

Instruks for Kirkerådets direktør og funksjonsbeskrivelse for Kirkerådets leder

Den norske kirke

Mai 2024



Innholdsfortegnelse

1. Innledning	2
1.1 Bakgrunn	2
1.2 Mandat	2
1.3 Metode	2
1.4 Om denne rapporten	3
2. Forslag til instruks for Kirkerådets direktør	4
3. Forslag til funksjonsbeskrivelse for Kirkerådets leder	8

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

I forbindelse med gjennomgangen og utviklingen av styrende dokumenter for Kirkerådet, har det blitt identifisert behov for å utvikle en instruks for Kirkerådets direktør. En slik instruks er vanlig i organisasjonssammenheng, men har ikke eksistert for direktør i Kirkerådet frem til nå. Ettersom Kirkerådet skal ansette ny direktør vår/ sommer 2024, anses dette som et godt tidspunkt for å vedta en slik instruks.

I forbindelse med valg av ny leder for Kirkerådet på Kirkemøtet 2024, er det uttrykt ønske om at leder skal fungere på heltid. Dette er også en av anbefalingene i rapporten fra Demokrati- og folkevalgtutvalget¹. I organisasjoner hvor man har en folkevalgt leder på heltid, og samtidig en daglig leder av virksomheten (direktør), er det god praksis å ha et styrende dokument som gir retning for den valgte lederens virke, samtidig som det etableres en avgrensning mot den daglige ledelsen.

Denne rapporten presenterer forslag til instruks for Kirkerådets direktør og funksjonsbeskrivelse for Kirkerådets leder. Forslagene bygger videre på Instruks for Kirkerådet og de påfølgende forslagene til mandater for Kirkerådets underutvalg.

1.2 Mandat

Mandatet for utarbeidelsen av forslagene i denne rapporten er gitt i avtalt utvidelse av prosjekt knyttet til utarbeidelse av styrende dokumenter for Kirkerådet.

1.3 Metode

De to forslagene er utarbeidet på bakgrunn av dokumentstudier av foreliggende styrende dokumenter for Den norske kirke (Dnk) og rettssubjektet Den norske kirke (rDnk). Det er også gjennomført intervjuer med direktør og leder for Kirkerådet.

Vi har også gjort sammenligninger og hentet inspirasjon fra andre tilsvarende instruks og dokumenter hos andre sammenlignbare virksomheter, samt anvendt beste praksis for styreledere.

¹ 2024, *Demokratiets grunnlag og folkevalgtes rolle i Den norske kirke*, Rapport fra Demokrati- og folkevalgtutvalget

1.4 Om denne rapporten

Denne rapporten er utarbeidet for Den norske kirkes interne bruk i forbindelse med bistand til utvikling av styrende dokumenter og forbedret målstyring i samsvar med avrop på rammeavtale datert 15. august 2023.

Våre vurderinger bygger på faktainformasjon som har fremkommet i intervjuer med Den norske kirkes representanter og i dokumentasjon som Den norske kirke har gjort tilgjengelig for oss eller som er offentlig tilgjengelig. PricewaterhouseCoopers (PwC) har ikke foretatt noen selvstendig verifisering av informasjonen som har fremkommet, og vi inntar ikke ansvar for at den er fullstendig, korrekt og presis. PwC har ikke utført noen form for revisjon eller kontrollhandlinger av Den norske kirkes virksomhet. Rapporten inneholder materiale som er konfidensiell for Den norske kirke og PwC.

Den norske kirke har rett til å benytte informasjonen i denne rapporten i sin virksomhet, i samsvar med forretningsvilkårene som er vedlagt rammeavtalen. Rapporten og/eller informasjon fra rapporten skal ikke benyttes for andre formål eller distribueres til andre uten skriftlig samtykke fra PwC. PwC påtar seg ikke noe ansvar for tap som er lidt av Den norske kirke eller andre som følge av at vår rapport eller utkast til rapport er distribuert, gjengitt eller på annen måte benyttet i strid med disse bestemmelsene eller engasjementsbrevet.

