



Referanser: KR 71/19

Arkivsak: 19/04703-2

Saksdokumenter:

KR 71/19: Årsplan for de sentralkirkelige råd
Årsplan 2020 - plandokument

Årsplan 2020 for de sentralkirkelige råd

Sammendrag

Planene for Mellomkirkelig råds (MKR) arbeidsfelt er integrert i Årsplan 2020 for de sentralkirkelige råd som vedtas av Kirkerådet. I tillegg utarbeides mer konkrete tiltaksplaner i de enkelte avdelinger.

MKR bør særlig merke seg mål 4 og 7.

Forslag til vedtak

1. Mellomkirkelig råd har følgende innspill til Årsplan for de sentralkirkelige råd 2020:
2. Planen oversendes til Kirkerådet for endelig godkjenning.



Referanser:

Arkivsak: 19/04703-1

Saksdokumenter:

KR 71.1/19 Årsplan 2020 - plandokument

Årsplan 2020 for de sentralkirkelige råd

Sammendrag

Saken inneholder to ulike deler. Det første er godkjenning av årsplan, og det andre er virksomhetens overordnede risiko- og sårbarhetsanalyse (ROS). Det legges frem en detaljert overordnet årsplan til vedtak. Hovedinnholdet er å videreføre satsingen på dåp og digitalsatsing/kirke på nett, og innarbeiding av de fem fokusområdene Kirkerådet tok stilling til i juni; rekruttering, diakoni, frivillighet, kirken i det flerkulturelle samfunn og kirke/skole-samarbeid.

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 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. 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 2020.
2. Kirkerådet tar ROS-analysen til orientering.

Saksorientering

1. Plan for 2020

Forslag til årsplan for 2020 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 2020.

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 2020: Dåp og Kirke på nett. 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 44/19 drøftet og vedtatt å videreføre de to satsingsområdene, og i tillegg innføre fem fokusområder. Et grunnlag for behandlingen i Kirkerådet i juni var en oppsummering av styringssamtalene våren 2019, med særlig vekt på framtidsperspektivet i disse samtalene. I tillegg var det sendt ut en medlemsframskrivning utarbeidet av tidligere SBB-forsker Helge Brunborg. På grunnlag av dette og drøftingen i rådet vedtok Kirkerådet fem fokusområder:

- Rekruttering,
- Diakoni,
- Frivillighet,
- Kirken i det flerkulturelle samfunn, og
- Kirke/skole-samarbeid

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 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, uten at det er grunn til å redegjøre for disse her.

2. Risiko- og sårbarhetsanalyse for Den norske kirke for 2020

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 rettssubjektsnivået for fem aktuelle områder:

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

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 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 5 risikoer som er av avgjørende betydning:

- 1) Manglende resultater av satsinger på dåp og kirken på nett.
- 2) Manglende rekruttering til stillinger i Dnk
- 3) Manglende finansiering ved at statstilskuddet endres
- 4) Svakere omdømme pga. negativ omtale eller økonomiske misligheter
- 5) Brudd på lover og regler og herunder personopplysninger på avveie

Konsekvensen av at risikoene inntreffer kan være betydelig. Manglende resultater av de to satsingsområdene betyr at tiltak må evalueres og nye tiltak vurderes. Vakansen i ledige stillinger kan øke slik at aktiviteter må reduseres. Manglende finansiering leder også til reduksjon av aktivitetsnivået. Svakere omdømme kan medføre sviktende oppslutning og finansiering. Manglende etterlevelse av lover og regler påvirker omdømmet negativt og kan føre til manglende oppslutning og finansiering.

Planen for 2020 vil inneholde tiltak som iverksettes for å styre og holde risikoene innen akseptable rammer.

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:

- 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 seks 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 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 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 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, 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 godkjenningsrutiner. 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 gir en statusbeskrivelse på området 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 2020. På dette området er det identifisert følgende risikoer:

- Krav om klarhet i organisering og ansvar for HMS blir ikke møtt
- Effektiviseringsarbeidet krever mye av mange og leder til mistriivsel 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.

