



**Referanser:**

**Arkivsak:** 20/04573-2

**Saksdokumenter:**

KR 77.1/20 Årsplan 2021

## Årsplan for de sentralkirkelige råd 2021

### Sammendrag

Saken inneholder to ulike deler. Det ene er godkjenning av årsplan, og det andre er virksomhetens overordnede risiko- og sårbarhetsanalyse (ROS). Det legges frem en detaljert årsplan på overordnet nivå til vedtak. Hovedinnholdet er å videreføre satsingen på dåp og digitalsatsing/kirke på nett. Digitalisering er behandlet som egen sak i Kirkerådsmøtet i september og er omtalt både i budsjettsaken i dette møtet, og et forslag til en digitaliseringsstrategi er fremmet som egen sak. Plandokumentet viser også hvordan sekretariatet følger opp de fem fokusområdene Kirkerådet besluttet i juni 2020; rekruttering, diakoni, frivillighet, kirken i det flerkulturelle samfunn og gravferd.

Mål- og resultatindikatorer har tidligere vært en del av denne saken, men ble i 2018 vedtatt for 2019 – 2021 som en oppfølging av Kirkemøtets visjonsvedtak og de strategiske satsingsområdene som ligger der. Dette vedtaks punktet binder alle enhetene i rettssubjektet, og vil bli fulgt opp i årsrapporter og styringsdialog.

ROS-analysene er et virkemiddel til å ha kontroll på risiko. Bevissthet om risiko øker evnen til å unngå uønskede hendelser på ulike områder. Risikostyring er også et egnet virkemiddel til å bestemme fart og retning på prosjekter og satsinger for å lykkes med å nå mål. Ambisjonen er å utvikle ROS-analysen til å bli ledelsens verktøy for risikovurderinger integrert i plan- og budsjettarbeidet. Det er en sterk indre sammenheng mellom ROS-analyser, plan og budsjett. ROS er bevissthet på hvor både risiko og muligheter ligger. En god årsplan vil da være et uttrykk for hvordan virksomheten forholder seg til risikobildet og inneholder tiltak for å nå mål og håndtere risiko. Budsjettet viser hvordan ressursene er fordelt for å nå de samme målene.

### Forslag til vedtak

1. Kirkerådet godkjenner vedlagte årsplan for 2021.
2. Kirkerådet tar ROS-analysen til orientering.

# Saksorientering

## 1. Risiko- og sårbarhetsanalyse for Den norske kirke for 2021

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. Ambisjonen er å utvikle ROS-analyse til å bli ledelsens verktøy for risikovurderinger integrert i plan- og budsjettarbeidet.

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 en oppdatering av fjorårets analyse av Kirkerådet og virksomheten for fem områder, samt utarbeidet en ny som starter i bispedømmerådene og blir aggregert for hele virksomheten av internrevisor:

1. Plan- og måloppnåelse
2. Økonomiske rammer, kapitalforvaltning og likviditetsstyring
3. Internkontroll og økonomiforvaltning
4. HMS og arbeidsgiveransvar
5. Informasjonssikkerhet og personvern
6. Bispedømmenes ROS på aggregert nivå

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

ROS-analysen følger plan- og budsjettsaken som blir behandlet i Kirkerådet i desember hvert år. Målet er at budsjett, plan og ROS-analysen virker i samme retning. ROS analysen er delt inn i ulike nivåer. I denne saken presenteres det øverste nivå.

### Overordnede risikoer for hele virksomheten

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

- 1) Koronapandemien gjør kirkens medarbeidere syke, arbeidsbelastningene med å gjennomføre planlagt aktivitet øker vesentlig, og medlemmene slutter ikke opp om aktivitetene som kirken inviterer til.
- 2) Manglende resultater av satsinger på dåp og kirken på nett.
- 3) Manglende rekruttering til stillinger i Dnk.
- 4) Manglende finansiering ved at statstilskuddet endres.
- 5) Svakere omdømme pga. negativ omtale eller økonomiske misligheter.
- 6) Brudd på lover og regler og herunder personopplysninger på avveie.

Konsekvensen av at risikoene inntreffer kan være betydelig. Koronasituasjonen kan slå ut på veldig mange ulike områder, og vesentlig redusere kirkens tilbud, ressursforbruket ved gjennomføring, og oppslutning om aktivitet. Vil Den norske kirke noen gang ta igjen «etterslepet» av alle de som ville vært døpt fra mars i år,

men som opplevde at kirkene stengte? Manglende resultater av de to satsingsområdene dåp og digitalisering betyr at tiltak må evalueres og nye tiltak vurderes. Vakansen i ledige stillinger kan øke slik at aktiviteter må ytterligere reduseres. Manglende finansiering kan også lede til reduksjon av aktivitetsnivået. Det vil medføre planlegging og gjennomføring av nedbemanning og organisatoriske endringer på grunnlag av et nytt nivå for ressurser. Svakere omdømme kan medføre sviktende oppslutning, dårlig gjennomføring og måloppnåelse. Manglende etterlevelse av lover og regler påvirker omdømmet negativt og kan føre til manglende oppslutning og finansiering. Foretaksstraff og gebyrer for virksomheten har blitt mer vanlig på flere områder, og Datatilsynet har fått virkningsfulle hjemler på personvernområdet. Planen for 2021 vil inneholde tiltak som iverksettes for å styre og holde risikoene innen akseptable rammer.

