

2024

PROSJEKT RAPPORT

GOD MEDLEMSSTYRING OG
ORGANISASJONSLEDELSE
I NORSK KENNEL KLUB



FORORD

Forord

Rapporten er utarbeidet av en eksternt ledet prosjektgruppe på oppdrag fra Hovedstyret og Representantskapet i Norsk Kennel Klub.

Rapporten beskriver overordnede organisatoriske temaer, men går noen steder i dybden på enkelte emner. Dette gjenspeiler seg i anbefalingene som har ulikt detaljeringsnivå. Prosjektgruppen tar forbehold om at det kan være forhold som ikke er avdekket i denne omgang. Det er gjort faktasjekk av innholdet, men skulle det være feil i beskrivelsene tar prosjektleder det på sin kappe.

Rapporten starter med en oppsummering. Deretter følger tre hoveddeler som kan leses i sammenheng eller separat.

Del 1 handler om prosjektet.

Her kan du lese om bakgrunnen for prosjektet, hvordan det ble organisert og hvordan oppdraget ble tolket. Videre ses prosjektet i sammenheng med Norsk kennel Klubs (NKK) formål, visjon, verdier, satsingsområder og handlingsplan. Prosjektet ses også i sammenheng med andre tidligere prosjekter og viktige vedtak. Avslutningsvis sies det noe om prosjektsyringsprinsippene, budsjettet og prosjektets mål på kort og lang sikt.

Del 2 er en beskrivelse av NKKs organisasjonsledd og organisasjonsdemokrati. Dette er nyttig for de som ønsker å få en helhetlig beskrivelse av organisasjonen slik den er i dag.

Del 3 er en beskrivelse av hovedfunn og anbefalinger. Dette kapitlet er delt inn i underkapitler som omhandler sentrale temaer i prosjektets mandat.

Rapporten avsluttes med **sluttord**.

Del 4 er vedlegg. Her finner du **anbefalingene** og en liste over **forkortelser** som brukes i NKK og rapporten.

Prosjektgruppen takker vi for svært velvillig deling av informasjon og kunnskap om NKK fra alle vi har vært i kontakt med i NKK. Vi ønsker NKK lykke til i arbeidet videre.

Oslo, 15. april 2024

Lisa Husby
Prosjektleder

Endre Stakkerud
Prosjektmedlem

Kathrin Pedersen
prosjektmedlem

Prosjektrapport: God medlemsstyring og organisasjonsledelse

Innholdsfortegnelse

Forord	3
Prosjektrapport: God medlemsstyring og organisasjonsledelse	4
OPPSUMMERING – RAPPORTEN I KORTVERSJON.....	8
DEL 1 OM PROSJEKTET	14
INNLEDNING	14
BAKGRUNN OG MANDAT	14
FORSLAGSSTILLERNES BESKRIVELSE AV UTFORDRINGSBILDET	15
HOVEDSTYRETS VEDTAK OM PROSJEKTET	15
ORGANISERING AV PROSJEKTET	16
Prosjekteier	16
Styringsgruppe	16
Ekstern prosjektleder	17
Prosjektdeltakere	17
Interessenter	17
Samarbeid med sekretariatet og avgrensinger	17
PROSJEKTGRUPPENS TOLKNING AV OPPDRAGET	18
PROSJEKTET SETT I SAMMENHENG MED NKKs FORMÅL, VISJON, MISJON, VERDIER, STRATEGI/SATSINGSOMRÅDER OG HANDLINGSPLAN.....	18
Innledning.....	18
Visjon	18
Misjon	18
Verdier	18
Formål.....	19
Strategi/satsingsområder	19
Handlingsplan	19
PROSJEKTET SETT I SAMMENHENG MED ANDRE PROSJEKTER OG VIKTIGE VEDTAK.....	20
Tidligere organisasjonsutviklingsprosjekter	20
Viktige vedtak	20
PROSJEKTSSTYRINGSPRINSIPPER	20
Prosjektstyringsverktøy	20
Oppbevaring av prosjektets dokumenter	20
Rapporteringsrutiner	21

Møteform	21
MILEPÆLSPLAN - FREMDRIFTSPLAN	21
PROSJEKTBUDDSJETT	21
PROSJEKTETS MÅL	21
Prosjektets effektmål – ønsket fremtidig situasjon	21
Prosjektets resultatmål - leveranser	22
DEL 2 BESKRIVELSE AV NKKs ORGANISASJONSLEDD OG ORGANISASJONSDEMOKRATI	24
Innledning.....	24
Eier og medlem	24
Virksomhetsstyring.....	24
Representantskapsmøtet (RS).....	25
Ordfører og varaordfører i Representantskapsmøtet	26
Organer valgt av Representantskapet (eiervalgte)	26
Kontrollkomiteen (KK)	26
Lovkomiteen (LK).....	26
Valgkomiteen (VK).....	26
Domsutvalget (DU)	26
Ankeutvalget (AU)	27
Regionene.....	27
Hovedstyret (HS)	28
Hovedstyrets sammensetning og kompetanse.....	28
Hovedstyrets særkomiteer og utvalg	29
Sunnhetsutvalget (SU).....	30
NKKs jakthundkomite (NJK) med fagkomiteer og kompetansegrupper	30
Særkomite for utstilling (NSU) med underkomiteer og kompetansegrupper	30
NKKs sportshundkomite (NSK) med kompetansegrupper	31
Konfliktutvalget (KU)	31
Komite for hedersbevisninger (KH)	31
Sekretariatet og sekretariatets ledergruppe.....	31
DEL 3 HOVEDFUNN OG ANBEFALINGER	34
OPINION - EN UNDERSØKELSE BLANT SITTENDE TILLITSVALGTE I NKK.....	34
Innledning.....	34
Hovedfunn	34
Anbefalinger	35
STYRING AV NKK.....	35

Hovedfunn	35
INTERNKONTROLL	36
Hovedfunn	36
Anbefalinger	36
SAMHANDLING – KOMMUNIKASJON OG MØTEPLASSER.....	38
Hovedfunn	39
a) Samhandlingen mellom Hovedstyret og generalsekretær	39
Anbefalinger	40
b) Samhandling mellom tillitsvalgte og ansatte i sekretariatet	41
Anbefalinger	42
c) Samhandling mellom Hovedstyret og øvrig tillitsvalgapparat	42
Anbefalinger	42
d) Samhandling mellom tillitsvalgte og øvrige medlemmer/omverdenen.....	42
Anbefalinger	43
MANDATER OG INSTRUKSER ROLLEBESKRIVELSER, FULLMAKTER, MYNDIGHET OG ANSVAR	43
Uklart ansvar har vært en utfordring i lengre tid	43
Hva ser vi at uklart ansvar kan medføre?.....	44
Hovedfunn	45
Representantskapsmøtet	45
Ordfører for representantskapsmøtet	45
Regionene.....	46
Representantskapsvalgte organer	46
Kontrollkomiteen	47
Lovkomiteen.....	47
Valgkomiteen	47
Domsutvalget og Ankeutvalget	48
Anbefaling	48
Hovedstyret.....	49
Anbefalinger	49
Hovedstyrets særkomiteer og utvalg	50
Særkomite for utstilling (NSU)	50
NKKs sportshundkomite (SHK)	51
Norsk jakthundkomite (NJK)	51
Sunnhetsutvalget (SU).....	52
Konfliktutvalget og Komite for hedersbevisning.....	52

Anbefalinger	52
Stiftelsen Norsk Kennel Klubs forskningsfond	53
Anbefalinger	54
REGELVERK	54
Hovedfunn	55
Anbefalinger	57
SAKSBEHANDLING OG SAKSFLYT	59
Hovedfunn	59
Anbefalinger	61
OPPLÆRING AV TILLITSVALGTE	61
Hovedfunn	61
Klubber, forbund & regioner	62
Representantskapsmøtet og RS-oppnevnte organer	63
Hovedstyret og HS-oppnevnte organer	63
Kompetansegrupper og utvalgsoppnevnte organer	65
Anbefaling	65
DIGITAL UTVIKLING	65
Hovedfunn	68
Anbefalinger	69
STRATEGIARBEID I NKK.....	71
Hovedfunn	71
Hva er egentlig en strategi?	72
Hva kan strategien hjelpe virksomheten med?	72
Strategi som verktøy for valg	72
Strategi som verktøy for endring	72
Strategi som verktøy for å tenke langsiktig.....	72
Strategi som verktøy for helhet	72
Anbefalinger	73
SLUTTORD	75
DEL 4 VEDLEGG	77
NKK god medlemsstyring og organisasjonsledelse. Anbefalinger fra prosjektgruppen	77
Forkortelser som brukes i NKK	83



RAPPORTEN I KORTVERSJON

OPPSUMMERING – RAPPORTEN I KORTVERSJON

NKK har til formål å ivareta hundens og hundeholdets interesser i Norge.

NKK skal bidra til å fremme positive aktiviteter med hund og hundesport og forvalte den enkelte hunderase.

NKK skal også arbeide for etisk riktig behandling av hunder, og for at avl skjer i ønsket retning, både når det gjelder rasestandard, bruksegenskaper og rasenes sunnhet.

NKKs formål søkes nådd gjennom at NKKs organer og klubber og forbund arbeider for NKKs formål på sine områder innenfor de rammer som gjelder for NKKs nasjonale og internasjonale forpliktelser.

NKK fungerer i dag ikke optimalt og det påvirker hele organisasjonen fra bunn til topp.

Kontrollkomiteen har i sine årsrapporter i 2022 og 2023 påpekt flere forhold og prosjektgruppen oppfatter at deres bekymring rundt saksbehandling, kommunikasjon, forankring og rolleforståelse har vært økende. Dette er bekreftet i møte med kontrollkomiteens leder.¹

På Representantskapsmøtet (RS) 2023 kom det forslag om å etablere et prosjekt som skulle bidra til en bedre styring og ledelse av organisasjonen, med fokus på tillitsvalgte organer.

I januar 2024 ble prosjektet etablert med en ekstern prosjektleder og dette er rapporten fra prosjektgruppen.

Hovedstyret (HS) har i oppdraget til prosjektgruppen uttalt at:
Innsiktsarbeid og tiltak som identifiseres presenteres og behandles av RS til våren.
Mer omfattende tiltak, kan inngå i en videreføring av prosjektet etter RS.

Hovedstyret mener også at rapportens innsikter vil bli verdifullt når de etter RS skal evaluere arbeidet i til sine komiteer og utvalg og beslutte nye oppnevninger. Videre kan innsikten gi grunnlag for å justere struktur og sammensetning av de HS oppnevnte organene.

¹ «Kontrollkomiteen vil imidlertid bemerke at oppfølging av beslutninger fra RS kan bli bedre og at referater fra HS ikke er tilstrekkelig utfyllende til at de på senere tidspunkt kan brukes til belysning av sakenes historikk.»

«- Alle endringer i organisasjonen krever god forankring og kommunikasjon med de det gjelder.

- Alle aktiviteter og tiltak må være godt forankret i NKKs formål.

- KK har påpekt at det kan være bedre dokumentasjon på saksbehandlingen i organisasjonen, slik at det er lettere å spore saksbehandling og vedtak.»

Prosjektgruppens hovedfunn

Det er **alvorlige mangler** ved Hovedstyrets mulighet og evne til å styre organisasjonen. Tilsvarende gjelder generalsekretærens mulighet til styring av sekretariatet.

Alle ledd og personer vi har pratet med bekrefter inntrykket av **dårlig styring**. Årsakene til den dårlige styringen i NKK er mange og skyldes en utvikling som har pågått over lang tid. Vi ser imidlertid at ny generalsekretær som startet 1. februar 2024 har observert og tatt tak i vesentlige styringsutfordringer.

Beslutningslinjene er tegnet opp i organisasjonskartet, men fungerer ikke i praksis. – rutiner, rapportering og beslutningslinjer tydeliggjør ansvar og roller. Vi ser at grenseflaten mellom Hovedstyret og sekretariatet, HS og de HS oppnevnte organene grupper under disse igjen er spesielt utfordrende. Vi observeres at det ikke jobbes opp mot Hovedstyret. Sekretariatet har heller ikke innsikt og kontroll på kvaliteten på det som slippes inn til Hovedstyret bl.a. fordi saker kan sendes direkte til Hovedstyret uten å være innom generalsekretæren.

Når en organisasjon er dårlig styrt blir det rom for at **enkeltpersoner/miljøer/aktører får stor makt** og innflytelse. Tillitsvalgte mister tillit til at saksbehandlingen fungerer og vil forsøke å finne andre veier enn tjenestevei for å fremme sine saker. Det er ikke nødvendigvis med dårlige hensikter. De vil bruke sin kompetanse til beste for NKK.

Men på sikt er det uheldig. Saksbehandlingsprosessen blir mangelfull og lite transparent. Vedtak treffes uten god nok forberedelse, opplysning og involvering. Det blir **en fare for at HS går ut over sin instruks**. Når rollene blir uklare og saksbehandlingen ikke følger reglene kan det lett oppstå mistanke om «vennskapskorupsjon». Vi får også spenninger mellom de tillitsvalgte og sekretariatet.

Regelverket gir rammene for NKKs arbeid. Regelverket er omfattende og har vært justert i flere runder. Det er vår anbefaling at det tas en total gjennomgang og modernisering. **Raseforvaltningsdokumentet** er et sentralt dokument i NKK og må løftes opp og moderniseres. Det krever en bred involvering og styring. HS bør vurdere å oppnevne et fagetisk utvalg.

Mandatene til RS valgte og HS oppnevnte organer beskriver rollene og arbeidsoppgavene. Mandatene har vært flikket på i mange runder og er i dag usystematiske og mangelfulle. Vi opplever at mandatene ikke etterlevs og at det enkelte steder har utviklet seg praksis som avviker fra mandatenes beskrivelse. Mandatene inneholder også regler om videre delegering av beslutningsmyndighet og det foreligger utallige tilleggsvedtak om delegering som ingen har oversikt over.

Vår klare anbefaling er at mandatene må gjennomgås og oppdateres. Det må settes et nullpunkt slik at gamle delegeringsvedtak nulles og eventuelt må vedtas på nytt.

Alle organer, både de HS-oppnevnte og de RS-valgte bør ha mandat med beskrivelse av sine myndighetsområder. Dette er med på å klargjøre ansvar og roller. Det sikrer kontinuitet og

forhindrer et organ å bli avhengig av enkeltmedlemmers historiske kompetanse om hva man har myndighet til og hvordan ting skal gjøres.

Når beslutningslinjene, regelverk og mandater er uklare påvirker det **saksbehandlingskvalitet** og **saksflyten**. Vi ser at det gir grobunn for omkamper og forsinkelser i behandlingen av ulike sakstyper og øvrige beslutningsprosesser. Vi anbefaler at alle sentrale saksflyter gjennomgås og at disse stemmer overens med saksbehandlingsregler og mandater. Klargjøring av saksflyt gir godt grunnlag hvis NKK skal lage nye digitale løsninger for å effektivisere og kvalitetssikre sine oppgaver.

Et hovedfunn har vært at det er svært mangelfull **opplæring av tillitsvalgte** i NKK. Opinionsundersøkelse viser at 9 av 10 har aldri fått tilbud om opplæring. Prosjektgruppen observerer at det også er et stort behov for opplæring av ansatte i sekretariatet. På dette området skjer det mange positive ting i disse dager og rapporten vil allerede være foreldet i sin beskrivelse når den publiseres.

En kilde til uklarheter og konflikter er at det er mangel på **kommunikasjon** av viktig informasjon og **gode møteplasser**. Opinionsundersøkelsen pekte spesielt på hovedstyrets kommunikasjon som dårlig og at sekretariatet har et forbedringspotensial på å gjøre informasjon tilgjengelig. En organisasjon trenger møteplasser der det kan diskuteres viktige saker for NKK på tvers av de etablerte organene, f. eks fagpolitiske verksteder. Slik kan kompetansen økes hos alle og det kan etableres en felles virkelighetsforståelse. I dag er NKKs møteplasser preget av mye enveiskommunikasjon. Et konkret forslag er å gjøre avlsrådskurset om til en helse og avlsrådskonferansen siden dette arbeidet er så viktig for hele NKK fremover. Vi anbefaler faste strukturerte møteplasser.

God rolleforståelse er ikke bare knyttet til hva tillitsvalgte har ansvar for, men også hvordan tillitsvalgte skal utføre oppgavene og opptre i samarbeid med andre i og utenfor organisasjonen.

Etikkplakaten gir noen føringer på hvordan man skal opptre i NKK, men må moderniseres. Prosjektgruppen anbefaler at det lages etiske retningslinjer for hele organisasjonen som behandles av RS.

Vi anbefaler også at styret får tydelige etiske retningslinjer for styret i styreinstruksen. For sekretariatet anbefaler vi GS å lage etiske retningslinjer for ansatte.

Etikk henger tett sammen med **kjøreregler** for hvordan både tillitsvalgte og ansatte skal oppføre seg i NKKs ulike fora og dette bør ses på i sammenheng. Uttalerett og bruk av sosiale medier må adresseres.

Vi anbefaler også at **HS styreinstruks** fornyes og at det lages **rutiner for undertegning av forpliktelser knyttet til tillitsverv** der habilitet og taushetsplikt også fremheves. Hvilke ulike **roller som kan kombineres** med verv i NKK må også tydelig komme frem i sentrale dokumenter i NKK.

Prosjektgruppen mener at NKK er overmoden for et systematisk arbeid for å bygge en **god kultur**.

Organisasjonen består **av ildsjeler** som vil at NKK skal fremstå som en sterk, fremtidsrettet og tillitsvekkende organisasjon som jobber for hundesaken i Norge og internasjonalt.

Alle tillitsvalgte på alle nivåer må bidra for å få til endring. Vi tror det er fullt mulig, men det er en utviklingsprosess som må gå i flere løp og trinn og på alle nivåer i NKK. Sekretariatet har fått en ny erfaren generalsekretær inn og prosjektet ser at det på kort tid tas viktige grep.

Avslutningsvis vil prosjektgruppen fremheve behovet for å legge en god **strategi** der NKK tar inn over seg behovet å satse på bærekraft og effektivisere sin drift med digitale løsninger og kunstig intelligens. Strategien setter rammene for alle aktiviteter i NKK og bidrar til at aktivitetene passer inn i en helhetlig plan. Strategien bør kun inneholde overordnede føringer og suppleres med årlige handlingsplaner som igjen er koblet til budsjettet.

Resultatet av innsatsen kan bli et NKK som:

- Oppnår sine formål: å ivareta hundens og hundeholdets interesser i Norge, samt å bidra til å fremme positive aktiviteter med hund og hundesport, samt forvaltningen av den enkelte hunderase. NKK skal også arbeide for etisk riktig behandling av hunder, og for at avl skjer i ønsket retning, både når det gjelder rasestandard, bruksegenskaper og rasenes sunnhet.
- Har en organisering som er oversiktlig og demokratisk med tydelige styringslinjer.
- Er en organisasjon der roller og ansvar er klart definert.
- Er en organisasjon som behandler saker effektivt og unngår unødig sløsing av tid, omkamper og konflikter.
- Er en organisasjon som treffer gyldige vedtak og der NKKs regelverk etterleves på alle nivåer.
- Er en organisasjon som på bakgrunn av god og effektiv saksbehandling har lav risiko for rettslig og økonomisk ansvar.
- Er en organisasjon som har kompetente og motiverte ansatte og tillitsvalgte som er stolte av NKK.
- Er en organisasjon med godt omdømme.

Med andre ord en profesjonell frivillig organisasjon med tillit.

01



DEL 1 OM PROSJEKTET

DEL 1 OM PROSJEKTET

INNLEDNING

Representantskapsmøtet (RS) i Norsk Kennel Klub (NKK) vedtok² i november 2023 at det skulle foretas en gjennomgang av organisasjonens medlemsstyring og organisasjonsledelse.

Prosjektgruppen kommer i denne rapporten med mange anbefalinger. Forslagene er ment å bidra til å utvikle NKK til en effektiv og transparent organisasjon, basert på NKKs verdier, og tilrettelagt for å nå de mål som besluttes.

Prosjektgruppen har involvert bredt for å sikre at meninger og syn på dagens situasjon og behov for utvikling blir fanget opp. NKK står overfor vesentlige utfordringer i tiden fremover og har behov for å ta grep som gjør at organisasjonen får en tydeligere organisering, styring og saksbehandling.

Prosjektgruppen ser at hvis dagens situasjon ikke bedres har det uheldige konsekvenser for NKKs omdømme utad, både blant medlemmer og ikke medlemmer. Videre vil opprettholdelse av dagens situasjon påvirke samhandlingen og arbeidsmiljøet negativt i NKKs tillitsvalgtapparat og sekretariat.

Prosjektgruppen har hatt i underkant av tre måneder på å gjennomføre prosjektet. Det har gjort at det ikke har vært tid til en prosess med bred høring med skriftlige innspill fra NKKs ulike organer. Ei heller har Prosjektgruppens konklusjoner vært på høring for å avstemme disse. Dette kan sies å være en metodisk svakhet.

Prosjektgruppens funn er likevel såpass klare på visse områder at det er viktig å ta dem i betraktning, til tross for manglende etterfølgende høring. Videre er mange av våre funn, basert på dokumentstudier og samtaler med enkeltpersoner, grupper av tillitsvalgte og ansatte, styrket av resultatene fra Opinion sin anonyme spørreundersøkelse utført for prosjektet.

BAKGRUNN OG MANDAT

På Norsk Kennel Klub sitt Representantskapsmøte 18.-19. november 2023 ble det vedtatt³ at det skulle foretas en gjennomgang av organisasjonens medlemsstyring og organisasjonsledelse:

«Det etableres et prosjekt utpekt av HS med interne og eksterne ressurser med nødvendig juridisk og organisatorisk kompetanse og erfaring, som utarbeider;

- Informasjon og retningslinjer for God Medlemsstyring og Organisasjonsledelse, det vil si det enkelte organs arbeide, herunder oppgaver, kompetanse, instruksjer, myndighet og ansvar. Fullmaktsforhold og instruksjer skal omfattes av arbeidet.

² RS sak 5f)

³ RS sak 5f)

- Informasjons og grunnlag for opplæringsmaterieell for alle tillitsvalgte og administrasjonen.

- Forklaring/begrunnelsen for forslaget inngår i arbeidsgruppens mandat.

Fristen for arbeidet settes til 30. mars 2024 og skal fremlegges for endelig godkjenning på Representantskapsmøtet våren 2024. Prosjektmedlemmene har anledning til å gå i direkte dialog med de personer, komiteer, utvalg og råd som arbeidsgruppen finner ønskelig.»

FORSLAGSSTILLERNES⁴ BESKRIVELSE AV UTFORDRINGSBILDET

«Forslagsstillerne ser et behov for klarere og bedre rutiner og retningslinjer for det arbeidet som skjer i NKK, og i særlig grad avklaringer av hvem som har kompetanse og myndighet til å gjøre hva, mao ansvar, roller og myndighet, og hvordan samarbeidet og fordeling av oppgaver håndteres. Vi ser flere hovedgrupper/organer i tillegg til Representantskapsmøtet, hvor grensen for kompetanse, myndighet og ansvar bør gjennomgås,» ...

«NKK har en administrasjon med ansatte medarbeidere, men er for øvrig en organisasjon med tillitsvalgte basert på frivillige (både Representantskapsmøtet, HS og utvalg/komiteer). Det er en kompleks struktur ved at eierne også er brukerne/kjøperne. Dette kan medføre kompliserte og utfordrende avklaringer av kompetanse, myndighet og ansvar for de forskjellige organer;

- Hva er oppgavene til den enkelte person/gruppe/utvalg, og hvem kan instruere om hva
- Hva er oppgave, kompetanse, myndighet og ansvar mellom de enkelte organer/grupper, og da ikke minst mellom komiteer og HS
- Hva er oppgave, kompetanse, myndighet og ansvar mellom HS/HS-leder og Generalsekretær

Dette gjør at det er behov for klare lover og regler, herunder instruksjoner, mandat og retningslinjer. Forslagsstillerne mener det er et sterkt behov for gjennomgang av hva som er oppgavene, kompetansen, myndigheten og ansvar til de forskjellige organer, og de forskjellige mandater/retningslinjer. Dette arbeidet haster.»