Det har i perioden 2014-2019 vært arbeidet med en sikkerhetsorganisasjon for IKT i hele kirken. Målsetningen for sikkerhetsarbeidet er, ifølge overordnet policy for personvern og informasjonssikkerhet i Den norske kirke fra 2015, at «Alle skal kunne ha tillit til at de tjenestene som Den norske kirke yter, tilfredstiller 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.»

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 smidig 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.

Avviksmeldinger er viktig for å stadig bli bedre innen informasjonssikkerhet og personvern, samt at det kan utvikles gode og målrettede rutiner. Personvernombud er på plass 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, sosiale medier og andre administrasjonssystemer.

Årsplan 2020 - nivå 1 – til Kirkerådet desember 2019

Frist: Kvartal i 2020 som tiltaket er planlagt ferdig/evt milepæl for rapportering.

Satsing/fokus: S1: Dåp, S2: Kirke på nett, F1: Rekruttering, F2: Diakoni, F3: Frivillighet, F4: Kirken i det flerkulturelle samfunn, F5: Kirke/skole.

Til/fra KR/KM: Fra KR 17/18 eller KM 04/18 vil si at tiltaket er forankret i disse sakene. Til KR juni eller KM 2020: Sak som skal behandles i Kirkerådet og/eller Kirkemøtet.

KFØ: Avd for kirkefag og økumenikk KOM: Avd for kommunikasjon FA: Avd for forvaltning SKR: Avd for samisk kirkeliv

Strategisk mål 1		Gudstjenestelivet blomstrer				
Resultatmål:	1. Vekst i antall deltakere pr gudstjeneste 2. Flere velger kirkelig vigsel 3. Oppslutning om kirkelig gravferd holdes oppe 4. Flere menigheter inkluderer samisk språk i gudstjenestelivet 5. Gudstjenesten knytter oss til den verdensvide kirken					
Nøkkelindikatorer:	1. Gudstjenestedeltakelse/Gudstjenestefrekvens 2. Antall vigslere 3. Antall kirkelige gravferder 4. Antall sokn med samisk språk i gudstjenesteordning og trosopplæringsplan 5. Antall økumeniske gudstjenester/Antall nedlastninger av ressursmaterieell					
Resultatmål 1.1 Vekst i antall deltakere pr gudstjeneste						
Kritiske suksessfaktorer	Tiltak	Ansvar	Frist 2020	Satsing/fokus	Til/fra KR/KM	
A Gudstjenesten oppleves relevant og treffer ulike målgrupper	1. Dele ut midler til liturgisk utstyr og tiltak som legger til rette for barns medvirkning. 2. Bruke TFs undersøkelse <i>Sted, rom og praksis: Gudstjenester folk vil ha</i> til å spre beste praksis knyttet til gudstjenester. 3. Veilede menigheter i utarbeidelse av ny lokal grunnordning innen advent 2020.	KFØ KFØ KFØ	Q2 Q2 Q4	F1/ F3	KM 05/19 KR 39/19	