## **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:

- Gudstjenestedeltakelsen synker
- Færre søker dåp og trosopplæring
- Kirken oppleves ikke relevant i samfunnet
- Rekruttering til kirkelige stillinger svikter
- Valgdeltakelsen synker
- Manglende resultater at satsinger på dåp og kirken på nett

Alle disse risikoene vurderes som forholdsvis høye. Utviklingen de siste årene viser 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 og rekrutteringsprosjektet må sees i sammenheng med dette. Dette er store og virksomhetskritiske prosjekter. Det er planlagt og iverksatt en rekke tiltak for å motvirke risikoene.

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

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

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

Sannsynligheten for at tilskuddet i statsbudsjettet reduseres vesentlig vurderes på kort sikt som lav. Forslag om kutt kan komme både i regjeringens forslag til statsbudsjett, og de etterfølgende budsjettforhandlingene på Stortinget. Å bygge en forsvarlig egenkapital får stor betydning for å kunne håndtere store svingninger i fremtidig økonomi, og for evnen til å håndtere behov for bemanningsreduksjoner og omorganiseringer for å tilpasse virksomheten til tilskuddsnivået. Økte pensjonskostnader innebærer også en stor risiko for at driften må reduseres og at egenkapitalen reduseres eller tapes dersom det ikke kompenseres gjennom økt

statstilskudd. Det er grunn til å tro at svingninger i pensjonskostnader ligger på et håndterbart nivå, slik det har vært siden 2017. Sannsynligheten for at virksomheten ikke har tilstrekkelig kapasitet til å gjennomføre arbeidsoppgaver er størst for prestetjenesten, 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:

- Manglende internkontroll ved enten manglende rutiner eller at rutiner ikke etterfølges.
- Økonomiske misligheter ved korrupsjon, underslag, fakturasvindel og feil på reiseregninger.
- Utilstrekkelig kapasitet og ressurser til å utføre arbeidet, nok arbeidskraft og ikke effektive IKT verktøy.

Risikoen for manglende utarbeidelse av rutiner for internkontroll og at rutinene ikke etterfølges anses som stor. Som relativt 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 at elektroniske systemer for økonomi- og lønn fungerer. Internrevisjonen er et godt verktøy for kompetanse og kapasitet på å følge opp etterlevelse av en rekke rutiner i virksomheten, og å gi 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.

Det siste året har ROS på HMS-området blitt særlig aktuelt på flere ulike måter. Koronapandemien har gjort at det utarbeidet svært hyppige ROS-analyser av HMS i et samarbeid mellom Verneombud og HR-seksjon i Kirkerådet. Smittevernveileder og HMS-rutiner har vært endret fortløpende og implementert i ledelsen i alle organer, og dette arbeidet vil fortsette til pandemien er over.

Det er også levert en arbeidslivsundersøkelse som kartlegger flere sider ved å jobbe i Den norske kirke med LHBT-identitet. LHBT-utvalget blir foreslått videreført, og vil trolig fremme risikoreducerende tiltak på en rekke områder. Samtidig er det

avdekket opplevd diskriminering av kvinnelige prester. Dette vil det bli jobbet med gjennom 2021.

Det er også gjennomført en forvaltningsrevisjon på HMS-området, og avdekket flere områder med behov for vesentlige forbedringer. En plan for arbeid på alle områdene skal være ferdige før nyttår, og tiltakene som ikke allerede er gjennomført må gjøres i 2021.

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 pekt på utfordringer med håndtering av avviksmeldinger og varslingssaker, som blir fulgt opp med å forsterke kvalitets- og meldingsstruktur i Dnk. Det er også pekt på risiko for at:

- Krav om klarhet i organisering og ansvar for HMS blir ikke møtt
- Effektiviseringsarbeidet krever mye av mange og leder til mistriks og kompetanseflukt
- 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. Informasjonssikkerhet og 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. Under fremheves noen viktige risikoer:

- Personopplysninger kommer på avveie på grunn av menneskelige feil eller uhell
- Manglende etterlevelse av personvernlovgivning
- Medlemsregisteret, arkiv og HR-systemer, sosiale medier og ulike administrasjonssystemer er ikke oppdatert med tilstrekkelig sikkerhetsløsninger.
- Driftsavbrudd eller svikt i kontinuitet i IKT systemer.