HOVEDSTYRETS⁵ VEDTAK OM PROSJEKTET

Hovedstyret behandlet saken i møte 14. desember 2023 og det ble vedtatt:

⁴ Forslaget kom fra Fuglehundklubbenes Forbund (FKF), Norsk Bassetklubb (NbaK), Norsk Retrieverklubb (NRK), Norsk Spaniel Klub (NSK), Norsk Spesialklubb for Finsk Spets og Norbottenspets (NSFN), Norske Dachshundklubbers Forbund (NDF), Norske Elghundklubbers Forbund (NEKF), Norske Harehundklubbers Forbund (NHKF) og Tysk Jakterrier Klubb (TJTK).

⁵ HS nr. 11/23, 14. 12.2023 sak 179/23 Oppfølging fra Representantskapsmøtet

«Nestleder, Hilde Charlotte Solheim, orienterte om vedtaket. I all hovedsak må regelverk, saksbehandlingsrutiner og mandater kvalitetssikres og etterleves. Styreleder og nestleder fikk tilslutning til å utarbeide en prosjektbeskrivelse.

Prosjektmandatet vil tas tilbake og forankres i hovedstyret som styringsgruppe (prosjekteier) til strategisamlingen i januar.

Del 1 – innsiktsarbeid og tiltak som identifiseres i denne delen av prosjektet presenteres og behandles av Representantskapsmøtet til våren.

Del 2 – mer omfattende tiltak, kan inngå i en videreføring av prosjektet etter RS.

Prosjektgruppen vil bestå av eksterne og interne prosjektmedlemmer slik forutsatt i RS-saken.»

ORGANISERING AV PROSJEKTET

I januar 2024 ble Lisa Husby engasjert som ekstern prosjektleder og deretter ble prosjektet organisert på følgende måte:

Prosjekteier

Hovedstyret i NKK er prosjekteier og har hatt overordnet beslutningsmyndighet over prosjektet. Det er også prosjekteier som har gitt oppdraget/mandatet til prosjektlederen og satt rammene for prosjektgruppens ressursbruk.

Styringsgruppe

For å sikre rask fremdrift har det vært en styringsgruppe som prosjektleder har hatt fortløpende kontakt med i prosjektiden. Styringsgruppen har hatt fire deltakere fra HS (prosjekteier) og fullmakt til å treffe mindre beslutninger som sikrer fremdrift.

Styringsgruppen har hatt kontakt med HS leder og øvrige i hovedstyret ved behov.

Styringsgruppen har også bestemt hvilke avgjørelser som har trengt full styrebehandling og bidratt til dette.

Hilde Charlotte Solheim - nestleder i Hovedstyret

Hilde Charlotte Solheim er nesteleder i Hovedstyret i NKK og styreleder for NKKs forskningsfond. Hun er aktiv innenfor tre forskjellige jakthundraser med ulike bruksområder.

Linda Stensrud - styremedlem i Hovedstyret

Linda er HS-representant i Sportshundkomiteen, selv aktiv innenfor agility, leder i Hokksund & omegn Hundeklubb, tidligere leder i region Buskerud hvor hun også sitter i styret som sekretær.

Dag Inge Bruflot - styremedlem i Hovedstyret

Medlem av Sunnhetsutvalget (SU) siden høst 2023.

Oppstartsmedlem i pilotgruppen for kommunikasjon og informasjonsstrategi.

Medlem i to utvalg i prosjektet for organisasjonsutvikling. Regioner og informasjon, presse og samfunnskontakt 2022(1) – 2023.

Leder i FKF sitt framtidsutvalg, nyetablert des 2022 - Ikke NKK, men medlemsforbund

Tom Rune Lund - styremedlem i Hovedstyret

Tom Rune er leder av Norsk Spesialklubb for Finsk Spets og Norrbottenspets. Jaktprøveleder og jaktprøvedommer og HS-representant i NKKs jakthundkomite.

Ekstern prosjektleder

Lisa Husby fra Husby Vekst AS, jurist, prosjektleder og coach.

Prosjektdeltakere

Endre A. Stakkerud, leder i Norske Elghundklubbers Forbund

Endre representerer forslagsstillerne (jakthunddivisjonen) til prosjektgruppen. Utfallet av prosjektet /prosjektets leveranse omhandler ikke forhold som tilsier at hans deltagelse er i strid med habilitetsregelverket. Endre anses ikke som inhabil til å delta i prosjektgruppen ved å være leder i Norske Elghundklubbers Forbund, da arbeidet i og relasjonen til klubber og forbund ikke er en del av det som prosjektgruppen skal se på.

Kathrin Pedersen (ansatt)

Kathrin er nyansatt styresekretær og juridisk rådgiver i NKK. Hun har lang og bred styreerfaring fra både kommunal, kommersiell og frivillig sektor.

Videre har hun ledererfaring og prosjektledererfaring fra komplekse prosjekter. Ut fra hennes bakgrunn og erfaring samt hennes nåværende rolle NKK, er det hensiktsmessig at hun deltar i prosjektgruppen. Hun har ellers ingen verv eller posisjoner i NKK.

Interessenter

Prosjektets interessenter er de personer og grupper som er aktivt med i prosjektet og andre som på en eller annen måte blir positivt eller negativt berørt av prosjektet.

Prosjektdeltakerne har hatt fullmakt til å kontakte de personer de ønsker. Prosjektgruppen vil spesielt omtale en viktig interessent; sekretariatet.

Samarbeid med sekretariatet og avgrensinger

Prosjektgruppen har vektlagt å ha en god dialog med sekretariatet for å få innsikt i hva sekretariatet allerede gjør, og planer de har lagt, på området for medlemsstyring og organisasjonsledelse.

Det har vært viktig at prosjektgruppen og sekretariatet ikke gjør dobbeltarbeid, men at prosjektets leveranser spiller med sekretariatets arbeid og eventuelt utfyller og styrker det som allerede gjøres i sekretariatet. Prosjektleder har vært invitert til ledergruppen i NKKs sekretariat tre ganger for å informere om fremdriften, innhente informasjon og avklare spørsmål.

NKK ansatte Ingvild Bretten Berg som ny generalsekretær fra 1. februar 2024. Interimleder Lars Arne Aulie gikk da over til stillingen som assisterende generalsekretær.

Generalsekretæren har ansvar og styringsrett over sekretariatet. Etter prosjektslutt skal oppgaver tilbake til «linja» og oppfølging skjer i sekretariatet slik at gevinstene av prosjektets arbeid kan tas fullt ut. Det antas at innsikten prosjektet gir er til stor nytte for både oppdragsgiver Representantskapsmøtet, Hovedstyret og generalsekretæren i deres felles arbeid mot å oppnå NKKs formål. Prosjektgruppen opplever at samarbeidet har vært godt og at det har vært nyttige samtaler med begge ledere underveis.

PROSJEKTGRUPPENS TOLKNING AV OPPDRAGET

Oppdraget tolkes ut fra oppdragsteksten fra Hovedstyret og den skriftlige begrunnelsen som ble gitt fra medlemmer da forslaget ble fremmet på Representantskapsmøtet. Videre har Hovedstyret/styringsgruppen gitt innspill til presiseringer.

Norsk Kennel Klub (NKK) defineres som alle medlemsklubber, forbund, regioner, Representantskapsmøtet, valgte organer og sekretariatet som helhet. Prosjektet skal se på det enkelte organs arbeide og grenseflatene mellom disse. Sekretariatets arbeid og organisering ligger under generalsekretærens ansvar og styringsrett. Prosjektgruppen vil derfor ikke evaluere generalsekretæren og sekretariatets arbeid, men grenseflater mellom sekretariatet og NKKs øvrige organer vil kommenteres der det er hensiktsmessig.

Prosjektgruppens analyser av NKKs nåsituasjon og utfordringer kan bli et viktig grunnlag for et fremtidig mandat dersom organisasjonen ønsker å se nærmere på NKKs organisering, finansiering, kontingentsstruktur og stemmevekting. Det faller imidlertid utenfor prosjektgruppens mandat å lage forslag til denne type endringer.

PROSJEKTET SETT I SAMMENHENG MED NKKs FORMÅL, VISJON, MISJON, VERDIER, STRATEGI/SATSINGSOMRÅDER OG HANDLINGSPLAN

Innledning

Prosjektgruppen mener det er fornuftig å sette oppdraget inn i en større sammenheng for å se hvordan prosjektet kan levere innsikt og tiltak som bidrar til oppfyllelse av NKKs formål, visjon og satsingsområder. Dette er virksomhetsmål som beskriver nytte og verdiskapning for medlemmene og samfunnet.

Nedenfor følger derfor en beskrivelse og utdrag av NKKs styrende dokumenter som har hatt betydning for prosjektgruppens oppdrag.

NKK er hovedorganisasjonen for hundeinteressene og hundeeierne i Norge. NKK består av over 270 selvstendige klubber og forbund. Organisasjonene er en frivillig, partipolitisk nøytral og uavhengig organisasjon.

Visjon

NKK skal være den ledende organisasjonen for ansvarlig raseavl, hundehold og aktiviteter med hund i Norge (**NKKs visjon**).

Misjon

NKK skal ivareta klubbers og forbunds fellesinteresser og være et serviceorgan for disse. NKK skal arbeide for gode felles retningslinjer, løsninger og avtaler der dette er hensiktsmessig. (**utdrag fra NKKs misjon**)

Verdier

NKK har **fem verdier** som skal inspirere organisasjons væremåte. Dette er: «Engasjerende, kunnskapsrik, offensiv, serviceinnstilt og åpen».

Formål

I **NKKs formål** er det omtalt hva organisasjonen har som fremtidig mål for sin virksomhet. Her står det f. eks:

«Levere god og effektiv medlemservice for medlemsklubbene tilrettelegge med gode digitale verktøy og prosesser. Informasjon og kommunikasjon som oppleves som målrettet og aktuelt... i alle aktuelle kanaler».

«klubber og forbund må bli gitt gode, tidsriktige rammevilkår og verktøy, som best mulig setter dem i stand til å løse sine oppgaver effektivt.»

«Medlemsklubber og forbund må ha en god forståelse både for sin egen rolle, og for sin rolle i det fellesskapet som utgjør NKK. Kontinuerlig arbeide for en bedre og tydeligere organisasjonsforståelse og kompetanse, tydelige beslutnings- og kommunikasjonslinjer og bedre tilpassede og mer robuste IT verktøy. NKK skal fremstå som en profesjonell og etterrettelig organisasjon. Tillitsvalgte, ansatte og medlemmer får tillit til NKK som organisasjon.»

Strategi/satsingsområder

Representantskapsmøtet har vedtatt noen satsingsområder for 2022-23. Disse ble videreført for 2024-26. ⁶Et av satsingsområdene var knyttet til medlemservice:

«Levere god og effektiv medlemservice for medlemsklubbene og tilrettelegge med gode digitale verktøy og prosesser. Være en tydelig og ansvarlig samfunnsaktør med gode relasjoner til myndigheter og relevante aktører, med fokus på hundevelferd og helse. Opprettholde og tilrettelegge for aktiviteter, for å kunne ha hunder som kan utøve sin naturlige adferd og de aktiviteter rasen og deres særlige egenskaper tilsier. NKK skal ha forsterket fokus på avl av rasehunder.»⁷

Handlingsplan

Det ble også utarbeidet en handlingsplan for 2022-23 som oppfølging av satsingsområdene. Handlingsplanen er videreført for 2024-25⁸.

Av relevans for dette prosjektet gjengis det noen avsnitt:

Detaljer fra handlingsplanen 20-23 om medlemservice

«...medlemsklubber og forbund ..må ...ha en god forståelse både for sin egen rolle, og for sin rolle i det fellesskapet som utgjør NKK gode, tidsriktige rammevilkår og verktøy administrasjon må være godt dimensjonert for å støtte klubber og forbund god medlemservice på tidsriktige forum informasjon og kommunikasjon som oppleves som målrettet og aktuelt bedre og tydeligere organisasjonsforståelse og kompetanse, tydelige beslutnings- og kommunikasjonslinjer bedre tilpassede og mer robuste IT verktøy.»

Detaljer fra handlingsplanen om samfunnsaktør

«NKK skal fremstå som en profesjonell og etterrettelig organisasjon.»

Detaljer fra handlingsplanen om aktiviteter

⁶ RS 2023 sak 6 a

⁷ NKK strategier for perioden 2023-2024

⁸ RS 2023 sak 6 b

«lover, regler og forskrifter er utformet slik at dagens og fremtidens gode aktiviteter med hund er mulig å gjennomføre på best mulig vis.»

PROSJEKTET SETT I SAMMENHENG MED ANDRE PROSJEKTER OG VIKTIGE VEDTAK

Tidligere organisasjonsutviklingsprosjekter

NKK har hatt ulike organisasjonsutviklingsprosjekter tidligere. Prosjektgruppen har gått igjennom rapporten fra prosjekt nr 3 fra 2016-2018 og organisasjonsutviklingsprosjekt nr 4 fra 2022-2023⁹.

Viktige vedtak

Hovedstyret besluttet å videreføre organisasjonsprosjektet 2022-23 i ny form etter Representantskapsmøtet i november 2023, og da ble prosjektet «God medlemsstyring og organisasjonsutvikling» opprettet.

Representantskapsmøtet vedtok i november 2023 at Representantskapsmøtet skulle avholdes annethvert år. Hovedstyret pleier å utnevne sine utvalg etter Representantskapsmøtet og eventuelt justere utvalgenes mandater. For å komme i takt med den nye tidsplanen for Representantskapsmøtet besluttet Hovedstyret å forlenge virkeperioden til sittende medlemmer i utvalgene med et halvt år. Ordinær oppnevning vil dermed bli etter Representantskapsmøtet 2024¹⁰.

Hovedstyret mener at rapportens innsikter vil bli verdifulle når de etter RS skal evaluere arbeidet til sine komiteer og utvalg og beslutte nye oppnevninger. Videre kan innsikten gi grunnlag for å justere struktur og sammensetning av de HS oppnevnte organene.

PROSJEKTSSTYRINGSPRINSIPPER

Prosjektstyringsverktøy

NKK har ikke eget prosjektstyringsverktøy. Prosjektgruppen har derfor brukt Officeløsninger, Miro og Canva.

Oppbevaring av prosjektets dokumenter

De fleste av dokumentene prosjektgruppen har brukt som kilder er allerede publisert på NKKs hjemmeside. Prosjektgruppen har også brukt interne referater og rapporter som ligger i NKKs system.

Prosjektleder har MS business system. Ingen har hatt tilgang til dokumentene uten å få det spesifikt fra prosjektleder. Tilsendte dokumenter ligger i prosjektleders e-post system Outlook. Noen dokumenter har vært skrevet ut og oppbevart i perm for oppslag. Prosjektdeltaker Endre Stakkerud har hatt sine dokumenter i MS Outlook. Prosjektdeltaker Kathrin Pedersen har i rollen som Hovedstyret sekretær vært den eneste med tilgang til dokumenter i NKK styreportal Admincontrol. Hun har forøvrig hatt dokumentene i NKKs MS system.

⁹ RS 2023 sak 3b

¹⁰ HS vedtak des 2023, sak 184/23

Det er få dokumenter som er sensitive og unntatt offentlighet. Prosjektgruppen har tilstrebet at slike dokumenter leses i NKK og ikke sendes til prosjektleder for å redusere risiko.

Rapporteringsrutiner

Prosjektgruppen har jevnlig rapportert til styringsgruppen og Hovedstyret.

Møteform

Prosjektgruppen har møttes fysisk og digitalt.

MILEPÆLSPLAN - FREMDRIFTSPLAN

Prosjekter er avsluttet til avtalt tid. Det har vært jobbet etter en milepælsplan.

PROSJEKTBUDDSJETT

Prosjektet var ikke satt opp i budsjettet for 2024, men det ble ved prosjektstart bekreftet at det var midler. Hovedstyret besluttet på møte 21. februar 2024 en kostnadsramme for prosjektet på kr 500 000 for arbeid med prosjektet frem til 30. mars 2024.

PROSJEKTETS MÅL

Prosjektet har hatt definerte mål som beskriver hvorfor vi gjennomfører prosjektet og hva det skal resultere i. I prosjekter skiller vi mellom effektmål og resultatmål.

Prosjektets effektmål – ønsket fremtidig situasjon

I virksomheter hvor kjernevirksomheten ikke er å tjene penger (slik som NKK), er ofte formålet å yte en bedre tjeneste, ha en bedre fungerende organisasjon, styre de underliggende organer på en bedre måte. Effektmålene til prosjektet «God medlemsstyring og organisasjonsledelse» er at NKK i fremtiden:

- Oppnår sine formål bl. a å ivareta hundens og hundeholdets interesser i Norge, fremme positive aktiviteter med hund og hundesport, forvalte den enkelte hunderase, etisk riktig behandling av hunder og avl i ønsket retning.
- Har en organisering som er oversiktlig og demokratisk med tydelige styringslinjer
- Er en organisasjon der roller og ansvar er klart definert.
- Er en organisasjon som behandler saker effektivt og unngår unødig sløsing av tid, omkamper og konflikter.
- Er en organisasjon som treffer gyldige vedtak og der NKKs regelverk etterleves på alle nivåer.
- Er en organisasjon som på bakgrunn av god og effektiv saksbehandling har lav risiko for rettslig og økonomisk ansvar.
- Er en organisasjon som har kompetente og motiverte ansatte og tillitsvalgte som er stolte av NKK
- Er en organisasjon med godt omdømme

Prosjektets resultatmål - leveranser

Resultatmålene ble valgt med utgangspunkt i effekten som var ønsket (effektmålene).

Prosjektgruppen har forsøkt å sette realistiske mål ut fra den tiden prosjektgruppen hadde til rådighet (under tre måneder) og ressurser tilgjengelig (tre prosjektdeltakere).

Prosjektets resultatmål har vært leveranser på følgende områder:

- Beskrivelse av NKKs organisasjonsledd og organisasjonsdemokrati
- Spørreundersøkelse blant sittende tillitsvalgte (Opinion)
- Styring av NKK
- Internkontroll
- Samhandling – kommunikasjon og møteplasser
- Mandater og instruksjoner, rollebeskrivelser, fullmakter, myndighet og ansvar
- Regelverk
- Saksbehandling og saksflyt
- Opplæring av tillitsvalgte
- Digital utvikling
- Strategi



DEL 2

BESKRIVELSE AV ORGANISASJONS- LEDD OG ORGANISASJONS- DEMOKRATI

DEL 2 BESKRIVELSE AV NKKs ORGANISASJONSLEDD OG ORGANISASJONSDEMOKRATI

Innledning

NKK har en kompleks organisering i den forstand at det er mange ulike organer på ulike nivåer, med ulik størrelse og ulike kompetanser som skal samarbeide på kryss og tvers. Organene har ulike oppgaver som kan være knyttet til f. eks et fagfelt eller en aktivitet. Noen av organene favner hele Norge, mens regionene har et avgrenset geografisk virkefelt.

En sentral oppgave for prosjektgruppen har vært å beskrive eksisterende organisering. Prosjektgruppen har utarbeidet organisasjonskart for å illustrere oppbyggingen og ansvarslinjene.

Det er ikke innenfor prosjektgruppens mandat å foreslå organisatoriske endringer eller endringer som påvirker stemmevekt i Representantskapsmøtet.

Eier og medlem

NKK er en føderativ organisasjon¹¹ som eies og styres av medlemmene gjennom flertallsvedtak i organisasjonens valgte organer. Alle medlemsklubber og forbund er representert etter medlemsorganisasjonenes medlemstall.

Medlemskap i NKK reguleres i «Lover for Norsk Kennel Klub» (NKK loven). I loven skilles det mellom «medlem» (klubber, forbund) og «enkeltmedlem» (personer som er medlem hos den enkelte klubb¹²). Klubber og forbund som er opptatt som medlem i NKK har ansvar for å arbeide med å fremme NKKs formål. Ingen har krav på medlemskap i NKK.

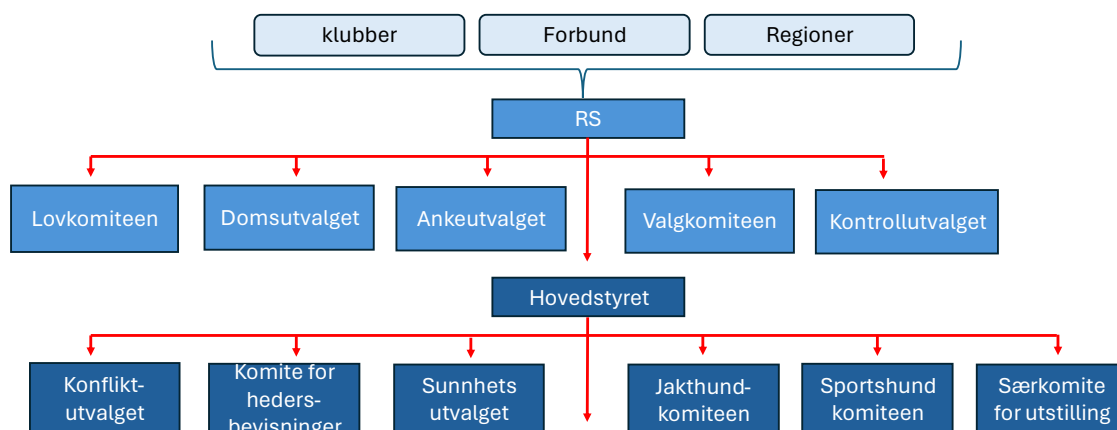
Virksomhetsstyring

Organisasjonen skal styres etter lover og instruksjoner som er vedtatt av eierne på Representantskapsmøtet. Hovedstyret har styringsansvaret mellom Representantskapsmøtene.

En stor del av organisasjonens virksomhetsstyring utøves av oppnevnte komiteer og utvalg gjennom delegasjon av myndighet og ansvar fra det organ utvalget er oppnevnt (valgt) av. En nødvendig forutsetning for at organisasjonen skal fungere er at de enkelte utvalg har en klar og entydig instruks eller et mandat som gir utvalget utvetydige fullmakter.

¹¹ Enheter med en viss grad av selvbestemmelse er bundet sammen med felles ledelse.

¹² NKK lover § 1-3 Definisjoner



Representantskapsmøtet (RS)

Representantskapsmøtet er NKKs høyeste myndighet og avholdes annen hvert år innen utgangen av juni måned¹³. Her samles NKKs eiere for å utøve sitt eierskap. Eierne er NKKs klubber, forbund og regioner.

Alle NKKs klubber og forbund, regionene, Hovedstyret og foreninger som har samarbeidsavtale med NKK og Representantskapsmøtets komitéer har forslagsrett til Representantskapsmøtet når det gjelder sitt saksområde.¹⁴

Det er to grupper som har stemmerett: a) Representanter valgt av og blant klubber og forbund og b) Representanter valgt av og blant Regionene.

Grunnprinsippet er at alle enkeltmedlemmer har én stemme, men dette er ikke konsistent da et enkeltmedlem kan være medlem i flere raseklubber, en områdeklubb, i spesialklubber og andre grupperinger. Enkeltmedlemmets forskjellige medlemskap vil telle fullt ut i alle de klubber de er medlem i. Dermed kan en person utøve sitt eierskap gjennom flere organer i NKK og ha flere påvirkningskanaler.