B Folk ser kirkens kjernetilbud som en positiv faktor i sitt liv	1. Gjennomføre nasjonal kampanje knyttet til påske.	KOM	Q1-2	S2	
C Liturgisk utviklingsarbeid bidrar til fornyelse av kirkens liv og språk	1. Legge fram reviderte liturgier for de tre dagene skjærtorsdag, langfredag, påskennatt til behandling i Kirkemøtet 2022.	KFØ	Q4		KR 57/19
Resultatmål 1.2 Flere velger kirkelige vigsel					
Kirken har høy kvalitet og relevans på formidling av vigslar	1. Utrede en vigselskampanje i ulike digitale kanaler, forankret hos bispedømmerådene og BM med tanke på å nå de som planlegger vigsel i 2021. 2. Gjennomføre en kampanje om kirkelig vigsel.	KOM KOM	Q1 Q3		
Resultatmål 1.3 Opplutning om kirkelig gravferd holdes oppe					
Etterlatte møter omsorg og opplever en verdig gravferd	1. Finne metoder for statistikk knyttet til kirkelig gravferd.	KFØ	Q4		
Resultatmål 1.4 Flere sokn med samisk språk i lokal gudstjenesteordning og trosopplæringsplan					
Menigheter har tilstrekkelig og tilgjengelig materiale på samisk og gode rutiner for tilbud om samiskspråklige tjenester	1. Forbedre lydfiler for liturgier på lulesamisk. 2. Bistå menigheter i arbeidet med samisk språk i lokal gudstjenesteordning og trosopplæringsplan. 3. Oversetting av liturgi for hovedgudstjenesten til lulesamisk. 4. Revidere liturgi for hovedgudstjenesten til nord- og sørsamisk.	SKR SKR SKR SKR	Q3 Q4 Q4 Q2	F4	
Resultatmål 1.5 Gudstjenesten knytter oss til den verdensvide kirken					
Kristne migranter opplever gudstjenesten som relevant og tilgjengelig	1. Oversatte liturgier gjøres kjent for menighetene, sammen med informasjon om hvordan migranter kan inkluderes i gudstjenesten (jfr. KM-sak).	KFØ	Q3	F4	KM 2020

Strategisk mål 2		Flere søker dåp og trosopplæring				
Resultatmål:	<i>1. Oppslutningen om dåp holdes oppe 2. Oppslutningen om trosopplæringstiltakene er stabil 3. Oppslutningen om konfirmasjon holdes oppe</i>					
Resultatindikatorer:	<i>1. Antall døyte barn 2. Deltakerandel i utvalgte, landsomfattende tiltak 3. Konfirmerte av døyte 15-åringar</i>					
Resultatmål 2.1 Oppslutningen om dåp holdes oppe						
Kritiske suksessfaktorer	Tiltak	Ansvar	Frist 2020	Satsing/fokus	Til/fra KR/KM	
A Menighetene har en inkluderende og mangfoldig dåpspraksis	1. Gjennomføre og koordinere satsing på dåp på alle nivå i kirken gjennom fagutvikling, kompetansetiltak for medarbeidere, utvikling av innholds- og kommunikasjonsressurser for menighetenes dåpsarbeid. Egen prosjektplan.	KFØ	Q3	S1	KR 44/19	
B Informasjon om dåp er tilgjengelig i mange kanaler for mennesker i ulike alder og livssituasjon	1. Sikre mulighet for å melde ønske om dåp på kirken.no. 2. Forberede og gjennomføre nasjonal kampanje på drop-in dåp.	KOM KOM	Q3 Q2	S1 S1	KR 44/19	
C. Kirken lærer av og deler med kirker i det globale fellesskap	1. Pilotprosjekt om dåp igangsettes som del av det nordiske prosjektet <i>Churches in times of change</i> , i rammen av Det lutherske verdensforbund.	KFØ	Q1	S1		
Resultatmål 2.2 Oppslutningen om trosopplæringstiltakene er stabil						
A Menighetenes tilbud for barn og unge i kirken har omdømme for å være helhetlig og med høy kvalitet	1. Forenkle rapporteringen på trosopplæringen og velge ut noen nasjonale tiltak som løftes tydeligere.	KFØ	Q1			
E Menigheter bruker samiske trosopplæringsressurser	1. Videreutvikle opplegg og ressurser for samenes nasjonaldag 6. februar med mål om å lage et nasjonalt breddetiltak for trosopplæringen.	SKR	Q1	F4		
Resultatmål 2.3 Oppslutningen om konfirmasjon holdes oppe						