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.

I forbindelse med forberedelsene og gjennomføringen av å slette 118.000 tilhørige i medlemsregisteret er det avdekket betydelige feil og mangler i registeret som skyldes flere ulike forhold. I digitaliseringsarbeidet vil arbeidet på dette feltet være en prioritert oppgave.

Det har vært arbeidet med en sikkerhetsorganisasjon for IKT i hele kirken. Arbeidet videreføres og forsterkes gjennom økt kompetanse og kapasitet, og at sikkerhetsspørsmål er gjenstand for behandling på stadig flere relevante arenaer.

Alle sikkerhetshendelser eller mistanke om dette skal umiddelbart varsles til nærmeste leder. 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 og informasjonssikkerhet er det ønskelig at det blir utviklet en kultur for raskt å melde fra dersom det skjer avvik innen personopplysningssikkerheten. Det skal overveies om det skal etableres et sentralt sikkerhetsteam i kirken, som kan reagere raskt på alvorlige sikkerhetsbrudd, slik at midlertidige tiltak kan iverksettes øyeblikkelig - og varige tiltak følges opp i samarbeid med nærmeste leder.

Det blir gjennomført kontrolltiltak, særlig av personvernombud og internrevisor, for å avdekke hvordan situasjonen er på en rekke viktige områder, og for å kunne hjelpe ledelsen i vurderinger av hvor det «brenner mest».

## **2. Plan for 2021**

Forslag til årsplan for 2021 ligger vedlagt. Den er forankret i Kirkemøtets vedtatte visjon og strategiske mål, Kirkerådets vedtatte resultatindikatorer, og er en oppfølging av Kirkerådets vedtak om satsinger og fokusområder. Den bygger på ROS-analysen, og ressursene til gjennomføring av planen ligger i forslag til budsjett for 2021.

Systematikken fra tidligere år er fulgt, og er forbedret på en del viktige punkter. Som før følges Kirkemøtets strategiske mål opp, og det er satt opp resultatmål, nøkkelindikatorer og kritiske suksessfaktorer. I forhold til dette er det satt opp tiltak. Det nye i år er at det er tydeligere hvem som har ansvar for gjennomføring og oppfølging av tiltak. Dette vil bli jevnlig rapportert til direktøren. Derfor er det også satt opp frister på de ulike tiltakene. Det er også satt opp en kolonne som viser hvilket satsingsområde (S) eller fokusområde (F) som tiltaket er tenkt å virke inn på. Det er vist hvilke KR/KM-saker som tiltak springer ut av.

Det forslås å videreføre to satsingsområder for 2021: Dåp og Digital kirke. Det er minst to gode grunner for dette. For det første bør satsinger være flerårige. Det er store prosjekter hvor mange involverte må informeres og utrustes til å gjøre sin del. Det vil være en lederutfordring å holde trykket på dette oppe. Satsinger vil etter sin art derfor være flerårige. For det andre er det her ROS-gjennomgangen sier at det brenner mest, og har størst potensielt negative konsekvenser i mange aspekter, som f.eks. oppslutning, finansiering, grunnlag for å gjennomføre aktiviteter i menigheten m.m.

I Kirkerådets junimøte ble det i sak KR 46/20 drøftet og vedtatt å videreføre de to satsingsområdene, beholde de fire fokusområdene Rekruttering, Diakoni, Frivillighet og Kirken i det flerkulturelle samfunn. Samtidig ble det vedtatt å bytte ut Kirke/skole-samarbeid med et nytt fokusområde Gravferd. Et grunnlag for behandlingen i Kirkerådet i juni var en oppsummering av styringssamtalene 2020, samt en drøfting av hvor utfordringene aller størst.

Disse fokusområdene er nå utviklet til forslag til tiltak i årsplan og budsjett. I hovedsak vil det være Kirkerådets sekretariat og bispedømmene som er ansvarlig for tiltakene på fokusområdene. Satsingene Dåp og Digital kirke vil måtte løftes av alle i hele Den norske kirke.

Systematikken er også slik at et fokusområde over tid kan utvikles til å bli en satsing, avhengig av hvordan risiko og muligheter for måloppnåelse er i et helhetlig perspektiv.

I tillegg til årsplan på nivå 1 som her er lagt frem som forslag til vedtak, er det en rekke andre aktiviteter og planer i Kirkerådets sekretariat. Disse inneholder litt mindre omfattende prosjekter og alle driftsoppgavene som gjennomføres til daglig.

### **Økonomiske/administrative konsekvenser**

Økonomiske og administrative konsekvenser er beskrevet i budsjettsaken.