Representantene på Representantskapsmøtet har stemmerett ved at hvert enkeltmedlemsskap i klubbene gir en stemme og beregnes etter antall enkeltmedlemsskap.¹⁵

Representantskapsmøtet fatter sine vedtak med flertall (mer enn 50%) av fremmøtte stemmer med unntak av lovvedtak (som krever 2/3 flertall) og vedtak om oppløsning av NKK (som krever 3/4 flertall)¹⁶.

Representantskapsmøtets oppgaver er omtalt i NKKs lover § 3-4.

¹³ NKK lover § 3-1 første ledd

¹⁴ NKK Lover § 3-1 siste ledd

¹⁵ NKK lover § 3-2

¹⁶ NKK lover § 3-1

Ordfører og varaordfører i Representantskapsmøtet

Representantskapsmøtet velger Representantskapsmøtet ordfører og varaordfører for 4 år. Det er en egen instruks for ordføreren i Representantskapsmøtet fra 2017. Ordføreren har rett og plikt til å holde seg orientert om NKKs virksomhet og skal ha adgang som observatør i NKKs ulike fora. Ved ekstraordinære forhold kan ordføreren ta løsningsinitiativ dersom dette ikke blir ivaretatt av de valgte organer.¹⁷

Organer valgt av Representantskapet (eiervalgte)

Kontrollkomiteen, Lovkomiteen, Valgkomiteen, Domsutvalget og Ankeutvalget er organer som er valgt av Representantskapsmøtet. De er derved ikke underlagt Hovedstyrets instruks og kontroll.

Kontrollkomiteen (KK)

Kontrollkomiteen skal føre tilsyn med at sekretariatet, Hovedstyret, Representantskapets komiteer følger NKKs eget regelverk (inklusive instruks), fullmaktsforhold, norsk lov og Representantskapets beslutninger.¹⁸

Kontrollkomiteen skal se til at NKK samlet og det enkelte organ fremmer NKKs formål og skal særlig følge opp at NKK forvalter sine midler i henhold til formålet, samt at den økonomiske forvaltning er forsvarlig. Kontrollkomiteen skal særlig vektlegge områder som ikke omfattes av revisors arbeidsoppgaver. Instruks for kontrollkomiteen ble vedtatt av Representantskapsmøtet i 2011.

Lovkomiteen (LK)

Lovkomiteen tolker etter anmodning fra klubber, forbund, NKKs organer, regioner eller Representantskapsmøtets ordfører, NKKs lover, regionens lover samt de bindende delene av lovmalene. Lovkomiteen skal også gi råd til Hovedstyret og Representantskapsmøtet i lovsaker. Lovkomiteen er det eneste eiervalgte organet som har et eget kapittel om sin virksomhet i NKKs lover¹⁹ og ikke gjennom en instruks.

Valgkomiteen (VK)

Valgkomiteens oppgave er å fremme forslag til Representantskapsmøtet på kandidater til de verv som det etter NKKs lover tilligger Representantskapsmøtet å velge. Instruks for Valgkomiteen ble vedtatt av Representantskapsmøtet i 2011.

Domsutvalget (DU)

Domsutvalget sine oppgaver er å vurdere, behandle og avgjøre disiplinærsaker med eventuelle vedtak om disiplinære reaksjoner.

DU behandler alle saker i første instans med unntak av saker som klubb eller forbund selv behandler, eller saker som er delegert sekretariatet å avgjøre etter NKKs lover § 7-10.

DU er ankeinstans, og treffer endelig avgjørelse, i saker hvor klubber og forbund eller sekretariatet har fattet avgjørelse som førsteinstans, jf NKKs lover § 7-7 (2). Det er ingen instruks for DU. Oppgavene er beskrevet i Saksbehandlingsreglene for disiplinærsaker.

¹⁷ Instruks for ordfører i NKKs Representantskapsmøte (Vedtatt i Representantskapsmøtet 2017)

¹⁸ Instruks for Kontrollkomite vedtatt 12. november 2021

¹⁹ NKK lover kap 6.

Ankeutvalget (AU)

Ankeutvalget behandler anker over disiplinærvedtak fattet av NKKs Domsutvalg (DU) når DU har avgjort saken i første instans. Det er ingen instruks for AU. Oppgavene er beskrevet i Saksbehandlingsreglene for disiplinærsaker.

Regionene

NKK skal ha regioner som har sitt virksomhetsområde innenfor et geografisk område angitt av Hovedstyret. Samlet sett skal regionene være landsdekkende. Regionene er selvstendige rettssubjekter²⁰.

Lokale hundeklubber og etablerte avdelinger/grupper av raseklubber/forbund som er lokalisert i en regions geografiske område utgjør den aktuelle NKK-region. For at en avdeling/gruppe i en raseklubb/forbund skal anses som etablert, må de avvikle eget årsmøte.

Regionenes formål er å arbeide for hundeholdet og hundesportens utvikling i regionen og å fremme samarbeidet mellom klubbene/forbundene i regionen. Regionen skal bistå NKK og medlemsklubbene i alle spørsmål som gjelder hundehold og hundesporten i regionen. Aktivitetsklubbens eierskap går i dag via regionene. Regionenes arbeid er regulert i NKK lover kap 5 og del II. Prosjektgruppa observerer at regionene ikke er underlagt de generelle saksbehandlingsreglene i NKK.

Prosjektgruppen har hatt møte med regionslederne og lest tidligere møtoreferater fra regionsledermøter. Regionslederne har kommet med følgende betraktninger:

- Regionenes rolle må tydeliggjøres. De har ingen instruks, men har selv laget en liste over det de gjør/kan gjøre. Regionene har et potensiale som ikke tas ut. De kan gjøre oppgaver som avlaster sekretariatet.
- Kunnskapen om regionene må inn i opplæringen av sentrale tillitsvalgte og sekretariatet
- Det trengs faste møtepunkter med HS og lederne i sekretariatet.
- Regionene opplever at informasjon fra NKK sentralt til regionene er for dårlig.
- Samarbeidet med sekretariatets kommunikasjonsavdeling har blitt bedre, men kan fremdeles bedres. De har en del forslag til tiltak som de mener vil bedre informasjonen til enkeltmedlemmer.
- NKK bør bidra bedre til at lokale klubber og regioners kurs blir kjent for de som eier hund. De lokale klubbene har gode kurs og trenger inntektene. NKK kunne bidratt til å spre informasjon om lokale klubbens tilbud f. eks ved omtale i Valpeboka.
- De ønsker dialogmøter som inkluderer jakthunddivisjonen og raseklubber.
- Opplæring av tillitsvalgte i NKK er for dårlig/fraværende. De ser dette godt når det gjelder arbeidet i klubbene. Det går på rolleforståelse, drift av klubb og saksbehandling.

²⁰ Rettssubjekt er enhver som har [rettsevne](#), det vil si enhver som kan ha rettigheter og plikter. Ikke bare mennesker, men også [juridiske personer](#) (foreninger, [aksjeselskaper](#), [stiftelser](#), [kommuner](#), [fylkeskommuner](#), [staten](#) og så videre) har rettsevne og er dermed rettssubjekter. Kilde: Store Norske Leksikon.

Hovedstyret (HS)

Hovedstyrets myndighet er regulert i NKK lover § 4-1. Hovedstyret er NKKs høyeste myndighet og skal lede organisasjonen mellom Representantskapsmøtene. Hovedstyret har fullmakt av Representantskapsmøtet til å fastsette årsberetninger, resultatregnskap og balanser. Hovedstyret har fullmakt til å fastsette budsjettet for andre påfølgende år innenfor de retningslinjene som er fastsatt av Representantskapsmøtet²¹.

Hovedstyret er vedtaksført når minst 5 er til stede. Vedtak fattes med flertall (mer enn 50%). Ved stemmelikhet er forslaget forkastet. Berørte interesser skal som hovedregel høres før Hovedstyret treffer beslutninger som vedrører dem eller som er av prinsipiell karakter. Hovedstyrets leder eller den/de Hovedstyret gir fullmakt, representerer og tegner for NKK.²²

Hovedstyrets oppgaver er beskrevet i NKK lover § 4-3. I tillegg fremkommer det hva HS skal gjøre i «Instruks for styrearbeid i Norsk Kennel Klub» som ble vedtatt av Representantskapsmøtet i 2017.

Hovedstyret er ansvarlig for det overordnede strategiske arbeidet.

Et viktig verktøy for Hovedstyret og deres delegasjonsansvar er å utarbeide en årlig handlingsplan som gir de nødvendige styringssignalene til administrasjonen og organisasjonens utvalg og komiteer. Handlingsplanen gir også en informasjon til eierne/medlemmene om særlige satsingsområder for kommende år.

Hovedstyrets planlagte møter publiseres på NKKs hjemmeside. Protokoll med sammendrag av sakene blir fortløpende publisert på hjemmesiden. Tilsvarende gjelder møtevirksomhet og protokoller fra møter i de Hovedstyreoppnevnte komiteer og utvalg. Denne praksisen er i tråd med tilsvarende praksis i lignende organisasjoner.

Hovedstyrets leder mottar styrehonorar for å ivareta sitt verv. Øvrige styremedlemmer får utbetalt møtegodtgjørelse samt leverer reiseregninger for å få dekket sine utlegg. Leder og nestleder er altså ikke frikjøpt for å ivareta sine verv. I frivillige organisasjoner er det ulik praksis knyttet til godtgjørelse. Særlig leder og nestleder legger ned en betydelig arbeidsmengde knyttet til vervet. Det kan være hensiktsmessig å vurdere størrelsen på godtgjørelsen. Det er omfattende arbeid og godtgjørelse kan ha betydning for senere rekruttering.

Hovedstyrets sammensetning og kompetanse

NKK er blitt en stor organisasjon med 267 medlemsklubber og forbund og 92 000 enkeltmedlemmer²³. Sekretariatet har 40 årsverk og det er en årlig omsetning i underkant av hundre millioner. NKK er landsdekkende og har en kompleks struktur. NKK kan på mange måter sammenlignes med en middels stor norsk bedrift²⁴.

²¹ NKK lover § 4-1

²² NKK lover § 4-2

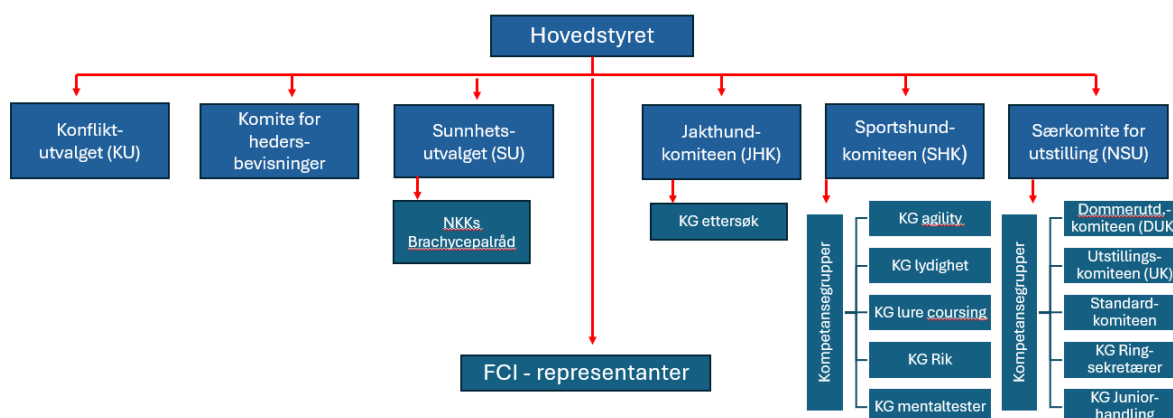
²³ NKK årsrapport 2023

²⁴ Ifølge Statistisk sentralbyrå (SSB) klassifiseres bedrifter som "mellomstore" når de har mellom 50 og 249 ansatte.

Hovedstyret er øverste myndighet mellom Representantskapsmøtet og styremedlemmene velges blant medlemmene. Det er ingen formelle krav i NKKs lov om hvilken kompetanse et styremedlem skal ha. Det er kun et krav om at personer som er dømt av norske domstoler eller ilagt aktivitetsforbud av domstolene/Mattilsynet for dyremishandling ikke kan ha verv i NKK²⁵.

Valgkomiteen som lager innstilling har en instruks, men det defineres ikke der hvilken kompetanse de skal se etter hos kandidatene de innstiller. Valgkomiteen bør ha møte med leder av de organer de fremmer forslag til kandidater til.²⁶

Figuren viser organisasjonskart for Hovedstyret og komiteer og utvalg oppnevnt av Hovedstyret. Enkelte komiteer og utvalg har kompetansegrupper (KG). Jakthundkomiteen har i perioder oppnevnt fagkomiteer (FK) under seg, f. eks fagkomite for hi (felles for tre raseklubber). Raseklubbene kan også oppnevne fagkomiteer. Det er laget «Mandat og instruks for fagkomiteene blant jakthundrasene i NKK.» i 2010. Sportshundkomiteen har også hatt fagkomiteer under seg, f. eks fagkomite brukshund. Fagkomiteene er ikke tegnet inn på kartet.



Hovedstyrets særkomiteer og utvalg

Hovedstyret kan opprette særkomité for å ivareta en eller flere aktiviteter innenfor NKK. Særkomiteen kan etter delegering bli høyeste faglige myndighet for sitt fagområde, men de deler av aktiviteten som har betydning eller interesse for flere ivaretas av Hovedstyret. Hovedstyret kan også gi bestemmelser som har til hensikt å skape ønsket eller nødvendig harmoni internt i NKK, nasjonalt eller internasjonalt. Særkomiteene kan delegerer sin kompetanse til klubber og forbund. Hovedstyret skal godkjenne slik videre delegering²⁷.

I tillegg til at særkomiteene skal være fagutvalg på sine respektive fagfelt er det også for de fleste komiteene innfelt i mandatet fra Hovedstyret at de skal ha en oppgave med å skape aksept for aktiviteten i det øvrige samfunnet. En oppgave som kan fremstå som stor og krevende, men som det er desto viktigere å ta med i særkomiteens arbeid.

²⁵ NKK lover § 3-4

²⁶ Instruks for valgkomiteen pkt 3.4.

²⁷ NKK lover § 4-5

Sunnhetsutvalget (SU)

Sunnhetsutvalgets oppgaver og myndighet fremgår av «Mandat for NKKs SU» vedtatt av Hovedstyret sist revidert mars 2018. SU skal sammensettes av personer med kompetanse innen veterinærmedisin, genetikk og praktisk kunnskap om avl og oppdrett. Komiteen består av syv medlemmer, hvorav minimum tre skal være veterinærer og minimum én skal være genetiker. Et av medlemmene skal oppnevnes blant Hovedstyret- medlemmene.

Sunnhetsutvalget skal utføre oppgaver pålagt av Hovedstyret, være rådgivende organ for Hovedstyret i saker som gjelder hunders sunnhet og helse, behandle saker fra styret i medlemsklubber angående avl, helse og sunnhet hos den enkelte rase; utvalget behandler ikke saker fra enkeltmedlemmer eller saker som gjelder enkeltmedlemmer eller deres hund(er). På eget initiativ behandle og forelegge relevante saker for Hovedstyret

SU er innstillende/rådgivende for Hovedstyret. I saker hvor Hovedstyret har gitt SU beslutningsansvar, er Hovedstyret ankeinstans.

NKKs jakthundkomite (NJK) med kompetansegrupper (KG) og fagkomiteer (FK)

NKKs Jakthundkomite har sitt mandat fra Hovedstyret i instruks sist oppdatert 13.06.2023. Komiteen skal være NKKs beslutningsorgan og ivareta organisasjonens interesser innenfor jakt og aktiviteter for jakthunden. Komiteen skal arbeide for at det skapes en samfunnsmessig og politisk forståelse og aksept for de ulike jaktformene i Norge der hund benyttes.

Komiteen skal bidra til et godt samarbeid mellom NKKs hovedstyre, sekretariatet og medlemsklubber/forbund innen jakthundsektoren. Komiteen skal være en ressurs for Hovedstyret, NKKs sekretariat samt medlemsklubber og forbund innen jakthundsektoren og skal kunne bistå i faglige spørsmål.

Komiteen skal ivareta delegerings- og beslutningsmyndigheten som er gitt av Hovedstyret, jf punkt 8. Saker som faller inn under særkomiteens mandat og som Hovedstyret vil ta til behandling, skal forelegges særkomiteen før saken behandles i Hovedstyret, og særkomiteen skal gi sin innstilling til Hovedstyret i sakens anledning.

Jakthundkomiteen har i dag en kompetansegruppe (KG) under seg og det er KG Ettersøk. Jakthundkomiteen har i perioder oppnevnt fagkomiteer (FK) under seg, f. eks fagkomite for hi (felles for tre raseklubber). Raseklubbene kan også oppnevne fagkomiteer under seg. Det er laget «Mandat og instruks for fagkomiteene blant jakthundrasene i NKK.» i 2010.

Særkomite for utstilling (NSU) med underkomiteer og kompetansegrupper (KG)

Særkomite for utstilling har sitt mandat fra Hovedstyret i instruks sist oppdatert 10.01.2023. Komiteen har som formål å være NKKs beslutningsorgan innen utstillingsområdet.

Komiteen skal ivareta organisasjonens interesser innen dette området, og har som mål at NKK skal arrangere nordiske og internasjonale utstillinger av høy kvalitet; herunder høy profesjonalitet, godt tilbud til våre utstillere, dommere og øvrig ringpersonell. Bistå i arbeidet med kvalitetsheving og kvalitetssikring av NKK's utstillinger. Foreslå forbedringer/ endringer/ tillegg til dagens utstillingsorganisering. Komiteen skal arbeide for at det skapes

en samfunnsmessig og politisk forståelse og aksept for eksteriørutstilling som verktøy for å vurdere avlsresultater.

Særkomite for utstilling har i dag fem underkomiteer/kompetansegrupper under seg: Dommerutdanningskomiteen (DUK), Utstillingskomiteen (UK), Standardkomiteen, KG Ringesekretærer og KG Juniorhandling.

NKKs sportshundkomite (NSK) med kompetansegrupper (KG) og fagkomiteer (FK)
Sportshundkomite har sitt mandat fra Hovedstyret i instruks sist oppdatert 10.01.2023. Komiteen omfatter brukshundgrenene, bruks (NBF), lydighet, agility, bruks (R.I.K), kreativ lydighet, rallylydighet, smeller, lure coursing, vannprøver, trekkhundprøver og mentaltester.

NSK har som formål å være NKKs beslutningsorgan innen de ulike hundesportene, ivareta organisasjonens interesser innen disse områdene og sportenes interesser i forhold til NKK, raseklubber, hundeklubber m.v. Komiteen skal arbeide for at det skapes en samfunnsmessig og politisk forståelse og aksept for sportshundgrenene, herunder testing, trening og konkurranser.

Sportshundkomiteen har pr i dag fem kompetansegrupper under seg: KG agility, KG lydighet, KG lure coursing, KG rik og KG mentaltester.

Sportshundkomiteen har i perioder oppnevnt fagkomiteer (FK) under seg, f. eks fagkomite for brukshund.

Konfliktutvalget (KU)

Konfliktutvalget har sitt mandat i instruks fra Hovedstyret vedtatt 21.02.2023.

Konfliktutvalget skal bistå med å løse konflikter i NKKs medlemsklubber, forbund og regioner på lavest mulig rasjonelle nivå og tilbyr mekling som metode for å håndtere konflikter.

Konfliktutvalget skal være en ressurs for NKKs medlemsklubber og forbund.

Konfliktutvalget behandler ikke saker som er blitt gjenstand for behandling i NKKs disiplinærorgan så lenge disse ikke har oversendt eller oppfordret til at saken behandles i Konfliktutvalget. Konfliktutvalget behandler ikke saker som omhandler klare brudd på NKKs eller klubber og forbunds lover/ regler.

Konfliktutvalget er et uavhengig organ og rapporterer ikke til Hovedstyret.

Komite for hedersbevisninger (KH)

Komiteen for hedersbevisning har sitt mandat i instruks fra Hovedstyret sist endret 16.02.2023. NKK deler ut årlig ut hedersbevisningene NKKs Sølv- og Gullmerke og Oppdretterprisen. Utvalget skal fremme innstilling ovenfor Hovedstyret etter de regler som gjelder for den enkelte hedersbevisning.

Sekretariatet og sekretariatets ledergruppe

Sekretariatet ledes av generalsekretær. Det er opprettet en stab som ledes av assisterende generalsekretær. I tillegg er det ulike avdelinger som ledes av avdelingsledere.

Sekretariatet har en nøkkelrolle i både pågående og fremtidig arbeid med å utvikle NKK og forbedre organisering, opplæring av tillitsvalgte og få til god samhandling med eiere og Hovedstyret. Det har ikke ligget til prosjektgruppen å vurdere sekretariatets organisering og bemanning.



DEL 3 HOVEDFUNN OG ANBEFALINGER

DEL 3 HOVEDFUNN OG ANBEFALINGER

OPINION - EN UNDERSØKELSE BLANT SITTEDE TILLITSVALGTE I NKK

Innledning

Prosjektgruppen engasjerte Opinion til å gjennomføre en undersøkelse blant sittende tillitsvalgte i NKK²⁸. Formålet med undersøkelsen var å kartlegge hvordan Hovedstyret, sekretariatet og alle komiteer, utvalg og kompetansegrupper, på best mulig måte kan samarbeide og om det finnes noen forbedringsområder. Undersøkelsen ga respondentene mulighet til å gi tilbakemelding på saksbehandling, opplæring, hvordan de synes ting fungerer, og hvordan de opplever sitt verv i NKK.

Datainnsamlingen ble foretatt i perioden 26. februar til 12. mars 2024. Invitasjon med en respondentunik link til undersøkelsen ble sendt ut per e-post og besvart online. Det ble gjennomført to purringer. Totalt har undersøkelsen blitt besvart av 76 respondenter. Nesten 7 av 10 av de som har mottatt invitasjon om å delta, har besvart undersøkelsen. Dette gir et veldig godt utgangspunkt, da dette representerer en klar majoritet.

Undersøkelsen ble ikke sendt til sekretariatets ansatte da prosjektgruppens fokus har vært på oppfattelsen av situasjonen blant de tillitsvalgte. Medarbeiderundersøkelser i sekretariatet ligger for øvrig under generalsekretærens ansvars og myndighetsområde.

Hovedfunn

- Hovedstyret anser seg selv for å være kompetent, og samarbeidet innad i styret fungerer godt
- Hovedstyret står p.t. ikke spesielt sterkt i egen organisasjon.
 - Hovedstyret blir ikke oppfattet som lydhørt og inkluderende, og kommunikasjonen med resten av organisasjonen er svak og mangelfull. Dette skaper fort en avstand mellom hovedstyret og resten av organisasjonen.
- De ulike utvalgene, komiteene og kompetansegruppene virker å være veldig tilfreds med eget arbeid.
 - Samarbeidet innad i utvalgene, komiteene og kompetansegruppene virker å fungere svært bra. De mener selv at de er godt kjent med NKK sitt regelverk, at de er selvgående, handlekraftige og kompetente.
- Utvalgene, komiteene og kompetansegruppene mangler ressurser, og føler ikke de har fått det som kreves av opplæring og kurs
- 6 av 10 føler ikke de har fått tilstrekkelig opplæring og/eller kurs tilknyttet NKK sine sakbehandlingsregler og forvaltningskikk
- 9 av 10 har aldri fått tilbud om å delta på opplæring og/eller kurs
- Det er svært få (kun 3 stk) som har vært på opplæring og/eller kurs
- Kjennskapen til NKK sitt regelverk og NKK sin organisasjonsstruktur er god

²⁸ Undersøkelsen ble sendt til de eiervalgte organene: Kontrollkomiteen, Valgkomiteen, Lovkomiteen og Ankeutvalget. Den ble ikke sendt til det nyvalgte Domsutvalget eller det nylig avgåtte fordi disse ikke hadde deltatt i saksbehandling. Tidligere leder av Domsutvalget ble tilbudt en samtale med prosjektgruppen, men takket nei. Undersøkelsen ble videre sendt til Hovedstyret og komiteer og utvalg oppnevnt av HS. Også utvalgsoppnevnte kompetansegrupper/komiteer ble spurt. Undersøkelsen ble ikke sendt til regionene, men prosjektgruppen hadde et møte med regionlederne.