PwC beholder opphavsrett og alle andre immaterielle rettigheter til rapporten samt ideer, konsepter, modeller, informasjon og know-how som er utviklet i forbindelse med vårt arbeid.

Enhver handling som gjennomføres på bakgrunn av vår rapport foretas på eget ansvar.

2. Forslag til instruks for Kirkerådets direktør

Det er vanlig praksis at styret (i dette tilfellet Kirkerådet) vedtar en instruks for daglig leder av virksomheten. Formålet med en slik instruks er å utfylle og klargjøre daglig leders (i dette tilfellet direktørs) oppgaver og ansvar, samt definere den myndigheten styret har gitt daglig leder til å forplikte organisasjonen.

Forslaget til instruks bygger på *Kirkeordning for Den norske kirke* som sier at Kirkerådet skal ha en daglig leder av virksomheten. I tillegg er forslaget basert på *Delegasjonsreglement for Kirkerådet og Økonomiregelverk for rettssubjektet Den norske kirke*.

Da det frem til nå ikke har eksistert noen instruks for daglig leder utover det som er bestemt i delegasjonsreglementet og andre styrende dokumenter, legger forslaget opp til at myndighet og oppgaver som på mer eller mindre fast basis er delegert fra Kirkerådet til direktør, tas inn i instruks, mens oppgaver og myndighet av mer tidsbegrenset art, reguleres av delegasjonsreglementet. Det er god praksis at styret i en virksomhet reviderer delegasjonsreglementet på årlig basis basert på utvikling av lovverk, nye oppgaver og samfunnsutviklingen generelt. Derfor anbefales også Kirkerådet å gjøre en årlig revisjon av sitt delegasjonsreglement.

Selv om deler av direktørens myndighet og oppgaver flyttes fra delegasjonsreglementet til instruks, betyr ikke det at Kirkerådet til enhver tid kan reversere delegasjonen gitt i instruks og gjøre de endringer rådet måtte ønske i det dokumentet. Det anses likevel som en fordel at den samlede delegasjonen av myndighet og oppgaver til direktøren på fast basis, slås fast i én instruks, og ikke er spredt over flere andre styrende dokumenter. Det anbefales derfor at Kirkerådet også foretar en revidering av delegasjonsreglementet basert på eventuelle vedtak i denne saken.

Organisatorisk plassering

Kirkerådets direktør er direkte underlagt Kirkerådet og skal følge de retningslinjer og pålegg Kirkerådet har gitt.

Kirkerådet bør formelt forholde seg til direktør, og direktør alene. Det innebærer at all dialog mellom Kirkerådet og administrasjonen skal gå gjennom direktøren. Dette sikrer at direktøren har tilstrekkelig autonomi og autoritet i sin rolle, at direktøren er informert om alle henvendelser fra Kirkerådet og at informasjon tilbake til Kirkerådet blir korrekt og enhetlig. Dette er likevel ikke til hinder for at Kirkerådets medlemmer interagerer med andre

representanter for administrasjonen, for eksempel som del av arbeidet i Kirkerådets underutvalg.

I dag er direktør ansatt i et åremål på seks år, med en mulighet for seks års forlengelse. Vår oppfatning er at det i frivillig sektor er vanlig praksis å ha en åremålsperiode for seks år for å sikre kontinuitet, men da med en fire års forlengelsesperiode for å ha mer fleksibilitet. Vi vurderer ordningen med åremål som fornuftig. I forslag til instruks er det ikke spesifisert åremålsperiode, men vår vurdering er at det er hensiktsmessig å redusere forlengelsesperioden til fire år, alternativt to pluss to år.

