – LVF Oljeberget</li> <li>• KV-strategi, Ecum. Forum, WoTO</li> <li>• KVs «PJP»s ref.gruppe i feb. Myanmar/Thailand</li> <li>• KVs Gender Justice-arbeid (Ref. gr. Human Sexuality)</li> <li>• KV: WCME, CCIA, F&amp;O</li> <li>• KV/KN/UD rammeavtale</li> <li>• KV: Fredssenteret i Nigeria</li> <li>• KV: EAPPI</li> <li>• KV: EDAN</li> <li>• KV: urfolksprogrammet (SKR)</li> <li>• CRIHL - rådgivningsgruppe</li> <li>• Rekruttere stewards fra Dnk til økumeniske møter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samarbeidsrådet for kristne kirker i Barentsregionen</li> <li>• ELCJHL, Cocop, nettverkssamling</li> <li>• ELCSA: ny avtale</li> <li>• IELCB</li> <li>• Gjenopprette samarbeid med SACC</li> <li>• Sri Lanka kirkeråd, kirkelederreise?</li> <li>• Studietur Israel (med HL-senteret og DMT)</li> <li>• BM – til Egypt i jan.</li> <li>• Preses og gen.sekr. til Etiopia mai.</li> <li>• Gjenbesøk fra Pakistan, NMS uke 44</li> <li>• Solidaritetsbesøk til Syria (?)</li> </ul>