- Administrasjonen/sekretariatet har en ok indeksscore på kompetanse, men scorer for lavt på flere andre viktige områder
- Informasjon fra administrasjonen/sekretariatet må bli lettere tilgjengelig, og kommunikasjonen vesentlig forbedres
- Nesten 9 av 10 har deltatt i en saksbehandling, og majoriteten av disse har deltatt flere ganger
- Saksbehandlingen kan bli bedre på flere områder

Anbefalinger

Opinionsundersøkelsen viser at det bør gjøres forbedringer på disse områdene:

- Åpen, tydelig og inkluderende kommunikasjon
- Tilby opplæring og/eller kurs
- Tilgjengeliggjør informasjon
- Identifiser udekkede ressurser
- Raskere og tettere oppfølging

Prosjektgruppen vil under de andre kapitlene i rapporten trekke inn funnene fra Opinionsundersøkelsen og konkretisere anbefalinger.

STYRING AV NKK

Kontrollkomiteen har i sine årsrapporter i 2022 og 2023 påpekt flere forhold og prosjektgruppen oppfatter at deres bekymring rundt saksbehandling, kommunikasjon, forankring og rolleforståelse har vært økende. Dette er bekreftet i møte med kontrollkomiteens leder.²⁹

Forslagsstillerne til prosjektet på RS pekte i sin begrunnelse på at det var behov for å se på rollene, samarbeidet og fordeling av oppgaver i organisasjonen. De pekte spesielt på grenseflatene mellom Hovedstyret og GS/sekretariat, mellom de enkelte organer/grupper, og da ikke minst mellom komiteer og HS.

Hovedfunn

Det er **alvorlige mangler** ved Hovedstyrets mulighet og evne til å styre organisasjonen. Tilsvarende gjelder generalsekretærens mulighet til styring av sekretariatet.

Alle ledd og personer vi har pratet med bekrefter inntrykket av **dårlig styring**.

²⁹ «Kontrollkomiteen vil imidlertid bemerke at oppfølging av beslutninger fra RS kan bli bedre og at referater fra HS ikke er tilstrekkelig utfyllende til at de på senere tidspunkt kan brukes til belysning av sakenes historikk.»

«- Alle endringer i organisasjonen krever god forankring og kommunikasjon med de det gjelder.

- Alle aktiviteter og tiltak må være godt forankret i NKKs formål.

- KK har påpekt at det kan være bedre dokumentasjon på saksbehandlingen i organisasjonen, slik at det er lettere å spore saksbehandling og vedtak.»

- En tillitsvalgt kommenterte: «Styringslinjene i NKK er sirkulære og det er omkamper i evigheter. Det er gratis å krangle i frivillige organisasjoner».
- Hovedstyret har ikke styringsrett slik som arbeidsgivere ellers har og må derfor styre med et annet organisasjonsblikk/bilde.
- Sekretariatet fortjener å ha et **profesjonelt styre** som følger opp på en god måte.
- De tillitsvalgte har behov for et **profesjonelt sekretariat**.

Årsakene til den dårlige styringen i NKK er mange og skyldes en utvikling som har pågått over lang tid.

Beslutningslinjene er tegnet opp i organisasjonskartet, men fungerer ikke i praksis. – rutiner, rapportering og beslutningslinjer tydeliggjør ansvar og roller. Vi ser at grenseflaten mellom Hovedstyret og sekretariatet, HS og de HS oppnevnte organene og grupper under disse igjen er spesielt utfordrende. Vi observerer at det ikke jobbes opp mot Hovedstyret. Sekretariatet har heller ikke innsikt og kontroll på kvaliteten på det som slippes inn til Hovedstyret bl.a. fordi saker kan sendes direkte til Hovedstyret uten å være innom generalsekretæren!

Når en organisasjon er dårlig styrt blir det rom for at **enkeltpersoner/miljøer/aktører får stor makt** og innflytelse. Tillitsvalgte mister tillit til at saksbehandlingen fungerer og vil forsøke å finne andre veier enn tjenestevei for å fremme sine saker. Det er ikke nødvendigvis med dårlige hensikter. De vil bruke sin kompetanse til beste for NKK.

Men på sikt er det uheldig. Saksbehandlingsprosessen blir mangelfull og lite transparent. Vedtak treffes uten god nok forberedelse, opplysning og involvering. Det blir **en fare for at HS går ut over sin instruks**. Når rollene blir uklare og saksbehandlingen ikke følger reglene kan det lett oppstå mistanke om «vennskapskorupsjon». Vi får også spenninger mellom de tillitsvalgte og sekretariatet. Nedenfor beskrives samhandling mellom NKKs organer nærmere.

INTERNKONTROLL

Forutsetning for god styring er et godt og fungerende internkontrollsystem.

Hovedfunn

NKK gjennomfører ikke per dags dato systematisk internkontroll (egenkontroll). Hovedstyret har ansvaret for å påse at det utføres internkontroll. Det tilligger generalsekretæren å ha systemer, gjennomføre og rapportere på internkontroll.

Det er styret som kan komme i straffe- og erstatningsrettslig ansvar dersom organisasjonen ikke oppfyller dette.

I Opinionsundersøkelsen sier Hovedstyret selv at de ikke opplever å ha gode internkontrollsystemer (poengscore 36,4 = dårlig).

Anbefalinger

Styret må måle det som er pålagt i lovgivning, men bør også kvalitetssikre at det foretas systematisk egenkontroll på de strategiske områdene. Styret skal forvise seg om at organisasjonen er på rett vei og evt. gjøre korrigerende tiltak.

Prosjektgruppen anbefaler at

- NKK etablerer et internkontrollsystem
- NKK lager en metode for risikoanalyse og sårbarhetsanalyser samt rutiner.
- Årsmeldingen behandles av Hovedstyret før den legges frem for RS.
- NKK oppretter faste møtepunkter f. eks «Ledelsens gjennomgang». Omtalt mange steder, men f. eks i Norsk Sikkerhets Myndighet (NSM):
 - «Dette er et årlig møte som ledes av virksomhetens leder og der alle øvrige ledere som påvirker eller kan påvirkes av sikkerhetsstyringssystemet deltar. Grunnlag for møtet er informasjon om siste års forebyggende sikkerhetsarbeid, blant annet fra håndtering av uønskede hendelser, resultater fra revisjoner samt informasjon om endringer (interne og eksterne) som kan påvirke det forebyggende sikkerhetsarbeidet. Ledelsens gjennomgåelse avsluttes med leders beslutning om ev. å foreta endringer arbeidet med forebyggende sikkerhet, inkludert sikkerhetsstyringssystemet.
 - *Hvorfor er dette viktig:* Ledelsens gjennomgang av det forebyggende sikkerhetsarbeidet avklarer hvorvidt sikkerhetsstyringssystemet er hensiktsmessig i arbeidet med forebyggende sikkerhet og om det er behov for å foreta endringer i systemet. Endringsbehovet kan skyldes at systemet ikke fungerer som forutsatt, at det er gjort endringer internt i virksomheten, eller at virksomheten påvirkes av endringer i risiko eller føringer som følge av eksterne forhold.
- NKK gjennomfører jevnlige styringsdialoger og kvalitetsdialoger med aktuelle aktører for å avdekke avvik og risikomomenter.

Prosjektgruppen anbefaler at NKKs internkontrollsystem knyttes til:

- økonomi (budsjett, regnskap, forvaltning av formue, egenkapital, likviditet, innkjøp, inntektssvikt og god regnskapsskikk)
- personal (arbeidsmiljø/HMS, trivsel, kompetansenivå/plan)
- etterlevelse av lovverk og kontraktsforpliktelser (herunder personvern/GDPR)
- infrastruktur (IT servicegrad, sikkerhet)
- medlemstilfredshet
- medlemsvekst/frafall, antall
- kvalitet: avhengig av tjenestene som tilbys. NKK har stort fokus på det faglige f. eks dyrevelferd. Kvalitet bør derfor være et sjekkpunkt
- kultur «har vi de rette holdningene»
- etikk arbeider vi i tråd med «vår etikk»
- bærekraft - bærekraftsbudsjett
- internasjonalt arbeid
- politisk påvirkning
- omdømme (forhold til konkurrenter)
- blir vedtakene fulgt opp slik tenkt?
- restanselister
- juss:
 - habilitet

- behov for at saker som har betydningsfulle mangler i saksbehandlingen stanses og gjøres på nytt
- behov for oppfølging av brudd på etterfølgelse av mandater og delegasjoner
- behov for oppfølging av mangel på lojalitet og regelbrudd

Spesielt om kontroll av pengene

Det er avgjørende for en organisasjon at økonomien ikke blir en belastning.

- Regnskapet skal følge reglene for god regnskapsskikk
- Det skal foreligge gode kontrollrutiner for bruk av midlene og styret har ansvaret for at midlene forvaltes på en god måte.
- Det må lages en god inntektsstrategi (generere nye inntekter og minimere risikoen for inntektssvikt)
- Minst fire ganger i året bør styret orienteres om regnskapet, slik at man kan diskutere alt fra risiko til muligheter. Hyppig rapportering kan være med på å begrense skade.

I en frivillig organisasjon er det spesielt viktig å redusere risiko for misbruk av midler og underslag siden man har begrensede ressurser og man forvalter medlemmenes penger. Det er viktig å lage ordninger som gjør at det ikke er lett å underslå midler.

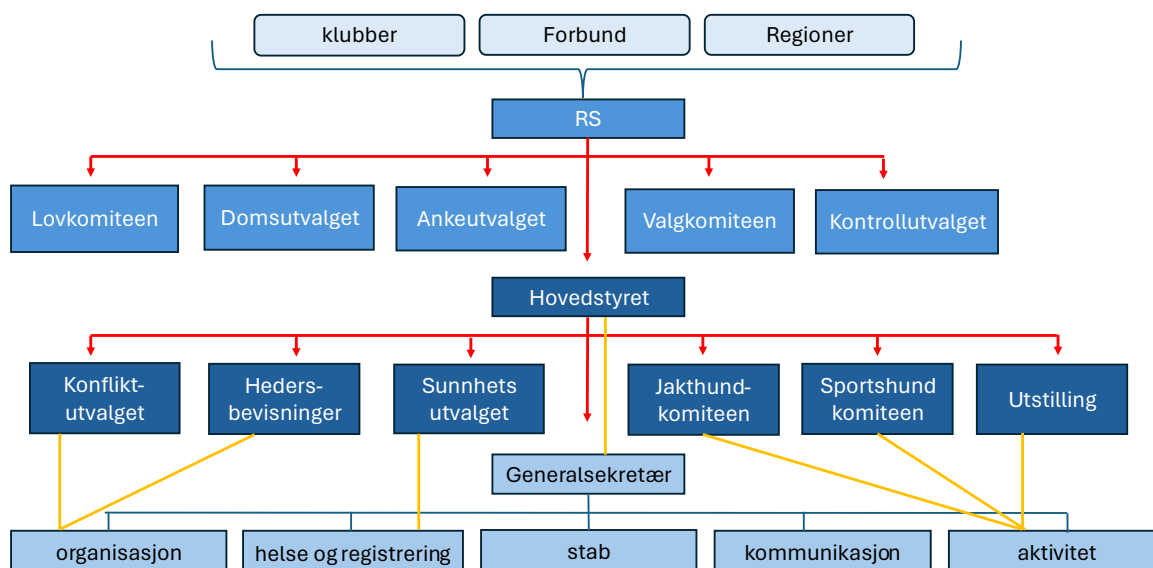
SAMHANDLING – KOMMUNIKASJON OG MØTEPLASSER

Tillitsvalgte innehar tillitsverv. Organisasjonen har gitt noen tillit til å gjøre en oppgave. Tillitsvalgte i NKK bidrar med verdifull kompetanse og ressurser, og legger ned en fantastisk innsats på vegne av medlemmene.

Sekretariatets oppgave er å tilrettelegge for beslutninger ved forsvarlig utredning og eventuell innstilling i saker, og skal lojalt utføre/følge opp det som er besluttet.

Som tillitsvalgt kan en møte på flere utfordringer med hensyn til sin rolle knyttet til vervet, både i forhold til kommunikasjon og kontakt med ansatte i sekretariatet, i forhold til andre tillitsvalgte og ikke minst i forhold til kontakt med medlemmer og omverdenen ellers. Som tillitsvalgt vil en ha flere samhandlingsarenaer og det er viktig å være bevisst sin rolle i de ulike sammenhenger.

Prosjektgruppen har utarbeidet et organisasjonskart. Sekretariatet stiller med sekretærer til utvalgene og komiteene. De gule/orange linjene viser dagens formaliserte samhandling/kontakt mellom sekretariatet og de ulike komiteene/utvalgene, og mellom HS og GS.



Figurens oransje linjer viser kontaktpunkter mellom sekretariatet og tillitsvalgte.

Ansvar for sekretariatsfunksjonen i de ulike HS oppnevnte organene er plassert i forskjellige avdelinger i sekretariatet.

- Generalsekretær – Hovedstyret (styresekretær er organisatorisk plassert under organisasjonsavdelingen)
- Aktivitetsavdelingen er sekretariat for Jakthundkomiteen, Sports Hundkomiteen og Særkomite for utstilling. Ansatte i aktivitetsavdelingen er kontaktpersoner for underliggende kompetansegrupper og komiteer.
- Helse- og registreringsavdelingen er sekretariat for Sunnhetsutvalget.
- Organisasjonsavdelingen er sekretariat for Konfliktutvalget og Komite for hedersbevisninger.
- Organisasjonsavdelingen er også ansvarlig for kontakt med de RS- oppnevnte organer, herunder oversendelse av saker til Domsutvalget i hht delegert fullmakt. Avdelingen er ansvarlig for gjennomføringen av Representantskapsmøtet og er kontaktpunkt mot RS-ordførere.

De HS oppnevnte representantene rapporterer til Hovedstyret om viktige saker fra de organene de sitter i. Dette er omtalt i mandatene for hvert utvalg/komitee. Det er GS som formelt avgir saker til Hovedstyret. Avdelingslederne må rapportere om viktige saker i utvalg og komiteer slik at generalsekretær har nødvendig innsikt.

Hovedfunn

Prosjektgruppen observerer at generalsekretæren mister innsikt og kontroll fordi:

- Det mangler rutiner for rapportering fra sekretærer til avdelingsledere.
- Det mangler rutiner for rapportering fra avdelingsleder til generalsekretær.

a) Samhandlingen mellom Hovedstyret og generalsekretær

Hovedstyret (HS) ansetter generalsekretæren (GS) og er dennes arbeidsgiver.

Generalsekretæren skal ha like god oppfølging som andre ansatte. God styring og ledelse

krever at det bygges opp et samspill mellom styret og ledelsen. Samspillet forutsetter at disse blir enige om hvilken retning virksomheten skal velge og hvilke forventninger partene har til måloppnåelse.

Det er essensielt at det er tett dialog mellom styrets ledelse og generalsekretæren, gjerne ved jevnlig møter med fast agenda, men også at det er muligheter for å ta opp ting ved behov.

Oppgavene til generalsekretæren er omtalt i NKK lover § 4-4. I tillegg er det laget utkast til en instruks for generalsekretæren som foreløpig ikke er vedtatt av Hovedstyret.

Generalsekretærens arbeidsoppgaver er også omtalt i styreinstruksen til Hovedstyret pkt 6. Prosjektet observerer at ordlyden er ulik på de samme temaene og dette kan gi rom for tolkningstil.

Generalsekretær er leder av sekretariatet og har ansvaret for alle administrative funksjoner³⁰ – det er det vi kaller daglig ledelse. Hovedstyret skal ta de strategiske beslutningene og behandle saker av «disposisjoner som er av vesentlig art eller betydning»³¹. I instruksen for generalsekretæren er det gitt flere føringer på dette, men det er viktig at man har en dialog om hva som er «vesentlig» i denne organisasjonen. I stillingsinstruksen er det satt inn sitater fra aksjeloven. Aksjeloven gjelder ikke for NKK, men lovteksten og tolkningspraksis knyttet til aksjeloven kan gi veiledning for NKK. Det ville være fornuftig å si noe om hva man mener med å sette inn sitatene.

Det som kjennetegner et godt samarbeid mellom styret, styreleder og sekretariatet er tillit og åpenhet. En generalsekretær må kunne være åpen, og involvere styret også når det gjelder utfordringer og dårlige nyheter. Det må være rom for å diskutere det man er i tvil om. Samarbeidet omtales i styreinstruksen: «I løpende samarbeide» om å holde seg orientert om vesentlige saker/hendelser, NKKs status og utvikling.

Ved å diskutere sakene i god tid før styremøtet kan styret, og særlig styreleder, gi nyttige tanker og innspill nettopp ut ifra at de ikke jobber med dette daglig. Denne veiledningen er en viktig rolle man har som styreleder, samtidig som det ikke skal innebære noen realitetsbehandling av den enkelte sak. Styreleder er bare et styremedlem som er satt til å lede styret og kan ikke ta beslutninger utenfor styrerommet.

Anbefalinger

- Det anbefales at styreleder og generalsekretær planlegger og gjennomfører faste møter gjennom året. Temaer kan blant annet være:
 - hvilke saker skal styrebehandles utover de planlagte punktene
 - strategi
 - gjennomgang av internkontroll
 - hvordan bør sekretariatet forberede sakene
 - spesifikke utfordringer og det som uroer dere
- Instruksen for generalsekretæren rendyrkes i ett dokument. Teksten i stillingsinstruksen til generalsekretæren bør være lik NKK loven der loven beskriver

³⁰ NKK lover § 4-4 andre ledd.

³¹ Styreinstruksen pkt 1, 4. ledd

oppgaver og ansvar slik at det ikke blir tolkningstvil. Instruksen kan deretter utdype og gi en tolkning av lovens bestemmelser.

- I hovedstyrets instruks bør det kun henvises til stillingsinstruksen til generalsekretæren slik at man ikke får to ulike kilder.
- Det anbefales å klargjøre hvilken betydning Aksjelovens bestemmelser skal ha for tolkningen av generalsekretæren ansvar og myndighet i NKK. Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES) har gitt «Den norske anbefalingen om eierstyring og selskapsledelse» som ofte legges til grunn også i selskaper som ikke er omfattet av aksjeloven. [Den norske anbefalingen om eierstyring og selskapsledelse | NUES.](#)
- Det anbefales at det lages en prosedyre for on- og offboarding av generalsekretær. Gode ideer kan hentes fra boken «Lederskifter» av Frode Dale.
- Det bør avklares mellom generalsekretæren og Hovedstyret i hvilke situasjoner Hovedstyrets medlemmer kan ta direkte kontakt med ansatte i sekretariatet. Dette må så kommuniseres i Hovedstyret og sekretariatet.

b) Samhandling mellom tillitsvalgte og ansatte i sekretariatet

Prosjektgruppen er i flere sammenhenger blitt gjort oppmerksom på at tillitsvalgte tar kontakt med enkeltansatte i ulike sammenhenger uten at generalsekretæren har vært informert. Det kan være mange årsaker til dette, f.eks. tidspress, innhenting av informasjon eller det en tenker er naturlig videreføring av dialog etter et møte, bestillinger og diskusjoner mm.

Løpende kommunikasjon og forberedende møter mellom ledere (Hovedstyrets leder/utvalgsledere) og sekretærer om praktisk gjennomføring av møter, sakslisten og evt avklaring av sakene praktiseres i dag noe ulikt i de ulike utvalgene. Slik dialog vil være hensiktsmessig med tanke på god gjennomføring av møtene.

Spørsmålet settes på spissen dersom utvalgsledere eller andre medlemmer tar kontakt med sekretærene eller øvrige saksbehandlere for å innhente informasjon, diskutere en sak eller oppfattes å gjøre bestillinger.

Det kan neppe gis et generelt forbud mot at tillitsvalgte snakker med ansatte. Imidlertid kan slik direkte kontakt sette rollefordelingen mellom de tillitsvalgte og generalsekretæren på prøve. Det er generalsekretæren som er bindeleddet mellom de tillitsvalgte og sekretariatet. Generalsekretæren skal legge til rette for at alle tillitsvalgte får lik informasjon, hindre påvirkning av saksbehandler og sikre integritet og upartiskhet.

Selv om det er behov for informasjon, og er ment godt, kan en slik praksis være uheldig fordi sekretariatets ledelse mister oversikten over hva som skjer og ressursbruken av sine ansatte. Det kan også være at den ansatte oppfatter å få instruks fra medlemmet direkte (Mener vedkommende noe på vegne av seg selv eller utvalget som kollegium?). Den ansatte kan ikke gi opplysninger om den interne saksbehandlingen og skal heller ikke gi uttrykk for personlige synspunkter i saker som er under behandling.

Prosjektgruppen har ikke gått nærmere inn i dette, eller vurdert hva realitetene eller intensjonene har vært. Normalt skal ikke tillitsvalgte blande seg inn i den daglige driften, og heller ikke kontakte NKKs ansatte direkte uten at dette er klarert.

Generelt er et godt samspill mellom tillitsvalgte og sekretariatet preget av tillit, respekt og aksept for de ulike rollene. Dette krever kontinuerlig arbeid og jevnlig gjennomgang av delegering, roller og ansvar.

Anbefalinger

- Prosjektgruppen anbefaler en klargjøring av kjøreregler og roller. Temaet egner seg godt i tillitsvalgtopplæringen og bør være på agendaen i de ulike utvalgene.
- Det bør skilles tydelig mellom tillitsvalgte og ansatte.
- Det bør løftes en diskusjon om hvilke roller/tillitsverv/stillinger som kan kombineres, evt også diskutere tidsavgrensninger/karantenetid. Deretter må det implementeres i styrende dokumenter som f. eks mandater. Prosjektet vil anbefale forbud mot at ansatte har sentrale verv.

c) Samhandling mellom Hovedstyret og øvrig tillitsvalgapparat

En kilde til uklarheter og konflikter er at det er mangel på **kommunikasjon** av viktig informasjon og **gode møteplasser**. Opinionsundersøkelsen pekte spesielt på Hovedstyrets kommunikasjon som dårlig og at sekretariatet har et forbedringspotensiale på å gjøre informasjon tilgjengelig.

En organisasjon trenger møteplasser der det kan diskuteres viktige saker for NKK på tvers av de etablerte organene, f. eks fagpolitiske verksteder. Slik kan kompetansen økes hos alle og det kan etableres en felles virkelighetsforståelse. I dag er NKKs møteplasser preget av mye enveiskommunikasjon.

Hovedstyret har jevnlig møter med Kontrollutvalget, men ikke med øvrig tillitsvalgapparat. Det er viktig med felles møtearenaer og jevnlig kontakt for samkjøring og kalibrering.

Anbefalinger

- Prosjektgruppens anbefaling er at det opprettes jevnlig møtepunkter mellom Hovedstyret og de HS-oppnevnte utvalgene, og med regionene.
- Det kan også være hensiktsmessig å vurdere faste treffpunkter med andre samfunnsaktører ol.
- Et konkret forslag er å gjøre avlsrådskurset om til en helse- og avlsrådskonferanse siden dette arbeidet er så viktig for hele NKK fremover.

d) Samhandling mellom tillitsvalgte og øvrige medlemmer/omverdenen

I enkelte tilfeller kan det være utfordrende å være tillitsvalgt. En blir kontaktet av medlemmer og andre som ønsker å påvirke, diskutere og få raske beslutninger. Det kan være utfordrende å «holde tunga rett i munnen» når en snakker i ulike fora. Når opptrer en som tillitsvalgt og når opptrer en som privatperson? Særlig utfordrende kan det også være med tanke på uttalelser i sosiale medier.