A Konfirmantene opplever en konfirmasjonstid som styrker deres tro og liv og gir positive erfaringer av fellesskap	1. Evaluere og videreutvikle konfirmasjonstidens innhold og omfang i lys av menighetenes erfaringer, evalueringer og kunnskap fra ny forskning. 2. Følge opp Kirkemøtets sak om konfirmasjonstidens gudstjenester.	KFØ	Q2		
		KFØ	Q4		KM 2020
B 14-åringer og deres foresatte får målrettet informasjon om kirkens konfirmasjon	1. Nasjonal kommunikasjon om konfirmasjon intensiveres i sosiale medier som brukes av 14-åringer. Utvikle gode maler og andre ressurser til menighetenes kommunikasjonsarbeid.	KFØ	Q1		

Strategisk mål 3		Kunst – og kulturuttrykk er en del av kirkelivet				
Resultatmål:	<i>1. Vekst i antall deltakere på konserter og kulturarrangement 2. Flere åpne kirker</i>					
Nøkkelindikator:	<i>1. Antall deltakere på kunst- og kulturarrangement 2. Antall åpne kirker</i>					
Kritiske suksessfaktorer	Tiltak	Ansvar	Frist 2020	Satsing/fokus	Til/fra KR/KM	
A Menighetene har god kompetanse på kulturarrangementer	1. Utvikle nettverk mellom kirkelige kultursentra. 2. Bygge kompetanse på kirken som aktør og arena i kulturarbeid.	KFØ	Q4		KM 11/18 KM 11/18	
B Kirkebygg bevares og utvikles som identitetsbygg	1. Jobbe aktivt for økt satsing på åpne kirker: verktøykasser for annonsering og materiell. 2. Bidra til flere åpne kirker ved ny arbeidsgruppe og Nasjonalt kirkelig pilegrimsutvalg. 3. Utarbeide sak til KM 2021 om kirkelig kulturavstrategi.	KOM KFØ KFØ	Q1 Q2 Q3		KR 64/18	

Strategisk mål 4		Folkekirken engasjerer seg i samfunnet				
Resultatmål:	<i>1.Flere menigheter med diakonal betjening 2.Flere menigheter tilbyr fellesskap til nye i Norge 3.Arbeid med religionsdialog styrkes 4.Kirkens digitale nærvær øker 5.Kirken er synlig på flere arenaer i det offentlige rom 6. Samarbeidet kirke/skole styrkes 7. Kirken fremmer menneskeverd, fred, menneskerettigheter og vern om skaperverket</i>					
Resultatindikatorer:	<i>1. Antall menigheter med diakonal betjening 2. Antall menigheter med tilbud ifm integreringsarbeid 3. Antall fora for religionsdialog 4. Antall SoMe-kanaler/antall følgere og poster pr kanal 5. Antall artiklertreff på Dnk i radio, TV, print, nettaviser/antall frokostseminarer 6. Antall barnehage-/skolegudstjenester 7. Antall arrangement/deltakere og tiltak. Antall grønne menigheter/miljøfyrtårn</i>					
Resultatmål 4.1 Flere menigheter med diakonal betjening						
Kritiske suksessfaktorer	Tiltak	Ansvar	Frist 2020	Satsing/fokus	Til/fra KR/KM	
A Lokalkirken får styrket diakonal tilstedeværelse og økt diakonal kompetanse	1. Følge opp KM-sak om revidering av Plan for diakoni. 2. Utvikle ressursbank for diakoni (ressursbanken.no)	KFØ KFØ	Q2 Q4	F2 F2	KR 30/19 KR 31/19	
B Diakonale og offentlige virksomheter ser Den norske kirke som relevant samarbeidspartner når sosiale utfordringer skal løses	1. Etablere nye diakonstillinger	KFØ	Q2	F2		
Resultatmål 4.2 Flere menigheter tilbyr fellesskap til nye i Norge						