Ansvar og myndighet

For at Kirkerådets virksomhet skal drives på en effektiv og solid måte, er Kirkerådet tjent med at direktøren har tilstrekkelig frihetsgrader til å lede virksomheten uten involvering av Kirkerådet i mindre saker. Det er derfor viktig at instruks tydelig angir at direktøren skal følge Kirkerådets føringer, og samtidig gir direktør myndighet og autoritet fra Kirkerådet.

Det er også viktig at instruks slår fast at det er direktøren i Kirkerådet som er den øverste administrative lederen i Den norske kirke, og som forvalter det overordnede arbeidsgiveransvaret for alle ansatte i organisasjonen rDnk på vegne av Kirkerådet. Dette er i tråd med delegasjonsreglementet som slår fast at det er direktør som forhandler på vegne av arbeidsgiver.

Det er vanlig at instruks for daglig leder slår fast hvilke fullmakter daglig leder har til å forplikte virksomheten gjennom avtaler med eksterne aktører. En slik fullmakt kan normalt delegeres videre i en fullmaktsmatrise eller gjennom bevilgningsbrev.

Videre er det vanlig at styret pålegger daglig leder å sikre at de saker som forelegges styret for behandling er tilfredsstillende opplyst så styret settes i stand til å ta avgjørelser på grunnlag av riktig informasjon. En slik bestemmelse pålegger direktør å prioritere saksforberedelser av saker som skal til behandling i Kirkerådet, samt å opplyse Kirkerådet om saker som eventuelt ikke er tilstrekkelig opplyst med en anbefaling om å utsette saken dersom det er mulig.

Forholdet mellom Kirkerådet og direktør

I politiske organisasjoner er det også vanlig at det politiske styret legger inn en bestemmelse om at daglig leder ikke skal blande seg inn i partipolitikk eller drive lobbyvirksomhet utenfor saksfremstillingen som legges frem for det samlede styret. Dette innebærer at direktør ikke bare skal følge Kirkerådets føringer, men også unnlate å påvirke disse utover de forslagene med saksfremstilling som legges frem for rådet til vedtak.

Økonomi og kontroll

Som et ledd i Kirkerådets ansvar for kontroll, anbefales det at Kirkerådet pålegger direktøren å sikre at det er etablert tilfredsstillende internkontroll i Kirkerådets virksomhet.

Tilsvarende følger det at Kirkerådets særskilte ansvar for økonomi- og virksomhetsstyring at instruksjonen bør detaljere de mest sentrale ansvarsoppgavene for direktør knyttet til økonomistyring, samt henviser til sentrale styrende dokumenter for virksomhetens økonomistyring. Her er det hentet ut de føringer som fremgår av budsjettreglementet, økonomiregelverket og delegasjonsreglementet.

Direktøren skal sørge for at rDnks regnskap er i samsvar med lov og forskrifter, og at økonomi- og formuesforvaltningen er ordnet på en betryggende måte. I dette ligger også et ansvar for forsvarlig og hensiktsmessig organisering av Kirkerådets virksomhet.

Rapportering og evaluering

Det er god praksis at direktør og styreleder har jevnlig dialog, og at direktøren løfter vesentlige saker til styret. I instruks er det foreslått at saker av "vesentlig betydning" fremlegges for styret. Tidligere har dette vært omtalt som "prinsipiell betydning". I en verdibasert virksomhet vil mange saker være prinsipielle av natur. God praksis er at saker som løftes frem i hovedsak er saker som er av betydning for styrets mulighet til å påse betryggende kontroll over virksomheten, regnskapet og formuesforvaltningen. Kirkerådets leder og direktør bør ha god dialog om hvilke saker som er av en slik betydning som tilsier at det bør fremlegges for styret. Hvilke saker som fremlegges styret er leders ansvar.

Evaluering

Instruksjonen inkluderer et avsnitt om evaluering. Vårt forslag, basert på god praksis, er at daglig leder har minst en medarbeidersamtale med styreleder i året hvor måloppnåelse for foregående år gjennomgås og individuelle mål for kommende år settes. Vårt forslag innebærer at dette slås fast både i direktørens instruks og i funksjonsbeskrivelsen for Kirkerådets leder.