Generelt skal sies at det er ytringsfrihet og at en er berettiget til å mene det en vil som privatperson. På lik linje med folkevalgte i politikken er tillitsvalgte i NKK valgt av medlemmene og innehar et verv. En bør derfor være seg bevisst dette når en uttaler seg i ulike fora.

Anbefalinger

- Det bør utarbeides klare retningslinjer for hvem som har formell uttalelsesrett og temaet settes på agendaen for opplæring av tillitsvalgte.

MANDATER OG INSTRUKSER

ROLLEBESKRIVELSER, FULLMAKTER, MYNDIGHET OG ANSVAR

En sentral oppgave for prosjektgruppen har vært å se på «det enkelte organs arbeide, herunder oppgaver, kompetanse, instruksjer, myndighet og ansvar. Fullmaktsforhold og instruksjer»

Uklart ansvar har vært en utfordring i lengre tid

Uklart ansvar har vært et tilbakevendende tema i organisasjonen. Det er for eksempel omtalt i Rapport 2018 «Høringsnotat endringer i organisasjonen Norsk Kennel Klub»

«Hovedutfordringer med dagens organisering:

1. Regionene er i en dobbeltrolle Regionene er aktivitetsklubbenes representant under Representantskapsmøtene. Deretter er de NKKs representant ut mot aktivitetsklubbene mellom Representantskapsmøtene.
2. Komitestruktur: Komiteene og deres arbeidsgrupper tolker oppgavene ulikt seg imellom, noen opplever seg mer som et verktøy for Hovedstyret enn andre.
3. Rolleforståelsen og forståelsen av beslutningsstrukturer er ulik i ulike organisasjonsledd. Vi har i dag en organisasjonsform som demonstrerer manglende tillit til – eller ønske om å overlate beslutninger til – egne tillitsvalgte, samt administrasjonen. Dette kommer tydelig til syne bl.a. på Representantskapsmøtene, men også løpende gjennom året.
4. Operativ drift av aktivitetene. I dag er dette noe uklart og kan skape konflikter i de tilfeller hvor administrasjonen/Hovedstyret trår prinsippet om «nærmest mulig berørte miljø» for nære. Motsetningsvis kan også administrasjon/Hovedstyret bli skyteskive dersom de ikke tar tak i ting/gjør oppgaver de mener bør ligge i miljøene av hensyn til samme prinsipp.»

Dessuten har kontrollkomiteen gjennom sine siste rapporter gjort RS oppmerksom på svakheter ved I xxxx.³²

At det på enkelte områder i organisasjonen er uklart hvor ansvaret for oppgaver og myndighet ligger har også kommet frem i Opinionsundersøkelsen og i samtaler prosjektgruppen har hatt med ulike organer.

³² Kontrollkomiteens rapport til Norsk Kennelklubbs 61. ordinære representantskapsmøte 29 og 30. november 2022

Hva ser vi at uklart ansvar kan medføre?

Uklart ansvar kan lede til forglemmelser (ingen tar ansvaret for oppgaven) med den følge at det oppstår forsinkelser. Uklarheter kan også føre til dobbeltarbeid hvis flere tror de har ansvar for å løse oppgaven og føler et sterkt eierskap til oppgaven.

Uklart ansvar fører ofte til konflikter og tidstap. Ledere må bruke tid på å oppklare misforståelser. Tillitsvalgte og ansatte blir frustrerte over å få «styringssignaler» fra ulike hold og de kan føle at de ikke får levert godt på noe, siden det de jobber med blir avbrutt. I enkelte tilfeller kan tillitsvalgte føle at de ikke er «tillit verdig» når de får beskjed om at de ikke har ansvaret de mener de er skikket til å ha.

Som leder følger det ofte ressurser med et ansvar. Uavklart ansvar kan gi uklarheter knyttet til hvilke ressurser (penger og folk) man rår over. Oppgaver som er planlagt blir plutselig nedprioritert fordi pengene eller folka må brukes et annet sted i organisasjonen. Når en oppgave ikke blir utført kan det medføre en «pekelek» der man peker på hverandre ved utfordringer rundt oppgaveløsning, budsjettoppfølginger og resultater.

Uklare ansvarsforhold er en risikofaktor i organisasjonen. Det kan lede til at det tas avgjørelser vedkommende ikke har myndighet til, at de rette personene ikke blir involvert i prosessene. På sikt fører det til at organisasjonen taper troverdighet og tillit.

Gevinst av klart ansvar er for den enkelte bedre autonomi og frihet. Når hver enkelt vet sitt og organets handlingsrom blir planlegging og gjennomføring bedre. Klare ansvarsforhold gir bedre oversikt og planlegging av organisasjonen økonomi.

Ansvar, myndighet og fullmakter er regulert i **mandatene** til de hovedstyreoppnevnte organene derfor har prosjektgruppen sett spesielt på dette. Arbeidet med mandatene var påbegynt i sekretariatet rett før prosjektet kom i gang og det ble derfor slått sammen til en felles prosess ledet av prosjektet. Arbeidet er påbegynt, men tidkrevende. Nedenfor forklares det hva som er gjort og videre plan for mandatene.

De RS/eieroppnevnte organene har ikke mandat, men Kontroll og valgkomiteen har en **instruks**. Lovkomiteens oppgaver er omtalt i lover for NKK, Doms- og Ankeutvalgets rolle og oppgaver er omtalt i saksbehandlingsinstruksen for disiplinærsaker.

Rollebeskrivelser kan bidra til å klargjøre ansvar og oppgaver. Manglende rollebeskrivelse og rolleforståelse har vært et gjennomgangstema i NKK de siste årene.³³ Prosjektgruppen har

³³ Allerede i høringsnotatet fra org utvalget for 2016-18 ble det påpekt at det var behov for å både bevisstgjøre og tydeliggjøre rollene:

«Tydeliggjøring av rolleforståelse og beslutningsstruktur i HS-komiteer og kompetansegrupper

Mandatene skisserer opp forholdet mellom ulike komiteer, kompetansegrupper, og deres relasjon til hovedstyret. En bevisstgjøring rundt de formelle elementene; hvem de får oppdrag fra, rapporterer til, og uttaler seg på vegne er nødvendig.

Det er også nødvendig med en tydeliggjøring av HS-representantens oppdrag - det å være bindeleddet mellom HS og komiteene, og rapportere til HS i møtene.

HS har også en vei å gå i å følge opp at strukturen fungerer, både ved å gi innspill og ta imot/etterspørre rapporter.»

derfor kartlagt eksisterende rollebeskrivelser. Ledere, hovedstyrerepresentanter, ansattrepresentanter og varaer er roller som ofte er tillagt egne oppgaver og dette har derfor vært interessant å se nærmere på.

Hovedfunn

Prosjektgruppen har innhentet informasjon fra både fra de Representantskapsmøtet valgte organene og de hovedstyreoppnevnte utvalgene og komiteene om forbedringsbehov.

Disse organene opplever behovet for endringer og avklaringer noe ulikt, men det er noen punkter som flere er enige om, f. eks at mandatene er lange og skrevet i et komplisert språk og at bestemmelsene om disiplinærsaker trenger oppklaring.

Prosjektgruppen har også fanget opp at det er uklarhet knyttet til budsjettet til det enkelte utvalg og komite. Her bør det gjøres en avklaring om hva sekretæren for utvalget skal følge med på og hvilke muligheter og rutiner som skal følges hvis man går over budsjett. Det samme gjelder styresekretærens oppgaver og fullmakter når det gjelder Hovedstyret og Representantskapsmøtets budsjett.

Nedenfor følger en gjennomgang av prosjektgruppens hovedfunn knyttet til de ulike organene. Vi behandler først RS valgte organer deretter de Hovedstyreoppnevnte organer.

Representantskapsmøtet

Representantskapsmøtet sine oppgaver er omtalt i NKKs lov kapittel 3, spesielt § 3-1. Ut over hvem som har møte og/eller stemmerett er ikke oppgavene på Representantskapsmøtet beskrevet i loven.

Ordfører for representantskapsmøtet

Det er en egen instruks for ordfører fra 2017. RS ordfører beslutter sammen med Hovedstyrets leder om saker til RS skal avvises eller er lovlig fremmet. RS ordfører deltar naturlig nok ikke i saksbehandling i forkant av RS. Det er Hovedstyret som fremmer saker til RS.

Prosjektgruppen har registrert at det i instruks for ordfører i NKKs representantskapsmøte fra 2017 står: «Ordføreren har rett og plikt til å holde seg orientert om NKKs virksomhet og skal ha adgang som observatør i NKKs ulike fora. Ved ekstraordinære forhold kan ordføreren ta løsningsinitiativ dersom dette ikke blir ivaretatt av de valgte organer.»

I praksis har visstnok bestemmelsen blitt brukt da hele hovedstyret trakk seg og det var behov for å innkalle til ekstraordinært Representantskapsmøtet. Det var da ordføreren som gjorde dette.

Anbefaling

- Sekretærer og styresekretærers ansvar og fullmakter når det gjelder budsjett bør gjennomgås.
- Det bør avklares rollefordeling mellom RS ordfører, HS, GS og sekretariatet i starten av planlegging av nytt RS.

- Prosjektgruppen anbefaler å avklare hva som anses som en ekstraordinær situasjon og hva innebærer det å ta et løsningsinitiativ. (flyttet fra avsnittet om regelverk)

Regionene

Regionene er selvstendige rettssubjekter. Regionenes arbeid er regulert i NKK lover kap 5 og del II. Årsmøtet velger ulike roller (leder, nestleder, styremedlemmer, valgkomite, revisor, vararevisor og regionrepresentanter). Loven omtaler hva årsmøtet og styret har ansvar for, men det fremgår ikke i loven hva som er tillagt de ulike rollene spesifikt av oppgaver og ansvar, med unntak av at leder kan tegne for regionen.³⁴

Prosjektgruppen har hatt møte med regionlederne og de signaliserte at de ønsket at regionenes ansvar og oppgaver ble gjennomgått og tydeliggjort (se tidligere avsnitt i rapporten). Det var uklart hva de skal, bør og kan gjøre. Denne avklaringen ble også ytret tydelig til det forrige organisasjonsprosjektet.³⁵

Prosjektgruppen observerer at regionene selv har gjort et arbeid med å kartlegge og systematisere de oppgavene de utfører. Dette kan være et godt utgangspunkt for å gå opp hva regionene skal ha ansvar for. Siden regionene er ulike bør man vurdere å skille mellom hva regionene skal gjøre som et minimum og hva som er mulig hvis man har kapasitet.

Regionene har på uformell måte utpekt en talsperson for regionlederne. Dette er også en rolle som bør diskuteres siden den kan være nyttig for NKK.

Regionlederne etterlyser et system for jevnlig møter mellom Hovedstyret/sekretariatet og regionlederne. De siste årene har det vært sporadiske møter og lite planmessig oppfølging av det man har blitt enig om. I tillegg til avklaring av roller og ansvar er sekretariatressurser til regionene og kommunikasjon med sekretariat og Hovedstyret temaer de ønsker blir satt på dagsorden i faste møter med NKK sentralt.

Anbefaling

- NKK bør avklare regionenes rolle og ansvarsområde i NKK.
- Regionene bør ha en formelt oppnevnt talsperson som representerer alle regionene.
- Regionene bør ha faste møter med Hovedstyret og sekretariatet.

Representantskapsvalgte organer

De RS/eieroppnevnte organene har ikke mandat, men Kontroll og valgkomiteen har en **instruks**. Lovkomiteens oppgaver er omtalt i lover for NKK, Doms- og Ankeutvalgets rolle og oppgaver er omtalt i saksbehandlingsinstruksen for disiplinærsaker. De

³⁴ NKK lover § 9-6 2).

³⁵ I org utvalget 21-22 ble det uttalt at det er behov for å definere basisfunksjonene til regionene. Det ble pekt på disse utfordringene spesielt: publisering av aktiviteter i regionene (sekretariatsoppgave?), styre telefonhenvendelser til riktig mottaker, dialog med sekretariatet (og andre?), opplæring i org arbeid.

representantskapsvalgte organene er i utgangspunktet uavhengige organer som har lite dialog med sekretariatet eller øvrige tillitsvalgte, slik skal det være. Tilbakemeldingene er at de opplever at deres oppdrag fra RS oppleves som tydelig.

Kontrollkomiteen

Instruks for Kontrollkomite (KK) Vedtatt av Representantskapsmøtet 12. november 2011. KKs medlemmer velges av NKKs Representantskap, jf Lover for NKK § 3-4. Instruksjonen må leses sammen med Lover for NKK. Kontrollkomiteen fatter ikke enkeltvedtak som kan påankes, men beslutninger.

I instruksjonen er lederens spesielle ansvar omtalt eksplisitt tre steder:

- 1.1 KKs Leder har ansvaret for å organisere arbeidet.
- 3.1 KKs Leder har ansvar for å organisere komiteens arbeid og innkalle til møter ved behov eller dersom ett av de øvrige medlemmer krever det.
- 4.1 KK uttaler seg via leder etter at saken er behandlet av komiteen.

Instruksjonen omtaler hva komiteen som helhet skal gjøre, men det enkelte medlems ansvar er trukket frem når det gjelder to forhold:

- 3.7 Hvert enkelt medlem av komiteen må selv vurdere sin habilitet basert på NKKs saksbehandlingsregler § 3. Ved tvil avgjøres eventuell inhabilitet av komiteens øvrige medlemmer, inkludert varamedlem.
- 3.9 KKs medlemmer (inkl. varamedlem) har taushetsplikt for det de i tjenesten får vite om noens personlige forhold, jf NKKs Saksbehandlingsregler § 6

Lovkomiteen

Av de eiervalgte organene er det kun denne komiteen som har et eget kap i NKK lov kap 6). Det foreligger ingen instruks i tillegg. I loven er det ikke omtalt hva leder av lovkomiteen har av oppgaver. Leder av komiteen er erfaren og har ikke opplevd problemer knyttet til dette, emn prosjektgruppen ser at hvis det kommer inn nye medlemmer av komiteen uten erfaring er det sårbart å ikke ha instruks for arbeidet.

Valgkomiteen

Instruks for Valgkomite (VK) Vedtatt av Representantskapsmøtet 12. november 2011. VKs medlemmer velges av NKKs Representantskap, jf Lover for NKK § 3-4. Denne instruksjonen må leses sammen med Lover for NKK. Valgkomiteen fatter ikke enkeltvedtak som kan påankes, men beslutninger.

I instruksjonen er lederens spesielle ansvar omtalt eksplisitt tre steder:

- 1.1. VKs Leder har ansvaret for å organisere arbeidet.
- 3.1 VKs Leder har ansvar for å organisere komiteens arbeid og innkalle til møter ved behov eller dersom ett av de øvrige medlemmer krever det.
- 3.2 VKs Leder skal innkalle komiteen til et første møte innen utgangen av januar.

Instruksjonen omtaler hva komiteen som helhet skal gjøre, men det enkelte medlems ansvar er trukket frem når det gjelder ett forhold:

- 3.10 Hvert enkelt medlem av komiteen må selv vurdere sin habilitet basert på NKKs saksbehandlingsregler § 3. Ved tvil avgjøres eventuell inhabilitet av komiteens øvrige medlemmer, inkludert varamedlem.

Domsutvalget og Ankeutvalget

Domsutvalget er ett av NKKs disiplinærorganer. Det andre er Ankeutvalget.

Doms og ankeutvalget har ingen instruks slik valg- og kontrollkomiteen har.

I Saksbehandlingsregler i Disiplinærsaker for NKK vedtatt på Representantskapsmøtet 2017 og i kraft 1. januar 2019 omtales rollene til leder spesielt: § 3 Leder organiserer arbeidet og avgjør behandlingsform.

Habiliteten til medlemmene i utvalgene er spesielt nevnt i § 12. Bestemmelsen er nesten liklydende med NKKs generelle saksbehandlingsregler om inhabilitet §2, men skiller seg på to ting:

d) Vedkommende skal ikke delta i forberedelsen av og/eller avgjørelsen av en sak som gjelder rettigheter og plikter til person(er) og/eller hund(er) mer enn en gang. (i mer enn ett organ står det i generelle saksbehandlingsregler §2)

e) Det kan tas stilling til habilitet selv om parten ikke har krevd det, og selv om vedkommende anser seg habil. I Domsutvalget/Ankeutvalget deltar i så fall ett varamedlem i avgjørelsen. Vedkommende som eventuelt er inhabil deltar ikke i avgjørelsen. (dette tillegget gjelder kun for DU og AU).

Det er gitt egne bestemmelser om leder og nestleders rett til å avvise en sak i §14. Det finnes ikke tilsvarende bestemmelser i de generelle saksbehandlingsreglene. Rollen til medlem og varamedlem omtales også når det gjelder stemmegivning.

Domsutvalgets/Ankeutvalgets leder er tillagt et spesielt ansvar for å påse at disiplinærsaken ikke forsinkes unødige og kan sette frister, avskjære bevis og foreta annen forberedende saksbehandling. Tilsvarende bestemmelse finnes ikke i de generelle saksbehandlingsreglene i NKK.

Anbefaling

- Det bør utarbeides en instruks for **Lovkomiteen, Domsutvalget og Ankeutvalget**. Selv om oppdraget synes klart for utvalgene, kan det være hensiktsmessig å utarbeide instruks for alle utvalg. Slik sikres forutsigbarhet og det vil være lettere for nye tillitsvalgte å sette seg inn i hva som faktisk gjelder ved oppstart (ikke basere seg på personavhengig kunnskap).
- Instruksen for Kontrollkomiteen endres slik at **Kontrollkomiteen** bare kontrollerer Hovedstyret og ikke sekretariatet. Det er Hovedstyret som har ansvar for at sekretariatet fungerer.
- Instruksen for **Valgkomiteen** bør inneholde føringer for hvilken kompetanse kommende styremedlemmer i Hovedstyret skal ha. I en moderne organisasjon som NKK bør det legges vekt på at styret samlet sett har kompetanse på følgende områder:
 - økonomi
 - juss
 - organisasjonskunnskap inklusive kunnskap om verdi og kulturarbeid
 - styreerfaring og kunnskap om styreansvaret
 - strategi (evne til å se muligheter og risiki)
 - utvikling og moderniseringskompetanse

- bransje/markedskunnskap
- kommunikasjon og samarbeidsferdigheter
- politisk og samfunnsmessig forståelse
- internasjonal og kulturell erfaring
- nettverk
- bærekraft
- . I valgkomiteens instruks bør det tilføyes at valgkomiteen har en samtale med generalsekretæren for å få innspill på hvilken kompetanse hovedstyrets medlemmer bør ha for å kunne lede NKK strategisk i samarbeid med generalsekretæren.

Hovedstyret

Det er laget «Instruks for styrearbeidet i Norsk Kennel Klub». Siste versjon ble vedtatt av Representantskapsmøtet 4. november 2017. Instruksen er ikke oppdatert etter lovendringer som ble gjort på Representantskapsmøtet etter 2017.

Medlemmene av styret må undertegne et vedlegg som inneholder noen viktige prinsipper og en taushetserklæring. Taushetserklæringen er tatt fra § 5 i NKKs saksbehandlingsregler.

Oppgavene til Hovedstyrets leder er omtalt i instruksen pkt. 4, men er også omtalt andre steder, som f. eks under pkt. 3, 6 og 7. i vedlegg pkt. 1
Medlemmenes plikter er omtalt i pkt. 5.

Når man tar verv i hovedstyret i NKK forplikter en seg til å jobbe for hele organisasjonens beste³⁶. Står i styreinstruksen pkt. 5. Prosjektgruppen har gjennomgående fått tilbakemelding om at folk er redde for at styrets medlemmer har en egen agenda og ikke har fokus på helheten til NKK i alle saker.

Ansattrepresentanter i Hovedstyret.

Ansattrepresentants rolle er omtalt i en setning i vedlegget pkt. 6. Ansattrepresentanter, skal stemme ut fra hva som er best for organisasjonen og ikke hva som er best for de ansatte. Som styremedlemmer skal de stemme for det de personlig mener er best for NKK basert på sine erfaringer i NKK. Dette er verdifull kunnskap for styret.

Som i alle styrer med ansattrepresentanter kan det oppstå særlige utfordringer dersom saken som skal behandles er skrevet av vedkommende selv eller dennes avdeling. Alminnelige habilitetsregler må legges til grunn. Det skal kort bemerkes at Sivilombudet legger til grunn at det skal svært mye til for at inhabilitetsreglene kommer til anvendelse for slike representanter, med mindre saksutfallet har en rent personlig økonomisk interesse for vedkommende eller dennes nærmeste. (2008/284 dato 5.4.2009)

Anbefalinger

- HS styreinstruks bør fornyes.
- Det bør lages rutiner for undertegning av forpliktelser knyttet til tillitsverv der habilitet og taushetsplikt også fremheves.

³⁶ Styreinstruksen pkt 5

Hovedstyrets særkomiteer og utvalg

Særkomite for utstilling (NSU)

Generell tilbakemelding på mandatet

Gjentakelser bør unngås eks. «2.4 Komiteen skal arbeide for et godt samarbeid mellom NKKs hovedstyre (HS), administrasjonen og medlemsklubber/forbund» og «3.1 Samarbeide med NKKs administrasjon.»

Avklaringer som ønskes

- Mandatet til NSU pkt. 6.3 Hovedstyrets delegasjon til NSU: «fullmakt til å ilegge disiplinære reaksjoner i hht. NKKs lover § 7-9 a (reaksjon mot hund), b (reaksjon mot person) d (advarsel) og e (aktivitetsforbud i særlige tilfeller).». NSU lurer på om en dommer er en «person» og hva som kan regnes som «særlige tilfeller».
- Mandatet pkt. 6.3 «Dette omfatter fullmakt til å ilegge tillitsvalgt og/eller autorisert personell advarsel i hht NKKs lover § 7-9 d) der disse har opptrådt på en måte som ikke er forenlig med etiske regler og/eller på en annen støtende måte, jf. NKKs lover § 7-2 d (om opptreden i strid med rolle/verv)». NSU lurer på om de har fullmakt til å ilegge en reaksjon mot en dommer
- Mandatet til DUK 7.6. Fullmakt til å avautorisere eksteriørdommere. Pkt. 7. Fullmakt og vedtak trenger en avklaring. Under hovedoverskriften i kap 7 «Fullmakt og vedtak» står det at DUK har beslutningsmyndighet i følgende saker:
«7.6 Fullmakt til å avautorisere eksteriørdommere.
Avautoriseringen gjelder der dommerne ikke lenger har den nødvendige faglige dyktighet og/eller ikke følger reglene og pliktene knyttet til disse, eller av helsemessige grunner ikke lenger kan fungere på en forsvarlig måte. Fullmakt til å ilegge disiplinærreaksjon i hht NKKs lover kap.7 innenfor sitt mandatområde.». NSU lurer på hvem som er ankeinstans for disse vedtakene. Er det NSU der DUK har en representant som i så fall er inhabil, eller er det Hovedstyret. I så fall kan NSU kun innstille til vedtak og Hovedstyret vil da overprøve en faglig vurdering gjort i NSU og DUK.
- Lovkomiteens sak 1-24; får konsekvens for mandatene. Når er man i rollen som dommer? Jf. NKKs lover.
- Hvordan skal en dommer dømmes når han gjør feil som ordinær utøver?