Kirken er et mangfoldig fellesskap	1. Følge opp vedtak i KM-sak i 2020 om migranter.	KFØ	Q4	F4	KM 2020
Resultatmål 4.3 Arbeid med religionsdialog styrkes					
Kirkens medlemmer er trygge og konstruktive bidragsyttere i et flerkulturelt og livssynsåpent samfunn	1. Nettverksbygging gjennom strategisk samarbeid med bispedømmerådene og dialogsentrene. 2. Utarbeide ressursmaterieill for kirkelige medarbeideres arbeid med teologi, dialog og diapraksis lokalt og nasjonalt, som ledd i å forebygge fremmedfrykt, rasisme og populisme.	KFØ KFØ	Q4 Q4	F4	KM 15/16
Resultatmål 4.4 Kirkens digitale nærvær øker					
A Befolkningen ser kirken som viktig del av sitt hverdagsliv	1. Gjennomføre kommunikasjonsstrategi for synliggjøring av kirkens diakonale nærvær. 2. Flere digitale nyheter og oppslag om den verdensvide kirke og globale. 3. Flere digitale nyheter og oppslag om samisk kirkeliv på våre hjemmesider og i sosiale medier. 4. Satsingen Kirke på nett videreføres iht vedtatt prosjektplan. 5. Gjennomføre forprosjekt for en app som viser kirkelige aktiviteter i nærmiljøet.	KOM KOM SKR KOM KOM	Q4 Q4 Q4 Q4 Q4	S2 S2 S2	
B Kontinuerlig interaksjon internt i kirkerådet og med bispedømmekontor og fellesråd	1. Gjennomføre tiltak slik at alle enheter blir fortrolig med intranett som arbeidsverktøy og bidrar med innhold. 2. Reetablere Ressursbanken teknisk og innholdsstrategisk som et sted for flere fagområder enn trosopplæring.	KOM KOM	Q4 Q4	S2 S1	KR 31/19
Resultatmål 4.5 Kirken er synlig på flere arenaer i det offentlig rom					
A Den norske kirkes stemme i det offentlige rom er tydelig til stede for flere	1. Fortsette arbeidet med utvikling og implementering av "Kirkens stemme i det offentlige rom" (Arendalsuka og Olavsfest) 2. Være medarrangør av konferanser og arrangementer som styrkes kirkens samhandling med ulike sivilsamfunnsaktører og synliggjør vårt samfunnsengasjement for en bredde i befolkningen (Global uke, Rettsferdskonferansen, Broen til framtiden, Alternativmessen)	KOM KFØ	Q2 Q4	F2	
B Kirken er relevant samvirkeaktør ved katastrofer og ulykker	1. Organisere tilbud i prostemøter om kompetanseheving på beredskap.	KFØ	Q3	F2	

Resultatmål 4.6 Samarbeidet kirke/skole styrkes					
Skolen ser kirken som en ressurs for å realisere skolens formål og læreplaner	1. Kurse kirkelige medarbeidere om skole/kirke-samarbeid i rammen av nytt læreplanverk.	KFØ	Q2	F5	
Kirkens medarbeidere er oppdatert på samarbeidsrammer og bidrar til å realisere skolens formål	1. Lage materiell for skole/kirke-samarbeid og gjøre dette tilgjengelig i digital ressursbank.	KFØ	Q3	F5	
Resultatmål 4.7 Kirken fremmer menneskeverd, fred, menneskerettigheter og vern om skaperverket					
A Den norske kirke er en aktiv og synlig forkjemper for menneskeverd, fred, menneskerettigheter og lokal og global rettferdighet	1. KM-sak 9/14 om menneskerettigheter følges opp ved å prioritere arbeidet i Det norske menneskerettighetsfond, barns og flyktningers rettigheter og arbeid mot kastediskriminering.	KFØ	Q4	F2	KM 9/14
	2. Legge revidert strategiplan for kjønn og likestilling fram for KR.	KFØ	Q4		KR 49/18
	3. Hjelp kirken lokalt med oppdatert kunnskap og planverk lokalt i arbeidet med å forebygge og håndtere overgrep og krenkelser (Trygge rom).	KFØ	Q4		
B Den norske kirke er en forkjemper for lokal og global rettferdighet	1. Promotere Bærekraftsboka i Norge og internasjonalt, og utvikle bærekraftsboka.no (for menigheter og økumeniske fora).	KFØ	Q2	F2	
	2. Delta aktivt i den offentlige samtalen om bærekraftsmålene, med særlig fokus på klima og miljø, fattigdom og ulikhet (i samarbeidsforum, KN).	KFØ	Q4		
C Kirken er en verdibevisst forvalter	1. Implementere ny reisepolicy for KR's sekretariat og jobbe for utbredelse av denne i trossamfunnet.	FA	Q4	F2	KR 06/15
	2. Slutføre veiledningshefte for solcelletak på kirker i samarbeid med KA og Riksantikvaren.	KFØ	Q2		KR 06/15
	3. Etablere arbeidsgruppe for bærekraftig forvaltning av eiendom og kapital.	FA	Q2		KR 09/18
D Kirken forsvarer samers og urfolks menneskerettigheter	1. Gi kompetanseheving blant kirkelige ansatte om fornorskningshistorien og forsoning.	SKR	Q1	F2	