Instruks for Kirkerådets direktør

Godkjent av:		Eier av dokumentet:	
Ansvarlig:		Versjon:	1.0
Sist redigert:		Endringer gjort av:	

Fastsatt av Kirkerådet xx.xx.xxxx, med hjemmel i Kirkeordning for Den norske kirke § 30 og Instruks for Kirkerådet.

1. Formålål

Kirkerådets direktør skal utføre sitt arbeid i lojalitet mot Den norske kirkes læregrunnlag.

Kirkerådets direktør er daglig leder av Kirkerådets virksomhet og den øverste administrative lederen i Den norske kirke. Kirkerådets direktør skal utføre den daglige ledelsen innenfor denne instruks og de føringer som er gitt av Kirkerådet, og på en måte som sikrer trygghet for måloppnåelse og for Dnks medarbeidere.

2. Organisatorisk plassering

Kirkerådets direktør er ansatt på åremål og rapporterer til Kirkerådet.

3. Ansvar og myndighet

Kirkerådets direktør har ansvar for at virksomheten drives i samsvar med årsplan, årsbudsjett, samt følge opp vedtak fra Kirkemøtet og Kirkerådet og ivareta aktuelle lover og regler. Direktøren skal sikre effektiv og hensiktsmessig organisering av virksomheten, samt sikre riktig kompetanse for å kunne ha effektiv drift og måloppnåelse.

Direktøren har overordnet arbeidsgiveransvar for alle ansatte i rDnk og skal ivareta et helhetlig administrativt perspektiv for trossamfunnet Den norske kirke.

Direktøren rapporterer til Kirkerådet, og skal på hvert ordinære møte informere Kirkerådet om forhold av betydning for Dnks virksomhet. Direktøren skal påse at saker som fremlegges for Kirkerådet, er forsvarlig opplyst. Hvis direktøren blir oppmerksom på faktiske eller rettslige forhold som har sentral betydning for iverksettingen av vedtaket, skal direktøren gjøre organet oppmerksom på dette på en egnet måte.

Direktøren er tildelt fullmakt til å ta alle nødvendige beslutninger og inngå alle nødvendige avtaler knyttet til den daglige driften.

Som ledd i løpende administrasjon har direktøren en generell fullmakt til å foreta tolkninger og presiseringer i regelverk gitt av Kirkemøtet eller Kirkerådet, der dette er nødvendig for å kunne treffe vedtak i enkeltsaker eller grupper av saker. Saker av vesentlig betydning skal likevel behandles av Kirkerådet.

Direktøren kan uttale seg på vegne av rådet. Det skal avklares med Kirkerådets leder i hvilke tilfeller det er formålstjenlig at direktør uttaler seg.

4. Kontroll

Direktøren har ansvar for at det er etablert tilfredsstillende internkontroll i rDnk.

Direktøren skal sørge for at det etableres og gjennomføres forsvarlige styrings- og rapporteringsrutiner for Kirkerådets virksomhet.

5. Økonomi

Direktøren i Kirkerådet har det samlede ansvar for økonomiforvaltningen i rDnk.

Direktøren skal legge fram forslag til budsjettvedtak for Kirkerådet for neste budsjettår. Budsjett og regnskap skal følge de bestemmelser som er gitt i Kirkemøtets budsjettreglement og Økonomiregelverk for rettssubjektet Den norske kirke.

Direktøren skal legge frem regnskapsrapporter for Kirkerådet hvert tertial.

Direktøren gir innenfor rammen av reglementet budsjett disponeringsfullmakt gjennom tildelingsbrev til enhetene i rettssubjektet Den norske kirke.

6. Forholdet til Kirkerådet

Kirkerådets direktør skal ikke påvirke eller søke å påvirke kirkepolitiske saker utover de forslag til vedtak med saksfremstilling som legges frem for rådet til behandling.