Endringer som ønskes

NSU ønsker mulighet til å oppnevne slik som klubb og Hovedstyret har, jf. pkt. 6.2 Medlemmer må være oppnevnt av klubb, Hovedstyret må ha egen mulighet til å oppnevne.

Sammensetningen av NSU

Den er overrepresentert av eksteriørdommere – da både AHF, DUK og UK representerer disse. Fagansvaret er videre enn dette, og burde vært gjenspeilet i komiteen ved at både en ringsekretær og utøver hadde fast plass. Autoriserte Hundedommeres Forening er en ordinær medlemsklubb som representerer sine medlemmer som i all hovedsak er eksteriørdommere. Kan komme i konflikt ved behandling av bruddsaker, da det kan være vanskelig å være nøytral. Forventing om at de skal støtte sitt medlem.

Komiteen er Hovedstyret oppnevnt, men kun 3 av representantene er direkte oppnevnt av Hovedstyret. AHF, UK og DUK bestemmer selv hvem som skal sitte i NSU, og representantene kan også møte med vara – noe øvrige medlemmer ikke har.

NKKs sportshundkomite (SHK)

Generell tilbakemelding på mandatet

I det store og hele er mye i mandatet bra, men mandatet kan godt struktureres bedre med en felles del og en spesifikk del med delegerte fullmakter.

Avklaringer som ønskes

- Disiplinærsaker. Sekretariatet behandler enkle disiplinærsaker – hva menes med enkle?
- Mandatets pkt. 6.3 om disiplinærreaksjoner mot «person». Er en dommer en person?
- Mandatets punkt 6.4 «Fullmakt til å stadfeste spesifikke endringer i championreglene» – SHK ønsker en avklaring på hvem som har ansvaret for nye championatregler. Hvis dette tilligger Hovedstyret, bør det stå eksplisitt.
- Punkt 6.6 – SHK har fullmakt til å autorisere og avautorisere dommere. Denne fullmakten er delegert til klubber tidligere, men hvor og når det ble bestemt er uklart.
- I enkelte regler er fullmakter i flere tilfeller gitt utvalget, deretter Hovedstyret og deretter utvalget i samme setning.
- Hvilken status har retningslinjer?
- Regelverksendringer tilligger Sportshundkomiteen og ikke klubbene. Dette må gjøres tydelig fordi mange klubber misforstår og tror de kan bestemme dette.
- Gjøre det tydeligere når en sak skal behandles i hvilket organ:
 - o grensesnitt mellom utvalget og Hovedstyret
 - o grensesnitt mellom utvalget og sekretariatet
 - o grensesnitt mellom utvalget og faggruppene
 - o grensesnitt mellom utvalget og klubber

Endringer som ønskes

- Mentaltester kan like gjerne ligge under Sunnhetsutvalget (SU) eller særkomite for utstilling (NSU).
- Samarbeidsavtaler med andre (eks NSG) må være klare og tydelige.

Utvalgets sammensetning

Generell tilbakemelding var at utvalget oppfattes som for omfattende, dvs at det er mange særinteresser representert. Opprinnelig var utvalget bestående av agility, lydighet og brukshund, men det har over de senere år stadig tilflytt nye interesser. Møtene blir da lange og det kan være vanskelig å enes om et tydelig «oppdrag».

Norsk jakthundkomite (NJK)

Generell tilbakemelding på mandatet

NJK oppnevnte en arbeidsgruppe, som gjorde en meget god jobb da mandatet ble revidert og godkjent i 2023. Mener at mandatet fungerer godt. Å dele mandatet opp i flere «deler» ikke er noen god ide, da mandatene har ulikt innhold.

Avklaringer som ønskes

- NJK ønsker en klargjøring av punkt 6.3 og 6.6 om fullmakt til å behandle disiplinære saker

Endringer som ønskes

- Kan man «slå sammen» punkt 1 og 2 i mandatet?
- NJK ønsker at særkomiteene overtar oppnevning av FCI representantene fra Hovedstyret. Oppfølgingen av representantene er allerede lagt til særkomiteen, jf. Pkt. 7.7
- NJK ønsker at delegeringene som er gitt til NJK samles i mandatets pkt. 8. I dag er det noen delegeringer som er gitt som ligger i et samledokument (jf pkt. 8.4) [Microsoft Word - Oversikt over delegering fra NJK til medlemsklubber forbund.doc \(nkk.no\)](#)

Sunnhetsutvalget (SU)

SU leder Astrid Indrebø har levert et notat 22. februar 2024 med oversikt over endringer og avklaringer som ønskes, samt konkrete tekstendringer som ønskes i mandatet.

Konfliktutvalget og Komite for hedersbevisning

Mandat for komite for hedersbevisning er fra 21. mars 2023. Oppdraget oppfattes av begge utvalgene som relativt klart. Det er behov for tjenester fra sekretariatet.

Anbefalinger

Oppnevninger

Prosjektgruppens funn kan gi nyttig informasjon til Hovedstyrets evaluering av de Hovedstyret oppnevnte komiteene som er vedtatt gjennomført før Representantskapsmøtet i juni 2024. Hovedstyret skal etter neste Representantskapsmøtet oppnevne særkomiteer og deltakere i disse slik at de kan bidra til å løse oppgavene til NKK på best mulig måte.

Mandat fellesdel

Arbeid med oppdatering av mandatene er tidkrevende siden det involverer mange mennesker og krever grundige analyser av behov og formål. Arbeidet er påbegynt. Etter påske er det planlagt å starte med å lages en felles del som kan brukes gjennomgående i alle mandater. Denne kan f. eks inneholde bestemmelser om: Formål, oppnevning, godtgjøring/dekning av utgifter, budsjett, rollebeskrivelse for leder, rådgiver/sekretærens rolle, dobbeltroller, kommunikasjon utad etter møte, saksbehandlingsregler (hva skal kommuniseres til styret, mulighet for delegasjon eller oppnevne undergrupper, NKK handlingsplan og møtevirksomhet. Det anbefales at det gjøres en henvisning til NKKs generelle saksbehandlingsregler, etikkplakat ol i stedet for å ta inn omskrevne utdrag fra saksbehandlingsreglene.

Mandatet – spesifikke oppgaver for hvert organ

Deretter må det for hvert utvalg og komite ses på oppgavene som gjelder spesifikt for dette organet (hvilke oppgaver og myndighet er delegert til organet). Fullmakter som er gitt i andre dokumenter bør implementeres slik at mandatet blir komplett.

Det finnes gamle oversikter over fullmakter som er delegert til sekretariatet. Disse bør gjennomgås. Gamle fullmakter man ikke lenger gjenfinner bør anses som bortfalt. Dersom det senere dukker opp behov for at et organ skal utføre en oppgave som ikke står i mandatet

må dette behandles og mandatet må oppdateres. Det bør lages en rutine for hvordan nye delegasjoner skal innarbeides i eksisterende mandater. Det er ikke hensiktsmessig å operere med vedlegg i andre dokumenter som må ajourføres.

Instruks for RS ordfører må gjennomgås og oppdateres da det henvises til utgått regelverk.

Taushetsplikt og habilitet

Det bør utarbeides en sjekklister for egen habilitet for alle som har tillitsverv i NKK. Erklæring om taushetsplikt bør undertegnes for alle med sentrale verv.

Oppdatering etter regelendringer i NKK lover

Alle mandater og instruksjoner må oppdateres med endringer i NKK loven.

Rolleforståelse

God rolleforståelse er ikke bare knyttet til hva du har ansvar for, men også hvordan du skal utføre oppgavene og opptre i samarbeid med andre i og utenfor organisasjonen. Det bør jevnlig gjennomføres opplæring av tillitsvalgte der rolleforståelse er tema. (omtales under opplæring).

Kultur

Prosjektgruppen mener at NKK er overmoden for et systematisk arbeid for å bygge en **god kultur**.

Stiftelsen Norsk Kennel Klubs forskningsfond

Forskningsfondet har som formål å støtte forskning på hundens helse, trivsel og samfunnsnytte. Fondet ble etablert i jubileumsåret 1998, men omgjort til en stiftelse med eget styre og org nr i 2023.

Fondskapitalen er på ca 3,4 millioner kroner hvorav 1 mill er fra tidligere fond og 500 000 styrket kapital fra NKK ved etableringen av stiftelsen. Regioner og klubber donerte i tillegg 100 000 kroner i 2023. Fondets midler står på bankkonto og er i vekst. Utdeling skal som hovedregel ikke overstige renteinntektene.

Fondet har vedtekter godkjent 13. april 2023 av styret. Endringer av vedtektene må enstemmig godkjennes av styret i stiftelsen. Hovedstyret i NKK kan foreslå endringer av vedtekter.

Styret i stiftelsen velges av Hovedstyret i NKK og kan være mellom tre og fem personer. Styreleder skal alltid være et medlem av NKKs hovedstyre og medlemmene velges for tre år. Styret skal alltid settes sammen slik at formålet til stiftelsen ivaretas best mulig. I dag er det oppnevnt tre veterinærer i tillegg til styrelederen fra Hovedstyret. NKKs sekretariat stiller med en sekretær for stiftelsen som også er veterinær og har erfaring fra forskningsfeltet.

Styret kan lage egne retningslinjer for utdeling, jf § 6. I § 7 står det at NKKs hovedstyre kan foreslå retningslinjer for utlysning og tildeling, men at det er styret i stiftelsen som fastsetter og vedtar de endelige retningslinjene. Prosjektgruppen har fått opplyst at det foreløpig ikke har blitt laget skriftlige retningslinjer.

I dag står kriteriene for tildeling i utlysningsteksten og i tildelingsbrevet. NKK gir gratis administrative tjenester (økonomi, markedsføring og sekretariat), men det foreligger ikke en undertegnet avtale om dette.

Anbefalinger

- Det bør bli tydeligere kommunisert hvor fritt styret i fondet står og hvilke bindinger det er, eller ikke er, mellom NKK og Forskningsfondet. Det bør f. eks tydeliggjøres om utlysninger skal knyttes opp mot NKKs strategi og satsingsområder eller om styret i stiftelsen står helt fritt i å velge prosjekter de vil støtte.
- Avtalen med sekretariatet om ressurser til markedsføring, regnskap og sekretariatsfunksjon bør formaliseres.
- Det bør vurderes hvordan fondets kapital skal plasseres på en trygg måte som gir best mulig avkastning.
- Det bør lages en retningslinje for utlysning, tildeling og saksbehandling.
 - avklar hvilke saksbehandlingsregler som skal følges (f. eks kan man følge NKKs saksbehandlingsregler som bygger på forvaltningsloven).
 - Lag noen grunnleggende kriterier for tildeling. Prosjektbeskrivelse som evt følger en mal. Hvilke krav stilles f. eks til medlemskap i NKK ved søknad og utbetaling? Hvilke krav stilles til etterfølgelse av NKKs etikk? Hva skjer hvis den som har fått midlene blir forsinket eller ikke får fullført forskningen? Hvordan forholder fondet seg til at det er søkt midler til det samme andre steder osv.
 - Hvem «eier» sluttrapporten og hvordan kan NKK «bruke» kunnskapen fra forskningen.
 - Det kan finnes inspirasjon fra kommunal praksis, f.eks. søknad om støtte fra næringsfond, kulturmidler etc. (regionalforvaltning.no)
- Prosjektgruppen anbefaler at det ved tildelingen må undertegnes en avtale for tildelingen med mottakeren der kriteriene for tildeling kommer tydelig frem.

REGELVERK

I en frivillig organisasjon er det viktig at regelverket kan leses og forstås av folk flest uten juridisk kompetanse.

I oppdraget til prosjektgruppen står det: «Forslagsstillerne ser et behov for klarere og bedre rutiner og retningslinjer for det arbeidet som skjer i NKK, og i særlig grad avklaringer av hvem som har kompetanse og myndighet til å gjøre hva, mao ansvar, roller og myndighet, og hvordan samarbeidet og fordeling av oppgaver håndteres.»

Prosjektgruppen har ikke fått i oppdrag å ta en total gjennomgang av NKKs lovverk, men siden ansvar, roller og myndighet er omtalt i regelverket mener vi det er naturlig å si noe om hva vi har observert og komme med noen anbefalinger knyttet til regelverk.

Det er satt i gang en prosess for regelendringer i NKK knyttet til avlsprogrammene³⁷. Prosjektgruppen har derfor ikke sett på avlsprogrammene.

³⁷ [Avlsprogrammene - NKK](#)

Registreringsreglene oppfattes som ryddige av sekretariatet og de oppdateres to ganger i året. De etiske retningslinjene for avl og oppdrett gjennomgås jevnlig, men ikke fast. De bringes inn til SU.

Hovedfunn

NKKs lover er ganske tydelige, men i overgangen til underliggende regelverk og mandater blir det mer komplisert.

For detaljert regelverk

RS oppnevnte organer mener at for detaljert regelverk gir risiko for kreativ smutthullstenking istedenfor å enes om sentrale verdier. NKK blir etisk og moralsk «late» når det blir for gjennomregulert.

Omtale av ansvar, rolle og myndighet er spredt

Prosjektgruppen har mottatt signaler om at det er uklarheter knyttet til hva et organ eller en rolle er tillagt og flere kan ha ansvar for det samme.

Ansvar, roller og myndighet er omtalt i mange dokumenter i NKK som f. eks i NKK loven, i styreinstruksen for Hovedstyret, instruks for ordfører i NKKs Representantskapsmøte, i stillingsinstruks, i arbeidsavtaler til ansatte, i hovedstyrevedtak og ikke minst i mandatene til de Hovedstyret oppnevnte organene. Noe av det som skaper uklarheter kan være at omtalen av hva et organ og en rolle er tillagt av ansvar og myndighet nettopp er omtalt i ulike dokumenter og ikke er samlet.

Begrepsbruk og definisjoner

Prosjektgruppen ser også at det brukes mange begreper om det samme og uten at det er klart definert hva som er NKKs tolkning. Eks vedtak og beslutning, melding og bekymringsmelding, innrapportering og rapportering, protokoll og referat, regel og lover, person, medlem, enkeltmedlem, eier, bruddsak, tillitsvalgt, osv.

Representantskapsmøtet vedtok i 2022 en ny bestemmelse i NKKs lov § 1-3 som sier: «Hovedstyret kan utarbeide en definisjonsliste over sentrale begreper som skal benyttes i saksbehandling og aktiviteter i NKK. Definisjonslisten fremlegges for Representantskapsmøtet for godkjenning.».

Prosjektgruppen ser klare fordeler av å ta en opprydding av begrepsbruken slik at man får en ensartet tolkning. Vi anbefaler derfor en definisjonsliste, men anbefaler at den lages parallelt med en gjennomgang av regelverket. Definisjonslisten bør ikke stå i NKK loven fordi en del begreper kan være bestemt i andre lover eller følge av avtaler eller praksis i andre miljøer. Definisjonsreglene bør ligge tilgjengelig på hjemmesiden.

Strafferettslig tilnærming

Lover og regler i NKK bærer preg av en «strafferettslig» tilnærming. Både alvorlige og mindre alvorlige regelbrudd faller inn under NKKs lov kapittel 7 disiplinærsaker. Den strafferettslige tilnærmingen gjenspeiles i organenes navn som f. eks domsutvalget og ankeutvalget, og det brukes begreper som «disiplinærreaksjoner, irettesettelse, advarsel, tap, brudd og

prøvetid». En diskusjon på om man skulle bruke strafferetten eller sivilretten som forbilde kom også frem i spørsmålet som ble behandlet av Lovkomiteen.

I saksbehandlingsreglene ellers har det vært forvaltningsloven som har vært forbilde i NKK. Det ser vi f. eks i reglene om habilitet.

Prosjektgruppen har mottatt signaler fra flere hold om at tiden kanskje er moden for å se på begrepsbruken og om man skal ha en strafferettslig eller sivilrettslig tilnærming. I noen organisasjoner har man valgt å bruke mer folkelige begreper og mer positivt ladede ord som f. eks «felles bestemmelser» i stedet for «regelverk».

På Representantskapsmøtet 2023 ble det vedtatt å gjøre en oppmykning på ett område og det var å endre «anmeldelse» til «innmeldelse» i flere av NKK lovens bestemmelser. Det er imidlertid ikke med på å endre hovedinntrykket av å ha en «strafferettslig» tilnærming nevneverdig.

Navn på organer i NKK

Det anbefales å gjøre en gjennomgang av navn på alle Representantskapsmøtet og Hovedstyret oppnevnte organer.

- Det finnes SU sentralt og SU i mange raseklubber. Kan være forvirrende når det skrives referater mm.
- Det kan være lurt å ha like navn på organer på samme nivå. Hvorfor skilles det mellom komite og utvalg? Er det noe med rådgivning – utvalg, beslutte – komite? Har det noe med permanente organer å gjøre?

Kriterier for å etablere en klubb

Prosjektgruppen har fått innspill på at det trengs en avklaring av hvor «stor» en aktivitet skal være før det er lov å lage en klubb.

Etiske retningslinjer

Etikkplakaten gir noen føringer på hvordan man skal opptre i NKK, men må moderniseres. Deretter må den gjøres kjent og tas i bruk.

Etikk henger tett sammen med **kjørereregler** for hvordan både tillitsvalgte og ansatte skal oppføre seg i NKKs ulike fora og dette bør ses på i sammenheng.

Det finnes også etiske retningslinjer for blant annet utstilling og konkurranse.

Prosjektgruppen har fanget opp at det er behov for en klargjøring på hva, og om, det kan bli sanksjoner dersom man bryter de etiske retningslinjene som tillitsvalgt. Hvilken status har «retningslinjer» versus regler i NKK?

Uttalerett og bruk av sosiale medier

NKK har ikke laget veiledning eller regler for hvem som har uttalerett og hvordan man som tillitsvalgt bør opptre i (sosiale) media.

Saksbehandlingsinstruks i disiplinærsaker

På Representantskapsmøtet 2023 ble det vedtatt en ny bestemmelse i Lov for Norsk Kennel Klub §7-4 og Rettssikkerhet og partsrettigheter: «Saksbehandlingen i disiplinærsaker skal være forutsigbar, veldokumentert og ivareta parters rettsikkerhet, personvern og partsinnsyn i egen sak. Hovedstyret er ansvarlig for å utarbeide en saksbehandlingsinstruks for sekretariatets saksbehandling i disiplinærsaker. Hovedstyret er ansvarlig for å etablere et kvalitetssystem for det administrative arbeidet med disiplinærsaker.»

Prosjektgruppen mener at første setning burde stått i saksbehandlingsreglene for disiplinærsaker. Vi mener også at det ville vært bedre hvis andre og tredje setning ikke sto i NKK loven, men at Hovedstyret ba sekretariatet sørge for å sikre kvaliteten på disiplinærsakene da dette ligger under generalsekretærens ansvarsområde som ansvarlig for «daglig ledelse» Da kunne generalsekretæren stå fritt til å finne et system og en rutine som sikrer kvaliteten på saksbehandlingen.

Hvem kan sende en sak til Hovedstyret?

I styreinstruksen står det at «Administrerende direktør setter opp sakslisten til Hovedstyremøtene i samråd med Hovedstyrets leder.» og «I samråd med Hovedstyrets leder og/eller andre aktuelle forberede de saker som skal behandles i Hovedstyret. Administrerende direktør er ansvarlig for forsvarlig forberedelse og dokumentasjon av saker Hovedstyret skal behandle»

Prosjektgruppen anbefaler at Hovedstyret ikke tar inn saker uten at de er forberedt av generalsekretæren. Det må foretas en forsvarlig saksbehandling og utredning. En initiativtaker vil ikke alltid ha oversikt over betydningen av sitt forslag i en større sammenheng. Det kan være økonomiske konsekvenser, betydning for internasjonale forpliktelser eller at saken skaper presedens for andre områder. Generalsekretæren vil ha et helhetsbilde av NKKs virksomhet og kunne nyansere argumentasjonen for ulike løsninger.

Oversikt over NKKs styrende dokumenter

NKK har ikke et dokumenthierarki som samlet viser hvilke lover og regler organisasjonen har, og hvilke prinsipper og politiske målsetninger som er vedtatt.

NKK mangler politiske plattformer/dokumenter som forankrer hvilken politikk man fører og hvilke politiske mål organisasjonen har. Dette kan vedtas av Representantskapsmøtet eller Hovedstyret. Slik det er nå, baserer NKK seg politisk på enkeltsaker og kutyme - "sånn har det alltid vært". Enkelte av prinsippene er nedfelt i lovene, men mangler utfyllende beskrivelser eller målsetninger.

Tilgjengelighet

NKK lanserte en ny hjemmeside i mars 2024 og det pågår et arbeid med å legge inn informasjon. Prosjektgruppen observerer at det ikke er lagt inn oppdaterte lover og forarbeider. Hvis man mener at hjemmesiden skal være stedet tillitsvalgte skal finne oppdatert regelverk må det gjøres noe med dette og det bør være rutiner for oppdatering.

Anbefalinger

Prosjektgruppen anbefaler at det foretas en modernisering av NKKs regelverk der en del av mandatet kan være å:

- Velge en mindre strafferettslig tilnærming
- Modernisere språket
- Lage en definisjonsliste med begreper som skal brukes gjennomgående i NKKs regelverk, men som ikke er lovfestet.
- I forbindelse med gjennomgang av kap 7 se på plassering av bestemmelsen om Rettssikkerhet og partsrettigheter i Lov for Norsk Kennel Klub §7-4.
- Oppdatere (saksbehandlings)reglene slik at de legger seg tett opp til forslaget om ny forvaltningslov³⁸
- Vurdere om NKK skal ta opp i seg/viser til bestemmelser om arkivering³⁹
- Vurdere om NKK skal ta opp i seg bestemmelser i forslag til ny foreningslov⁴⁰
- Vurdere om NKK skal ta opp i seg/viser til bestemmelser fra tvml om bl. a retting⁴¹
- Gjennomgå instruksen for Hovedstyret og stillingsinstruksen for generalsekretær slik at disse rendyrkes for hvert sitt område, men også utfyller hverandre. Tydeliggjøre i regelverket generalsekretærens rolle som saksforbereder av saker til Hovedstyret slik at man unngår at saker sendes til Hovedstyret uten nødvendig kvalitetskontroll.
- Lage etiske retningslinjer for hele organisasjonen som behandles av RS.
- Klargjøre etiske retningslinjer for styret i styreinstruksen og «kjøreregler» som gjelder for styrets møter.
- Gjennomgå «lovmalen» og gi anbefalinger på hvor fri klubber og foreninger kan være innenfor malen.
- Vurdere om lovverket skal gjenspeile regler for bærekraft og digital utvikling.
- Sjekke at personvernreglene (GDPR) gjenspeiles i NKKs regelverk.
- Vurdere om Lov for NKK og saksbehandlingsreglene mm trenger å endres som følge av de nye avlsprogrammene⁴² og dommen i Høyesterett⁴³
- Bruke henvisning til vedtatte regler og unngå omskrivninger og delvise sitater.
- Lage veiledning eller retningslinjer for hvem som har uttalerett og hvordan man som tillitsvalgt bør opptre i (sosiale) media.
- Vurdere om atferd på sosiale medier skal ha betydning for tillitsvalgte?
- Vurdere om NKK har internasjonale forpliktelser som bør gjenspeiles i regelverket??
- Lage utkast til sjekklister for habilitet som kan brukes i ulike fora i NKK.

³⁸ Forvaltningslovutvalget avgir sin utredning NOU 2019: 5 Ny forvaltningslov 14. mars 2019. Utredningen ble sendt på høring i juni 2019, med høringsfrist 2. desember 2019.