Strategiske mål 5		Flere finner sin plass i kirkelig arbeid				
Resultatmål:	1. Rekruttering til vigslede stillinger styrkes 2. Flere engasjeres til frivillig tjeneste i kirken 1. Kirkelige medarbeidere trives i jobben 4. Tilbud for unge i menighetene styrkes 2.					
Resultatindikatorer:	1. Antall vigslinger 2. Antall frivillige 3. Medarbeiderundersøkelser / sykefravær 5. Antall deltakere på tilbud for 13-17 år og 18-30 år 2.					
Resultatmål 5.1 Rekruttering til vigslede stillinger styrkes						
Kritiske suksessfaktorer	Tiltak	Ansvar	Frist 2020	Satsing/fokus	Til/fra KR/KM	
A Flere søker og fullfører profesjonsstudier	1. Gjennomføre prosjektplan for Rekrutteringsprosjektet. 2. Gjennomføre kommunikasjonsplan til plattformen Jobbikirken. 3. Bruke kurs knyttet til liturgisk musikk og hovedgudstjeneste til å fremme bruken av unge medliturger til kirkelig tjeneste. 4. Utrede ordningen "Prest under utdanning". 5. Opprette utvalg for helhetlig vurdering av kompetanse/kvalifikasjonskrav.	KFØ KOM KFØ FA FA	Q4 Q4 Q4 Q4 Q4	F1 F1 F1 F1 F1	KR 62/18	
Resultatmål 5.2 Flere engasjeres til frivillig tjeneste i kirken						
B Folk kjenner til muligheter for frivillig innsats med mening	1. Følge opp KM-sak om frivillighet. 2. Utvikle felles metodeverk for givertjeneste, IKT-løsning, leverandøravtaler og regnskapssystemer .	KFØ FA	Q2 Q2	F3 F3	KM 2020	
Resultatmål 5.3 Kirkelige medarbeidere trives i jobben						
C Internkultur og arbeidsmiljø skaper trivsel	1. Følge opp medarbeiderundersøkelsen. 2. Gjennomføre arbeidslivsundersøkelsen LHBT for hele Den norske kirke. 3. Utarbeide veiledning til personalreglementet. 4. Arrangere kirkelig lederkonferanse med KA.	FA FA FA FA	Q2 Q1 Q3 Q4	F1 F1		
Resultatmål 5.4 Tilbud for unge i menighetene styrkes						

D Menighetene har tilbud til unge og unge voksne	1. Gi tilskudd til tiltak som gir økt oppslutning om ledertrening for ungdom, knyttet til trosopplæring og barne- og ungdomsarbeid i menigheter og organisasjoner.	KFØ	Q2	F1	
--	--	-----	----	----	--