7. Evaluering

Det skal årlig gjennomføres en evaluering av Kirkerådets direktørs arbeid og resultater. Kirkerådets leder skal en gang i året gjennomføre en ledersamtale med direktøren. Ledersamtalen skal inkludere en evaluering av direktøren både opp mot direktørens individuelle mål og opp mot de forventninger som er satt av Kirkerådet.

3. Forslag til funksjonsbeskrivelse for Kirkerådets leder

Styrets instruks vil ofte inneholde noen overordnede føringer, også for styreleders oppgaver. I enkelte virksomheter har styret valgt å operasjonalisere føringene for styreleders oppgaver i en egen instruks eller beskrivelse for styreleder. Dette kan gjøres uavhengig av om styreleder jobber deltid eller heltid med dette vervet. Vi anbefaler å opprette et slikt dokument som omtales som en "Funksjonsbeskrivelse for Kirkerådets leder". Da det har vært uttrykt et ønske om at Kirkerådets leder skal jobbe fulltid med denne rollen, styrker det behovet for å tydeliggjøre rolle- og oppgavefordelingen mellom Kirkerådet, Kirkerådets leder og direktør.

Formålet med en slik funksjonsbeskrivelse er todelt. For det første, vil ofte et styre gi lederen en retning og et mandat for den delen av ledergjerningen hvor styreleder opptrer uten resten av styret. For det andre, er det i styrets interesse å beskytte styret som kollegium og styrelederen. Dette innebærer å sikre at leder ikke blir en del av saksbehandlingen eller den daglige driften. Slik involvering kan gi leder langt mer utfyllende informasjon enn hva resten av styret har, eller bidra til å kompromittere styrets kontrollfunksjon overfor den daglige lederen og administrasjonen. Det siste kan i dette tilfellet oppstå dersom lederen tar aktiv del i forberedelsene av sakene som skal behandles i Kirkerådet.

I andre sammenhenger hvor styreleder fungerer på fulltid for en begrenset periode, er dette ofte knyttet til ledighet i stillingen som daglig leder eller større strategiske og organisatoriske endringer. Da gis det gjerne et særskilt mandat for den avgrensede perioden ordningen gjelder for. Vi opplever ikke at dette er tilfellet for Kirkerådet nå og har derfor ikke lagt opp til særskilte oppgaver eller funksjoner som leder skal involveres i, i vårt forslag til funksjonsbeskrivelse.

På bakgrunn av Kirkerådets instruks og andre relevante styrende dokumenter som *Reglement for representasjon på vegne av Den norske kirke* og *Delegasjonsreglement for Kirkerådet*, foreslår vi å dele ansvar og myndighet til Kirkerådets leder inn i tre deler;

1. Lede Kirkerådets møter
2. Representasjon
3. Ivaretagelse av samarbeidsrelasjoner internt og eksternt

Vi anbefaler at funksjonsbeskrivelsen videre inneholder et punkt om forholdet mellom Kirkerådets leder og direktør, som legger føringer for dette samarbeidet. Tilsvarende forslaget til instruks for direktør, hvor det sies at direktør ikke skal "påvirke eller søke å påvirke kirkepolitiske saker utover de forslag til vedtak med saksfremstilling som legges frem for rådet til behandling", anbefaler vi at det legges inn en bestemmelse om at leder ikke aktivt skal involvere seg i saksforberedelser eller den daglige driften av virksomheten. Konkret anbefaler vi formuleringen "...ikke aktivt involvere seg...", da ulike former for mindre grad av involvering kan være vanskelig å unngå.