Ved lov 18. juni 2021 nr. 127 vedtok Stortinget enkelte endringer i forvaltningslovens regler om deling av taushetsbelagt informasjon, jf. Prop. 166 L (2020-2021) om endringer i forvaltningsloven. Våren 2022 la regjeringen frem for Stortinget Prop. 81 L (2020-2021) om endringer i forvaltningsloven. Proposisjonen inneholder blant annet et forslag om at forvaltningslovens habilitetsregler skal gjelde direkte for statsråder i egenskap av regjeringsmedlemmer, som foreslått av Forvaltningslovutvalget i NOU 2019: 5. Forslagene ble vedtatt ved lov 17. juni 2022 nr. 63, og trer i kraft 1. juli 2022.

Når det gjelder det videre arbeidet med oppfølgingen av utvalgets forslag til ny forvaltningslov, tar regjeringen sikte på å legge frem en proposisjon for Stortinget i inneværende stortingsperiode.

³⁹ Det sentrale regelverket for offentlige arkiv er Arkivloven og Arkivforskriften, samt Riksarkivarens forskrift. I tillegg finnes det relevante bestemmelser i Offentlighetsloven, Forvaltningsloven m.fl. av betydning for forvaltning og bruk av arkiver.

⁴⁰ lov-om-foreiningar.-ei-utgreiing-med-utkast-til-lov-om-foreiningar.-2113775884v1.pdf (regjeringen.no)

⁴¹ Tatt opp i forbindelse med behandling av sak i domsutvalg og lovkomiteen 2023/24.

⁴² [Avlsprogrammene - NKK](#)

⁴³ [Avl på hunderasen cavalier er i strid med dyrevelferdsloven, mens avl på engelsk bulldog er mulig under et bestemt avlsprogram](#) (domstol.no)

- Implementere undertegning av taushetsplikterklæring for relevante tillitsverv.
- Klargjøre konsekvens for tillitsvalgte som bryter de etiske retningslinjene for avl mm.
- Oppdatere instruks for ordføreren i Representantskapsmøtet da den viser til at ordføreren velges for 2 år, mens NKKs lov sier 4 år.

Anbefaling til sekretariatet:

- Prosjektgruppen anbefaler at det etableres et arkiv for styrende dokumenter som er tilgjengelig for alle og som er søkbart etter ulike kriterier.
- Prosjektgruppen anbefaler at hjemmesiden holdes oppdatert og at gamle versjoner av regelverk fjernes eller markeres som tidligere versjon. Prosjektgruppen foreslår å etablere en rutine med klart ansvar for oppdateringer.
- Utarbeide etiske retningslinjer for ansatte i NKK.

SAKSBEHANDLING OG SAKSFLYT

Når beslutningslinjene, regelverk og mandater er uklare påvirker det **saksbehandlingskvalitet** og **saksflyten**. Vi ser at det gir grobunn for omkamper og forsinkelser i behandlingen av ulike sakstyper og øvrige beslutningsprosesser.

Prosjektgruppen har i sitt mandat fått i oppdrag å se på samarbeidet og fordeling av oppgaver mellom de ulike organene i NKK. Det er et behov for å avklare hvem som har myndighet til å gjøre hva, der det er uklart. Prosjektgruppen har derfor sett nærmere på saksbehandling i NKK fordi en «sak» vandrer gjennom NKKs ulike organer på veien fra start til slutt.

Siden det ikke fantes oversikter over ulike saksflyter i NKK har prosjektgruppen i samarbeid med sekretariatet begynt å lage oversikter over de vanligste saksflytene. Dette arbeidet gjøres i samarbeid med sekretariatets jurister.

Hovedfunn

NKK har svake saksbehandlingsrutiner. NKK bør følge prinsipper for moderne saksbehandling som f. eks åpenhet, saklighet, dokumentasjon og etterprøvbarehet. Når det gjelder åpenhet er det viktig at møteprotokoller omtaler bindinger som kan påvirke habilitet og at dette er vurdert av medlemmene før de deltar i beslutninger.

Det er behov for en sikker og korrekt arkivering av alle saker, ikke bare disiplinærsaker.

Prosjektgruppa er gjort oppmerksom på at det ikke er «en vei inn» til sekretariatet. Sakene kommer inn via mange ulike e-postadresser, både «postkasser» og direkte til saksbehandlere. Det gjør det uoversiktlig og sekretariatet bruker en del tid på å videresende e-poster seg imellom slik at rett person får henvendelsen. Et nytt saksbehandlingssystem og en opprydding i samle-e-postkasser er nødvendig, og noe generalsekretæren har signalisert at det vil tas tak i. Før man anskaffer et nytt saksbehandlingssystem er det derimot viktig å analysere behovet i dag og ønsker for fremtiden. Det er også nødvendig å ha et system som samhandler med fagsystemet. Dette omtales i kapitlet om digitalisering.

Prosjektgruppen har oppdaget at begrepet «saksbehandling» trenger en definisjon i NKK sammenheng. Begrepet brukes om alt fra behandling av disiplinærsaker til møtevirksomhet i utvalg og komiteer. Prosjektgruppen mener dette er lite hensiktsmessig og bidrar til forvirring.

Opinionsundersøkelsen viser at tillitsvalgte mener de deltar i «saksbehandling» i stor utstrekning (tall). I realiteten skal utvalg og komiteer i svært liten grad delta i konkret saksbehandling, med unntak av Doms- og ankeutvalget. Saksbehandling utføres i hovedsak i sekretariatet.

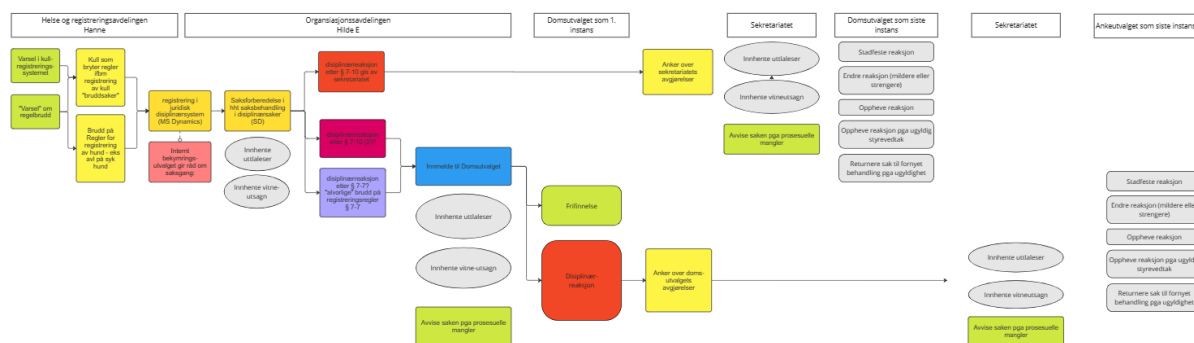
Nedenfor vises eksempler på saksflyter. Disse er ikke komplette, men har vært nyttig for å avdekke hvor i «flyten» det oppstår problemer. Prosjektgruppen har vært spesielt på jakt etter uklart regelverk og manglende klarhet i et mandat på hva som er delegert. Dette løftes videre inn i arbeidet med å forbedre regelverk og/eller mandater.

Som en sideeffekt av arbeidet med saksflyter oppdager sekretariatet hvor de kan forbedre arbeidsfordelingen internt, og hvilke interne saksbehandlingsrutiner de trenger.

Her er noen eksempler på hvor det er behov for avklaring:

- Hvilke saker skal sekretariatet sende til særkomiteene for vurdering av disiplinær reaksjon når de selv har avgjørelsesmyndighet? Hva hvis særkomiteen ikke er enig med sekretariatets reaksjon eller mangel på reaksjon?
- Brudd på arrangementsregelverk som kan medføre fratagelse av resultat etter NKK lover § 7-3 j. Her bør skrives tydeligere hvem som skal ta avgjørelsen og eventuell klageadgang. I idretten opprettes en stedlig jury på arrangement og arrangør er delegert å frata resultater. Er dette en mulighet i NKK?
- Avklaring trengs rundt fullmakter og saksgang som gjelder Dommerutdannelseskomiteen (DUK)/ særkomite for utstillings (NSU)/sekretariatet.

Eksempel på en saksflyt:



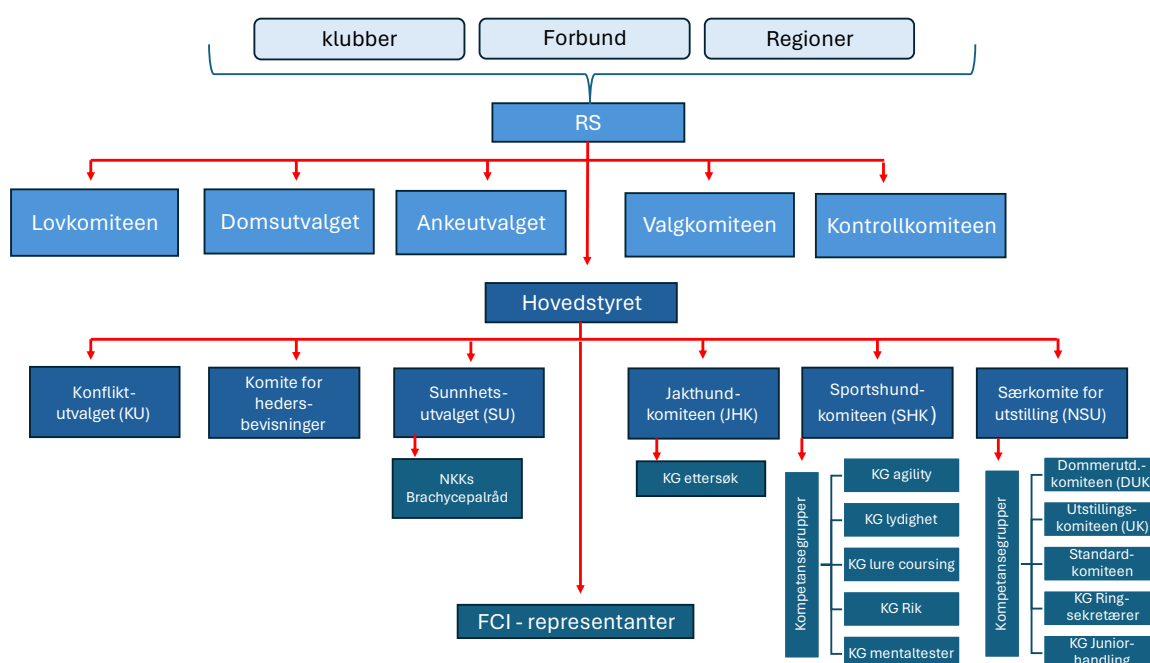
Anbefalinger

- Prosjektgruppen anbefaler at alle sentrale saksflyter gjennomgås og at disse stemmer overens med saksbehandlingsregler og mandater. Klargjøring av saksflyt gir godt grunnlag hvis NKK skal lage nye digitale løsninger for å effektivisere og kvalitetssikre sine oppgaver.
- Prosjektgruppen anbefaler at uavklarte problemstillinger løftes til avgjørelse til rett instans (kan være noe ulikt hvor i NKK avgjørelsen må tas).
- Prosjektgruppen anbefaler at det vurderes innkjøp av nye digitale løsninger som f. eks selvbetjeningsløsninger og chatboot som kan forenkle saksbehandling av «enkle saker», dvs saker som ikke krever vurderinger. Dette kan f. eks være saker der en tillatelse gis hvis enkelte vilkår som er lette å kontrollere er innfridd.
- Prosjektgruppen anbefaler at regionene omfattes av de generelle saksbehandlingsreglene i NKK fordi de er en del av NKK organisasjonen.

OPPLÆRING AV TILLITSVALGTE

Hovedfunn

Et av prosjektgruppens hovedfunn er at det er svært mangelfull **opplæring av tillitsvalgte** i NKK. En sentral tillitsvalgt uttalte: «Vi tillitsvalgte er en gjeng med glade amatører og har behov for kontinuerlig opplæring».



Figuren viser tillitsvalgtapparatet. Pilene markerer hvem som oppnevner/velger.

NKK er en kompleks frivillig organisasjon med et stort tillitsvalgtapparat både sentralt og lokalt. Tillitsvalgte velges/oppnevnes i /etter årsmøter og det er behov for løpende opplæring.

- I Opinionsundersøkelsen oppgis at 9 av 10 av de spurte aldri har fått tilbud om å delta på opplæring og/eller kurs.
- 6 av 10 opplever at de ikke har fått tilstrekkelig opplæring og/eller kurs tilknyttet NKK sine saksbehandlingsregler og forvaltningskikk.

Det er særlig utvalgene, komiteene og kompetansegruppene som opplever å ikke ha fått det som kreves av opplæring og/eller kurs til å gjøre den jobben de er satt til. Det er i tillegg manglende opplæring/onboarding av Hovedstyret.

Også i Organisasjonsutviklingsprosjektet (s.22-23) fremkom det et grunnleggende behov for organisasjonsopplæring, styrearbeid, gjennomføring av årsmøter, rolleavklaring, lovkunnskap. De ønsket i tillegg «veiledere» som reiser rundt og gir opplæring i tillegg til digitale kurs og løsninger.

For å kunne gjøre en god jobb som tillitsvalgt må en få hjelp til å istandsettes i rollen. Det er behov for en strukturert opplæringsplan for tillitsvalgte sentralt. Det er sekretariatets oppgave å gjennomføre nødvendig opplæring, og sekretariatet må derfor ha nødvendige ressurser og kompetanse til dette.

Det gjøres mye bra arbeid fra sekretariatets side når det gjelder informasjon og tilbud om opplæring til lokale tillitsvalgte i klubber, forbund og regioner, og det er utarbeidet en overordnet og strukturert onboarding – og opplæringsplan for tillitsvalgte på dette nivået. Nedenfor beskrives opplæring av ulike organer med foreløpige prioriteringer. Listen er ikke uttømmende da det tar tid å utvikle et komplett opplæringsopplegg for NKKs tillitsvalgte.

Klubber, forbund & regioner

Organisasjonsavdelingen har løpende kontakt med klubber, forbund og regioner om spørsmål knyttet til tillitsvervet.

Hjemmeside:

På NKKs hjemmeside er det opprettet en side der tillitsvalgte finner informasjon om hvordan man kan stifte, drifte og utvikle en klubb. Sekretariatet arbeider fortløpende med denne og har foreløpig utarbeidet materiale som naturlig ligger under punktet «drifte» (organisasjonshåndbok for tillitsvalgte) herunder

- medlemmenes rettigheter og plikter
- styrets rolle og ansvar (styrearbeid fra a-å)
- veileder til valgkomiteen (herunder støttedokumenter)
- veileder for gjennomføring av årsmøter fra a-å

I tillegg ligger det materiale under NKK-Akademiet, herunder

- Ny som tillitsvalgt
- digitale årsmøter
- GDPR

Informasjon om hvordan man stifter en klubb og veileder til utarbeidelse av klubbhåndbok er under planlegging. Det samme er materiale for utvikling av klubbarbeid, arbeid med barn og unge osv. Særskilte temaer vil legges ut fortløpende.

Det arbeides også med å undersøke muligheter for bruk av AI og innovative løsninger for Q&A på hjemmesiden.

Webinarer:

Det er utarbeidet et årshjul med faste årlige webinarer, herunder temaer som

- Gjennomføring av årsmøter fra a-å
- Praktisk styrearbeid fra a-å
- Møteledelse

I tillegg vil det være aktuelt å holde løpende kurs på nett om andre temaer, eksempelvis kommunikasjon og etikk, bruk av sosiale medier osv.

Kurs og foredrag:

NKK har en «pool» med dyktige tillitsvalgte som benyttes til kurs og foredrag på nett, bistand til å avholde årsmøter (ordstyrere) i klubber og forbund som har behov for det. Det er foreløpig ikke ressurser til å drive omreisende kursvirksomhet. Det er viktig at denne gruppen ivaretas og følges opp systematisk.

Bruk av styreportal:

Sekretariatet har fremforhandlet en gunstig avtale med ekstern aktør om levering av styreportal til NKKs medlemmer. Denne vil avholde kurs og webinar ved behov.

[Representantskapsmøtet og RS-oppnevnte organer](#)

Sekretariatet har det praktiske ansvaret for gjennomføring av RS og er i denne forbindelse kontaktpunkt mot RS-ordførere. Planlegging og gjennomføring av RS gjennomgås ikke i denne rapporten.

Onboarding av RS-oppnevnte organer

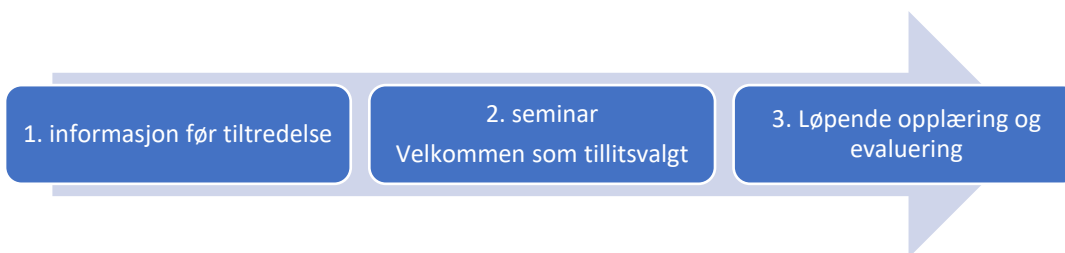
Sekretariatet fasiliterer oppstartsmøter med hvert enkelt organ, går gjennom det viktigste regelverket, mandater/oppgaver, saksbehandlingsrutiner og avklarer behov for tjenester. Domsutvalget og Ankeutvalget får opplæring

[Hovedstyret og HS-oppnevnte organer](#)

God rolleforståelse og innsikt i oppdraget er en viktig forutsetning for verdiskapende styrearbeid. Styrets medlemmer må istandsettes til å utøve sitt oppdrag på en effektiv og betryggende måte. Det er behov for rammeverk og verktøy for å håndtere styrehverdagen medlemmene står ovenfor og således gis de beste forutsetninger for å lykkes.

Til nå har det vært svært mangelfull opplæring og onboarding av hovedstyrets og utvalgenes ledere og medlemmer.

Tillitsvalgte kommer med forskjellig kompetanse og erfaring. Noen er nyvalgte mens andre er gjenvalgte. Felles er at ved endringer i styresammensetningen oppstår et helt nytt kollegium. Sekretariatet må være beredt til å ta i mot det nye kollegiet på en god måte.



1. Før tiltredelse:

En god onboardingprosess starter før tiltredelse ved at kandidater til valg får god informasjon om hva det aktuelle vervet innebærer. Dette gjøres i hovedsak av valgkomiteen. Informasjon om de ulike organenes oppgaver og ansvar ligger også tilgjengelig på NKKs hjemmeside.

2. Oppstartsseminar – Velkommen som tillitsvalgt

Sekretariatet planlegger et felles oppstartsseminar for Hovedstyret og Utvalg/Komiteer der generell styrekompetanse er hovedtema. Her vil det gis en oversikt over organisasjonen; ansvar og roller, innsikt i økonomiarbeid, saksbehandlingsregler ol. Styrets ansvar og plikter, spørsmål knyttet til habilitet og rolleavklaring vil stå sentralt. Det anbefales at seminaret avholdes fysisk umiddelbart etter valg/oppnevning.

Det vil også avholdes kurs i bruk av styreportal.

3. Onboarding av hvert enkelt organ og videre opplæring

Hvert enkelt organ vil på det konstituerende møtet fortsette onboardingen ved at en blant annet gjennomgår

- instruks og særskilte regelverk
- taushetserklæring
- rolleforståelse og habilitet
- saksbehandling og kjøreregler
- praktisk informasjon og bli kjent

De fleste møtene i hovedstyret avholdes fysisk, mens de fleste møtene i utvalgene/komiteene avholdes i teams. Det anbefales at det første møtet gjennomføres fysisk for de som har muligheten til det.

Det legges opp til styreevaluering og møteevalueringer underveis i tillitsvalgtperioden.

Sekretariatet vil prioritere handlingsplan for slik opplæringsprosess frem til Representantskapsmøtet.

Prosjektgruppen observerer at det er behov for samhandlingsarenaer og møteplasser på tvers av tillitsvalgtapparatet – dette for å avklare og bli kalibrerte på viktige temaer – samt få gode diskusjoner og faglig påfyll. Når Representantskapsmøtet nå skal avholdes annethvert år kan en se for seg å avholde andre typer samlinger imellom, både med tanke på faglig tilnærming og meningsutvekslinger. Det kan også inviteres til særskilte «politiske verksted» (møter eller seminarer) med sentrale overordnede temaer for diskusjon i fellesskap og i grupper.

Andre opplæringsplattformer kan være innkjøp av e-læringskurs, både i praktisk styrearbeid og andre temaer.

For noen grupper kan det være behov for å fylle opp med spisskompetanse, eksempelvis kurs i konflikthåndtering for konfliktutvalget.

FCl – representantene oppnevnes av hovedstyret.

Mandat under utarbeidelse. Også her vil det være behov for opplæring og onboarding.

Kompetansegrupper og utvalgsoppnevnte organer

Per i dag er det ingen onboarding eller opplæring av disse gruppene. Det må på sikt sees på opplæring av kompetansegrupper og utvalgsoppnevnte organer.

Anbefaling

- Prosjektgruppen anbefaler at det legges en langsiktig opplæringsstrategi og at nye læringsformer tas i bruk og evalueres.

DIGITAL UTVIKLING

Prosjektgruppen har mottatt mange innspill på at NKK trenger tidsriktige verktøy som understøtter tillitsvalgsamarbeidet i NKK. Som en organisasjon som opererer innen frivillig sektor, er det avgjørende å effektivisere IT-prosessene for å oppnå mål på en smidig og kostnadseffektiv måte.

NKK ha en rekke dataprogrammer som bidrar til å løse oppgavene for tillitsvalgte og ansatte. Det har vært utfordrende for prosjektgruppen å få et totalt bilde over programmene fordi det ikke finnes en samlet oversikt.

Nedenfor følger imidlertid en beskrivelse av NKKs største og mest brukte programmer/tjenester, hvilken leverandør som leverer dette, hva programmet brukes til og hvem som er hovedbrukere.

I 2023 var de største kostnadene i NKK knyttet til Skykontoret og MS og Fagsystemet/Origin med totalt ca 6 millioner av totalt forbruk på 7,6 millioner.

Saksbehandling

NKK bruker diverse Microsoftprodukter til saksbehandling. Dette leveres av Skykontoret som også sørger for maskiner og annen hardware. Brukersupport er inkludert i avtalen og de har laget opplæringsmoduler. Når brukerne har problemer med MS produktene kan de henvende seg til Skykontoret som kan hjelpe de ved å «ta over skjermen» ved hjelp av programmet Teamviewer.

- Microsoft Office (Word, Excel, OneNote osv)
- Microsoft Dynamics
 - Spesialtilpasset program brukes til juridisk saksbehandling av disiplinær og bruddsaker
 - Helse og registreringsavdelingen har et liknende system for kunne loggføre antall henvendelser som kommer inn.

- Aktivitetsavdelingen jobber med å utvikle et tilsvarende program.
- Microsoft Copilot (kunstig intelligens)

Fagsystem

NKKs fagsystem leveres av Origin. Det er Anikken Eikeseth Waalorp i Sekretariatet som er kontaktperson med Origin. Origin leverer også servertjenesten Axon.

Fagsystemet brukes til mange ulike fagområder. Ansatte har tilgang til flere områder i fagsystemet enn øvrige brukere (medlemmer, hundeeiere, disiplinærportal (aktivitet og registreringsforbud og eksklusjoner).

Systemet brukes også av klubber, veterinærer og arrangører som har ulike tilgangsrettigheter med pålogging via Min side.

Min side gir info om dine hunder, medlemskapet ditt og her registrerer du et kull, påmeldinger. Også ikke-medlemmer kan gå inn på deler av fagsystemet uten tilgang. Det kan søkes på hundens registreringsnummer, personnavn og klubb.