Strategisk mål 6		Kirken har en demokratisk og velfungerende organisasjon				
Resultatmål	<i>1. Oppslutning om kirkevalg opprettholdes 2.Reduksjon i administrative kostnader 3. Stabil tilgjengelighet i alle IKT-systemer</i>					
Resultatindikatorer:	<i>1. Valgdeltakelse 2. Administrative kostnader 3. Oppetid iht beste praksis</i>					
Resultatmål 6.1 Oppslutning om kirkevalg opprettholdes						
Kritiske suksessfaktorer	Tiltak	Ansvar	Frist 2020	Satsing/fokus	Til/fra KR/KM	
A Kirkens medlemmer ser viktigheten av å stemme	1.Kirkevalget 2019 evalueres. 2.Prinsipper for kirkevalg gjennomgås med sikte på forenkling og økt bruk av digitale løsninger.	FA FA	Q2 Q3			
Resultatmål 6.2 Reduksjon i administrative kostnader						
A Hensiktsmessig organisering av Den norske kirke på regionalt og nasjonalt nivå	1.Implementere nytt regelverk for Mellomkirkelig råd (jfr. KM-sak). 2.Følge opp SMM-evaluering og foreta eventuelle organisasjonsendringer. 3. Beslutte og gjennomføre endringer av kirkefagforvaltningen på bakgrunn av rapport og påfølgende høring. 4. Utrede fordelingsnøkler for spesialprestetjenesten. 5. Utarbeide forhandlingsresultat og beslutningsgrunnlag for OVF 6. Legge fram forslag til helhetlig menighetsplan for Kirkerådet.	KFØ KFØ KFØ FA FA KFØ	Q4 Q2 Q3 Q4 Q4 Q4		KM 2020 KR 31/19	
B Optimal utnyttelse av økonomiske rammer	1.Utrede et grunnlag for å treffe beslutning om fremtidig arbeidsgiverorganisering for alle som jobber i den lokale kirke. 2.Utarbeide en veiledning for bruk og utleie av kirker.	FA FA	Q4 Q3			
C Ansatte opplever at elektroniske verktøy alltid er lett tilgjengelig	1. Fastsette tilgjengelighetskrav til informasjonsplattform og oppdatere avtale iht dette. 2. Utarbeidelse av policy for lagring av informasjon - informasjonsforvaltning.	FA FA	Q1 Q2			

Strategisk mål 7		Den globale kirkens enhet				
Resultatmål:	<i>Den norske kirke ivaretar sine medlemskapsforpliktelser i de økumeniske organisasjonene</i>					
Nøkkelindikator:	<i>Deltakelse og bidrag i økumeniske sammenhenger</i>					
Kritiske suksessfaktorer	Tiltak	Ansvar	Frist 2020	Satsing/fokus	Til/fra KR/KM	
A Den norske kirkes tilhørighet i globalt kirkeliv er synliggjort	1. Forberedelse til KVs generalforsamling i 2021 (Dnk-delegasjon, bidrag til KVs Assembly Planning Committee).	KFØ	Q4	F2 F4		
B Den norske kirkes økumeniske relasjoner er synliggjort og systematisert	1. Utvikle Den norske kirkes økumeniske selvforståelse med konsultasjon om økumeniske avtaler med relevans for praktisk teologi og kirkelig organisering.	KFØ	Q4			
C Den norske kirke lærer av og viser solidaritet med kirker i særlig sårbare områder	1. Gjøre ny veiledning om pastoral – og solidaritetsbesøk kjent for målgruppen og styrke MKRs koordinering av besøk på nasjonalt og regionalt nivå. 2. Gjennomføre solidaritetsbesøk i tråd med ny plan for pastoral – og solidaritetsbesøk. 3. Gjennomføre strategi for arbeid med tros- og livssynsfrihet i samarbeid med BM.	KFØ	Q4	F2 F4		