Formålet med begge disse bestemmelsene er å beskytte både Kirkerådet, leder og direktør ved å tematisere grensegangen mellom det folkevalgte organet representert ved leder, og administrasjonen representert ved direktør. Det er vanskelig å slå fast presist hvor denne grensen går, og det anbefales derfor at leder og direktør sammen finner en felles forståelse. Virksomheten som helhet og Kirkerådet som ansvarlig organ er tjent med at de to funksjonene ikke trækker for langt inn i den andres ansvarsområder. Ved å legge inn en avgrensende bestemmelse i begge dokumenter, legger Kirkerådet opp til at grenseoppgangen må tematiseres mellom de to på en måte som bidrar til å finne gode løsninger “i fredstid”, dvs. før ting eventuelt blir vanskelig.

Vi har også vurdert om det er nødvendig med ytterligere presisering av grenseoppgangen mellom Kirkerådets leder og lederne for henholdsvis Samisk kirkeråd og Mellomkirkelig råd all den tid alle tre er valgt av det samme organet (Kirkemøtet), men kommet til at det er tilstrekkelig å vise til *Reglement for representasjon på vegne av Den norske kirke* hvor dette forholdet er beskrevet.

Kirkerådets leder er valgt på selvstendig grunnlag av Kirkemøtet og står sådan ansvarlig for Kirkemøtet. Likevel er det Kirkerådet som kollegium som rapporterer til Kirkemøtet og funksjonsbeskrivelsen legger ansvaret for denne rapporteringen til leder. Leder gis også ansvaret for å gjennomføre medarbeidersamtaler med direktør.

Funksjonsbeskrivelse for Kirkerådets leder

Godkjent av:		Eier av dokumentet:	
Ansvarlig:		Versjon:	1.0
Sist redigert:		Endringer gjort av:	

Fastsatt av Kirkerådet xx.xx.xxxx med hjemmel i Kirkeordning for Den norske kirke og Instruks for Kirkerådet.

1. Formål

Kirkerådets leder er Den norske kirkes øverste folkevalgte leder og skal sikre at Kirkerådet opptrer i henhold til Instruks for Kirkerådets arbeid (instruks).

2. Ansvar og myndighet

Lede Kirkerådets møter

- a) Kirkerådets leder er ansvarlig for å sette opp saksliste og at det kalles inn til rådets møter i henhold til Instruks for Kirkerådets arbeid. Innkalling kan delegeres til direktør.
- b) Vedkommende leder normalt møtene i Kirkerådet. Møteledelse kan delegeres til nestleder.
- c) Vedkommende skal se til at det føres protokoll fra Kirkerådets møter og at disse tilgjengeliggjøres.

Representasjon

- d) Kirkerådets leder representerer Kirkemøtet mellom Kirkemøtets samlinger og vil i disse periodene representere Den norske kirke sammen med Bispemøtet.
- e) Kirkerådets leder representerer Kirkerådet og er normalt den som uttaler seg på rådets vegne.
- f) Øvrig representasjon er regulert av *Reglement for representasjon på vegne av Den norske kirke*.

Ivaretagelse av samarbeidsrelasjoner

- g) Kirkerådets leder skal aktivt jobbe for godt samarbeid innad i Den norske kirke og mellom Den norske kirke og andre eksterne aktører i det norske samfunnet. Leder bør involveres aktivt i saker av nasjonal politisk karakter som angår Den norske kirke eller hvor Den norske kirke har uttrykt et særlig engasjement.

3. Forholdet mellom Kirkerådets leder og direktør

Kirkerådets leder skal ikke aktivt involvere seg i saksforberedelser eller direktørens daglige drift av virksomheten.

4. Rapportering

Kirkerådets leder skal sørge for at Kirkerådet rapporterer til Kirkemøtet i tråd med gjeldende vedtak og regelverk.

Kirkerådets leder skal ha jevnlig dialog med direktør på vegne av Kirkerådet. Kirkerådets leder skal minst en gang i året gjennomføre en ledersamtale med direktør. Ledersamtalen skal inkludere en evaluering av direktøren både opp mot direktørens individuelle mål og opp mot de forventninger som er satt av Kirkerådet.