Dogweb er den delen av fagsystemet som de eksterne brukerne ser (ikke ansatte) Det er bl a en veterinærportal for veterinærer som skal registrere helsedata).

- Klinikere rapportere inn arvelig klinisk sykdom
- Øyelysere få tilgang til sine skjema og sider
- Hjerterundersøkere få tilgang til sine skjema og sider
- BOAS-godkjente veterinærer få tilgang til sine registreringer

For å komme inn i portalen må man ha en privat NKK-profil med veterinærtilgang.

Tilgangsproblemer rapporteres via skjemaet "Bruker NKKs veterinærportal", som sendes til vetportal@nkk.no. (hvem får denne?)

Det er laget en plan for prosjekter i fagsystemet for 2024 for å få øremerket ressurser i Origin. Planen endres etter behov.

Hovedstyret vedtok på møte 11/22 å nedsette en ressursgruppe/styringsgruppe bestående av hovedstyrerepresentantene for hver av særkomiteene (jakt, sport og utstilling), Bente Liberg fra Hovedstyret, samt IT rådgiver Anniken E Waalorp fra sekretariatet.

Styringsgruppens oppgave var å koordinere og prioritere endringer i fagsystemet ut fra innkomne forslag og behov. Gruppen kunne beslutte endringer hvor kostnaden for enkeltprosjekt ikke oversteg kr 100.000. Deltakerne ble ikke valgt på bakgrunn av sin IT-kompetanse, men mer ut fra kjennskapet til fagområdene nevnt over.

Styringsgruppens oppgave ble beskrevet på hjemmesiden slik:

Klubber og organisasjoner som samarbeider med NKK, kan melde inn behov for endringer eller behov for nye systemer til Styringsgruppen. Dette gjør man ved å fylle ut Forms skjemaet som ligger på hjemmesiden.

Videre saksgang er:

- Forslaget går via e-post til særkomiteene.
- Særkomiteene vurderer forslagene og stiller eventuelle oppfølgingsspørsmål eller spør om mer informasjon dersom det er nødvendig.

- Særkomiteens ansvar er å sette seg inn i sakene og verifisere om det er regler, «nice to have» eller «need to have».
- Særkomiteene fronter sine saker i Arbeidsgruppens kvartalsvise møter.

Hovedstyret vedtok på møte 18. mars 2024 å nedlegge styringsgruppen.

Prosjektgruppen har fått opplyst at det ikke er gode nok rutiner for å melde inn behov for IT forbedringer fra regionene og alle utvalg/komiteer. Disse er ikke oppfordret på hjemmesiden til å bruke Forms.

Brukerne har forventning om at nye endringer i fagsystemet skal fungere problemfritt og være helt ferdig før det tas i bruk. Det er imidlertid ikke slik moderne programutvikling fungerer. I dag er det vanlig å kjøre piloter ut for testing på mindre områder og så justere underveis ved en «agil tilnærming». Det er vanskelig å forutse hvordan en løsning skal være når man starter planleggingen, nye behov dukker opp underveis og man kan finne nye måter å løse det på som er bedre enn det man først planla. Når nye løsninger innføres krever det testing fra brukerne. Dette er det vanskelig å få til. Det testes ikke nok og ikke raskt nok.

Det ligger personopplysninger i fagsystemet på personer som ikke lenger har hund eller verv/roller/interesse av NKK. Det er foreslått for ledergruppen å slette alt som er eldre enn 15 år. Det er forbudt å oppbevare personopplysninger lenger enn det som er nødvendig for formålet de ble samlet inn for. Det vil si at når formålet er nådd, skal opplysningene slettes, selv om de som er registrert ikke har bedt om det. NKK må ha systemer og rutiner som sikrer at sletting blir gjennomført.

Kobling av saksbehandlingssystem og fagsystem

Det har vært forsøkt å få MS systemet og fagsystemet til virke sammen, men uten hell. I dag må saksbehandlerne skrive i to systemer der noe av prosessene legges i fagsystemet og noe må saksbehandles i MS. Disse systemene må "snakke sammen", da det danner grunnlaget for store deler av den økonomiske flyten i organisasjonen. Systemene og behovene må utvikles ut fra en helhetlig IT strategi samlet for begge hovedområdene.

Styreportal

AdminControl styreportal leveres av Admincontrol. Det leveres både på nettside og som app. Pålogging skjer med bankId og det er support 24/7.

Økonomi

Ecit leverer økonomisystem og serverdrift.

Visma software leveres av Visma Software AS og brukes til regnskap. Det er planer om modernisering av regnskapssystemet.

Hjemmeside NKK.NO

Leveres av Coretek AS. Hjemmesiden ble fornyet i 2023/24 og det påløp derfor en del ekstra utgifter til det i 2023.

Diverse andre programmer (ikke uttømmende liste):

Devent er NKK's offisielle verktøy for avvikling av agilitystevner fra og med 1.1.2022, som alle arrangører må bruke.

xRM Office, Visma Global og doksen leveres av ECIT Capstone AS

Employee appen

Dottie HR Ecit Capstone (Visma?) er et program for personalinformasjon. Det samkjører med Payroll.

esignatur leveres av Nets Brands

Adobe – leveres av ECIT Capstone AS

Adobe lisenser leveres av Garnes Data AS

SkyDyn Abo leveres av Skykontoret

Publicator leveres av Zmags Ltd.

serverleie leveres av Coretek

Lookup leveres av Link Mobility

Mailchimp

SMS tjeneste fra Sveve AS

Domener leveres av Digital Garden AS

Github

Canva designprogram

Netigate (spørreundersøkelse)

Motimate (opplæring)

Hovedfunn

NKK mangler en strategi for digital utvikling som kan støtte opp under oppfyllelsen av strategiske mål og verdier i NKK.

Det trenges også et gjennomtenkt oppsett av digitale verktøy som kan løse arbeidsoppgaver for NKK på alle nivåer og i alle arbeidsprosesser (digital arkitektur). I en IT-arkitektur vil man se på hvilke løsninger man har, hvordan disse kan og bør samspille og hva man trenger å anskaffe på kort og lang sikt.

NKK har ikke en samlet oversikt over sine IT-programmer/lisenser og kontraktene knyttet til dette.

NKK har ikke et samlet system for å prioritere utviklingsoppgaver innenfor digitalisering/IT. Det er laget planer for fagsystemet som Origin leverer og det er tett dialog med Skykontoret for MS produktene mm. Øvrige programmer er det uklart hvem som har ansvar for og når det gjøres prioriteringer ser man ikke helheten i NKK.

Styringsgruppen for IT på fagsystemet kan beslutte innkjøp for enkeltprosjekter på opptil 100 000 (flere) uten at det avstemmes med kostnader og behov for NKK sett under ett.

NKK kunne kjøpt lisens til et program som letter behandlingen av reiseregninger, men dette er ikke kjøpt inn fordi det koster en del. Det ser ikke ut at det er gjort en avveining opp mot hva det koster å gjøre arbeidet manuelt for sekretariatets ansatte og ledere og risikoen for feil i manuelle systemer.

Det er innkjøpt digitale løsninger for å lette arbeidsoppgaver, men det er både ansatte og tillitsvalgte som ikke har tatt det i bruk og som får lov til å gjøre sine oppgaver på

«gamlemåten». Det kan skyldes dårlig opplæring og/eller manglende vilje til å tilegne seg nye arbeidsverktøy. Det kan derfor se ut til at enkeltpersoners behov eller manglende kompetanse får større vekt enn NKKs overordnede behov for system og kontroll.

Når brukerne av NKKs datasystemer får problemer blir de meldt inn gjennom ulike kanaler. Noe går gjennom e-posten: it-hjelp@nkk.no, men betydelig antall henvendelser skjer på e-post og telefon til de to IT-konsulentene. Det gir dårlig oversikt, gjør det vanskelig å prioritere hva som skal avhjelpest først og gir sårbarhet hvis konsulentene skulle bli fraværende. Det finnes ikke et digitalt system for «ofte stilte spørsmål». It konsulenten har noen standard svar liggende i Outlook.

Det er avdekket at NKK ikke følger personvernregler slik de bør siden betydelig korrespondanse med personopplysninger går via e-post og legges i (private) mappestrukturer som ikke er sikre nok.

På noen områder har imidlertid NKK god sikkerhet. I sekretariatet pågår det nå f. eks et arbeid med å digitalisere sentrale dokumenter i det nyanskaffede HR systemet og styreportal er innført med sikker bankid innlogging.

Rutiner for on- og offboarding er mangelfulle i NKK, og når det gjelder digitale verktøy og tilganger er det ikke laget en sjekklister for tillitsvalgte og ansatte som starter eller slutter i stilling og verv.

Enkelte arbeidsoppgaver burde kunne utføres av It konsulentene i sekretariatet i tillegg til Skykontoret. Det gjør det mer effektivt og sparer NKK for utgifter. Et eksempel på dette er opprettelse og oppdatering av e-postgrupper.

En del tillitsvalgte har fått NKK adresse, men en del tillitsvalgte bruker sin private e-post eller jobb e-post. Det er uklart hva kriteriene for å få NKK-adresse er. Det bør vurderes å bruke generelle e-postadresser som «styreleder@nkk.no» i stedet for å knytte adressen til navnet på styreleder som vil endre seg ved nyvalg. En del Teamsgrupper kan og bør opphøre når de er over på styreportaler.

Det bør være et system for tilgangsstyring og lett for ledelsen å få oversikt over hvem som har de ulike tilgangene. Den som har totalansvaret bør ha oversikten, med rutinebeskrivelse for oppdatering.

Dagens juridiske saksbehandlingssystem er bygd på Microsoft Dynamics, men er relativt lite brukervennlig for de organ som skal avgjøre saker. Bl. a må korrespondansen skje utenfor systemet på e-post noe som svekker personvernet. En løsning hvor parter, organ og saksbehandlere logger seg på i en "portal" vil løse flere utfordringer. Systemet vil kunne utvides til andre områder og også samkjøres med løsninger på NKKs Min Side.

Anbefalinger

IT-utvikling og digitalisering av både arbeidsprosesser og organisasjonsprosesser er nødvendig for at NKK skal utvikles til å bli en moderne organisasjon som når sine strategiske mål. For å komme dit må det både investeres i digital utvikling, men også utvikles en

overordnet samlet IT strategi for fagsystemer og driftssystemer. Planleggingen av en slik strategi bør iverksettes før Representantskapsmøtet i juni 24.

En overordnet strategi må være generalsekretærens operative ansvar og styrets kontrollansvar. Dette fordi en IT-strategi til enhver tid må kunne tilpasse seg organisasjonens behov. Slike behov endrer seg hele tiden underveis (særlig knyttet til behov for digital utvikling), og det vil derfor være svært tungvint om en slik strategi er vedtatt av Representantskapsmøtet. Dersom Representantskapsmøtet vedtar for mange detaljer vil NKK være bundet for 2 år uten muligheter for justering og tilpasninger til behov som dukker opp underveis uten å måtte innkalle til ekstraordinært Representantskapsmøtet.

Generalsekretæren har nå rett før slutføring av denne rapporten flyttet IT ansvaret til en stabsfunksjon i organisasjonen, og bedt om at det innhentes tilbud for å få en overordnet oversikt over IT funksjonene i dag, utviklingsbehov, digitaliseringsmuligheter og effektivisering. Prosjektgruppen ser derfor tydelige tegn på at denne viktige delen av virksomheten blir prioritert. Prosjektgruppens hovedanbefaling vil være:

- Hovedstyret bør be sekretariatet om å utarbeide en overordnet samlet IT strategi for fagsystemer og driftssystemer som kan støtte opp under oppfyllelsen av strategiske mål og verdier i NKK.

Prosjektgruppen har noen anbefalinger til sekretariatet som er oppsummert under basert på funnene prosjektgruppen har gjort:

1. Strategi for digital utvikling:

- Prosjektgruppen foreslår å avvikle dagens IT styringsgruppe.
- Strategien bør omfatte retningslinjer for investeringer, risikostyring, sikkerhet og digital transformasjon.
- Det bør gjennomføres en grundig risikovurdering av hele IT-området for å identifisere potensielle trusler og sårbarheter.
- I NKKs budsjett bør det skilles mellom utgifter til drift og investeringer.

2. Innføring av porteføljestyling:

- Det er nødvendig å etablere en oversikt over alle softwareprodukter og lisenser som tilhører NKK. Dette bør inkludere klar identifikasjon av ansvarlige personer for kontrakter og arbeidsoppgaver knyttet til hvert system eller program.
- Vi anbefaler å innføre porteføljestyling for å effektivisere håndteringen av IT-prosjekter og ressurser.
- En sentral porteføljestylingssenheter bør etableres i sekretariatet for å koordinere og overvåke alle pågående og planlagte IT-initiativer.

- Prosessen bør omfatte evaluering av prosjekters lønnsomhet, ressursallokering, risikohåndtering og regelmessig rapportering til ledelsen.

3. Etablering av prioriteringssystem for IT problemer:

- Det er nødvendig å innføre et prioriteringssystem for å håndtere IT-relaterte problemer og ønsker om utvikling.
- Vi foreslår å utvikle klare kriterier for prioritering av IT-hendelser og problemer basert på deres innvirkning på organisasjonen og medlemmer/tillitsvalgte.
- Det bør også lages retningslinjer for saksbehandlingen av slike saker.
- Et slikt system vil bidra til å sikre at ressurser allokeres til de mest kritiske problemene først, og det vil redusere nedetid og øke brukertilfredsheten.

4. Personvern og GDPR compliance:

- Det er nødvendig å styrke håndteringen av personvern og sikre GDPR-overholdelse.
- Det anbefales å oppnevne personvernombud
- Det anbefales at det gjøres en gjennomgang av GDPR for hele organisasjonen f. eks i samarbeid med eksterne eksperter på dette, a la PWC.
- Det bør etableres rutiner for sletting av opplysninger i samsvar med gjeldende regelverk

5. Effektivisering av administrative oppgaver:

- Det bør utvikles en sjekklister for IT for både avtroppende og påtroppende tillitsvalgte for å sikre nødvendige tilganger og oppdateringer av styrevervene.
- Videre bør det vurderes om nødvendigheten av å utvide rettighetene til Nils Henrik i sekretariatet for å opprette, slette og endre gruppeposter for @nkk.no-adresser, for å effektivisere administrative oppgaver og redusere kostnader.

STRATEGIARBEID I NKK

Hovedfunn

Prosjektgruppen skal ikke levere forslag til ny strategi for NKK, men gjennom den innsikten prosjektgruppen har fått observerer vi at tiden er moden for et nytt strategiarbeid i NKK.

Representantskapsmøtets oppgaver er å vedta strategiplaner for kommende tidsperiode.⁴⁴⁴⁵

Strategiplanen (ambisjonen - slik vil vi ha det) utarbeides av Hovedstyret til godkjenning på RS. Hovedstyret har ansvar for at det utarbeides en handlingsplan (tiltakene - slik gjør vi

⁴⁴ NKK lover § 3-4 bokstav j) – versjon 19. november 2023.

⁴⁵ Prosjektgruppen registrerer at det tidligere sto i NKK loven (versjon fra 29. oktober 2022) at RS skulle vedta handlingsplanen. Dette er senere endret.

det)⁴⁶. Dette gjøres normalt av generalsekretær som forelegger denne til Hovedstyrets godkjenning.

Hva er egentlig en strategi?

Strategi betyr hærkunst. Strategi er en fremgangsmåte for å nå organisasjonens overordnede mål.

Hva kan strategien hjelpe virksomheten med?

Strategien skal gi hele organisasjonen – medlemmer, de tillitsvalgte, administrativ ledelse og de ansatte - en klar retning i det daglige arbeidet. Strategien skal være helhetlig og langsiktig i sine anbefalinger.

Strategi som verktøy for valg

Strategien hjelper oss hovedsakelig med å prioritere mellom nye tiltak. Strategien hjelper oss å øke farten og utvikle allerede eksisterende tiltak og oppgaver.

Strategi som verktøy for endring

Strategien legger vekt på de områdene i virksomheten der vi ønsker å se endring. Strategien beskriver hvem vi er og alt vi gjør.

Strategi som verktøy for å tenke langsiktig

Strategien hjelper oss å planlegge langsiktig utvikling og sikre at organisasjonen beveger seg i den retning som medlemmene ønsker og de formål som NKK er tuftet på, blir oppfylt. Strategien sikrer at vi arbeider godt med de virkemidlene vi har på årlig basis, og at vi oppfyller leveransekrav.

Strategi som verktøy for helhet

Strategien setter rammene for alle aktiviteter i NKK og bidrar til at aktivitetene passer inn i en helhetlig plan. Strategien inneholder kun overordnede føringer og må suppleres med årlige handlingsplaner/budsjett.

Hovedstyret har det overordnede ansvaret for at NKK har en fremtidsrettet og bærekraftig strategiplan. Det er styret som må initiere dette arbeidet. Strategiplanen må til enhver tid være tuftet på de drøftinger som fremkommer i de valgte organer. Det må sikres forankring hos de som blir omfattet av strategien. I en organisasjon som NKK er det derfor viktig at den strategiske plan både har et fokus på de ansatte, men også på organisasjonens medlemmer (eiere).

Spørsmål som kan hjelpe dere med prosessen:

- Hva er medlemmenes behov?
- Hva slags organisering trenger vi for å få det til?
- Hva slags kompetanse trenger vi?
- Hvilken digital utvikling trenger vi?
- Hvordan man sikrer at styret og andre frivillige har rett kompetanse?
- Hvordan man skal sikre nok frivillige?
- Hvordan man skal sikre nok inntekter til å gjennomføre det man vil?
- Hvordan man skal sikre et godt omdømme?

⁴⁶ Styreinstruksen pkt 1, fjerde avsnitt, kulepunkt 2

- Hvilken kultur skal vi ha i vår organisasjon?
- Er det andre ting som påvirker organisasjonens evne til å nå formålet?
- Hvilken kommunikasjon skal vi ha for å bringe intensjonen i strategien ut blant våre medlemmer, ansatte og storsamfunnet?

Det er også vanlig å bruke scenarioer.

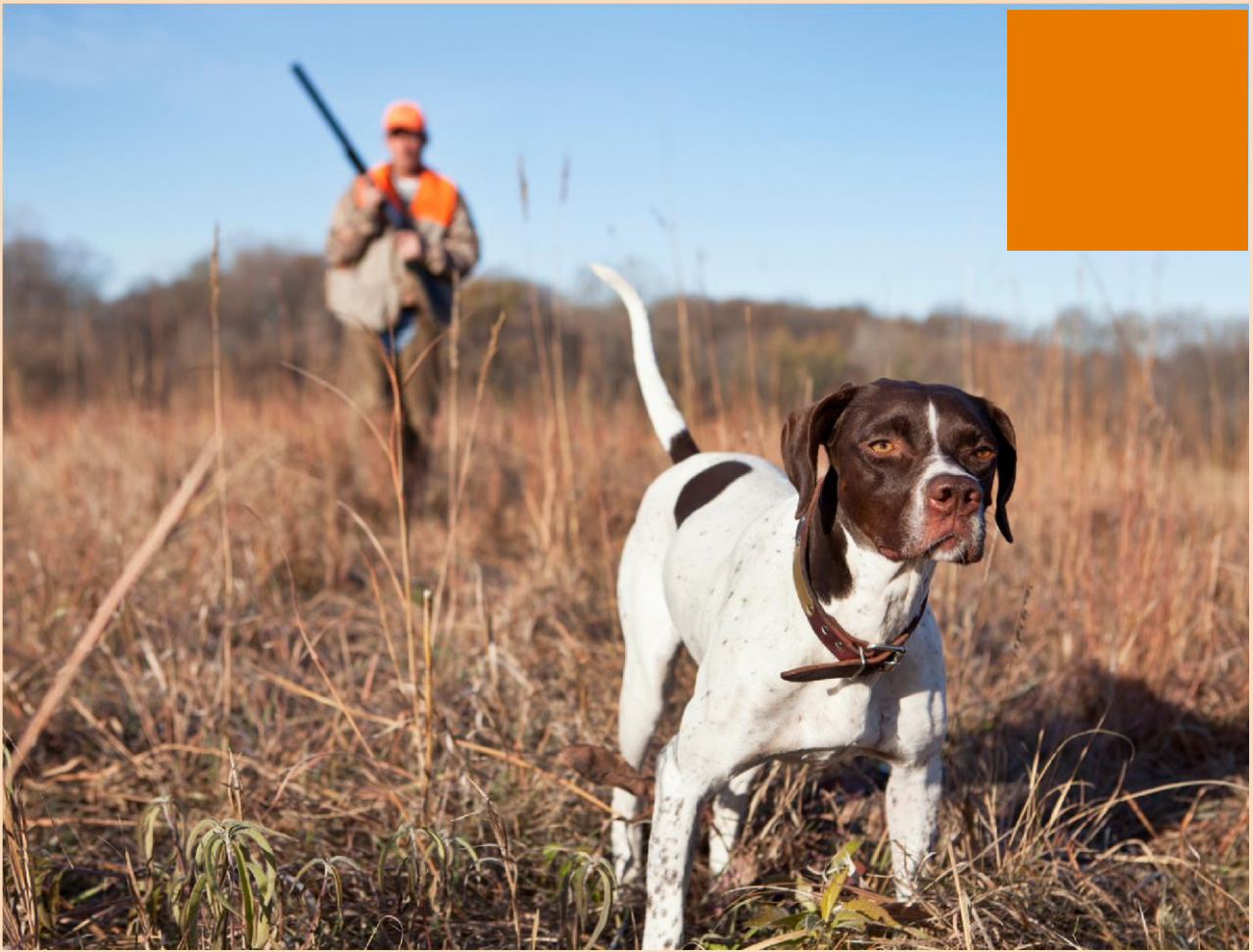
- Lag en klar og enkel strategi. Velg noen få og tydelige strategiske mål og aktiviteter som kan kommuniseres effektivt. – en A4 side
- Etabler en tydelig visjon og synliggjør hele veien til målet.
- Skap en felles forståelse for nå-situasjonen, før dere definerer mål og ambisjoner.
- Flett inn organisasjonens verdier – sånn jobber vi.
- Ekte engasjement krever ekte involvering – inkluder flest mulig i strategiarbeidet.
- Husk: en strategi utvikles og forbedres over tid, mao trinnvis utvikling (ikke «big bang»). Det er mange som tenker i tre års perspektiv, med justering underveis.
- Strategien bør legges før man diskuterer budsjettet.
- Inviter andre bedrifter og organisasjoner til å fortelle om sitt strategiarbeid.

En gjennomarbeidet strategi vil gi ledelsen i NKK klar og entydig retning som de skal styre organisasjonen etter og derigjennom gi den nødvendige ro til å få gjennomført det som er organisasjonens mål.

Ved skiftende ledelse vil det ligge klare omforente retningslinjer hvordan medlemmenes krav til organisasjonens ledelse i styret, utvalg og administrasjon skal utføres.

Anbefalinger

- NKK bør legge en klar, overordnet og kort strategi. Den bør være ambisiøs og gjenspeile utviklingen som krever fokus på bærekraft og effektivisering med digitale løsninger og kunstig intelligens. Strategien må sette rammene for alle aktiviteter i NKK og bidra til at aktivitetene passer inn i en helhetlig plan.
- Strategien bør kun inneholde overordnede føringer
- Strategien må suppleres med årlige handlingsplaner som igjen er koblet til budsjettet.
- En strategi bør strekke seg over en periode som er lenger enn to år. Prosjektet anbefaler derfor en lovendring i NKK lover § 3-4 som uttrykker langsiktig strategiarbeid.



SLUTTORD

SLUTTORD

Organisasjonen består av ildsjeler som brenner for saken og vil at NKK skal fremstå som en sterk, fremtidsrettet og tillitsvekkende organisasjon som jobber for hundesaken i Norge og internasjonalt.

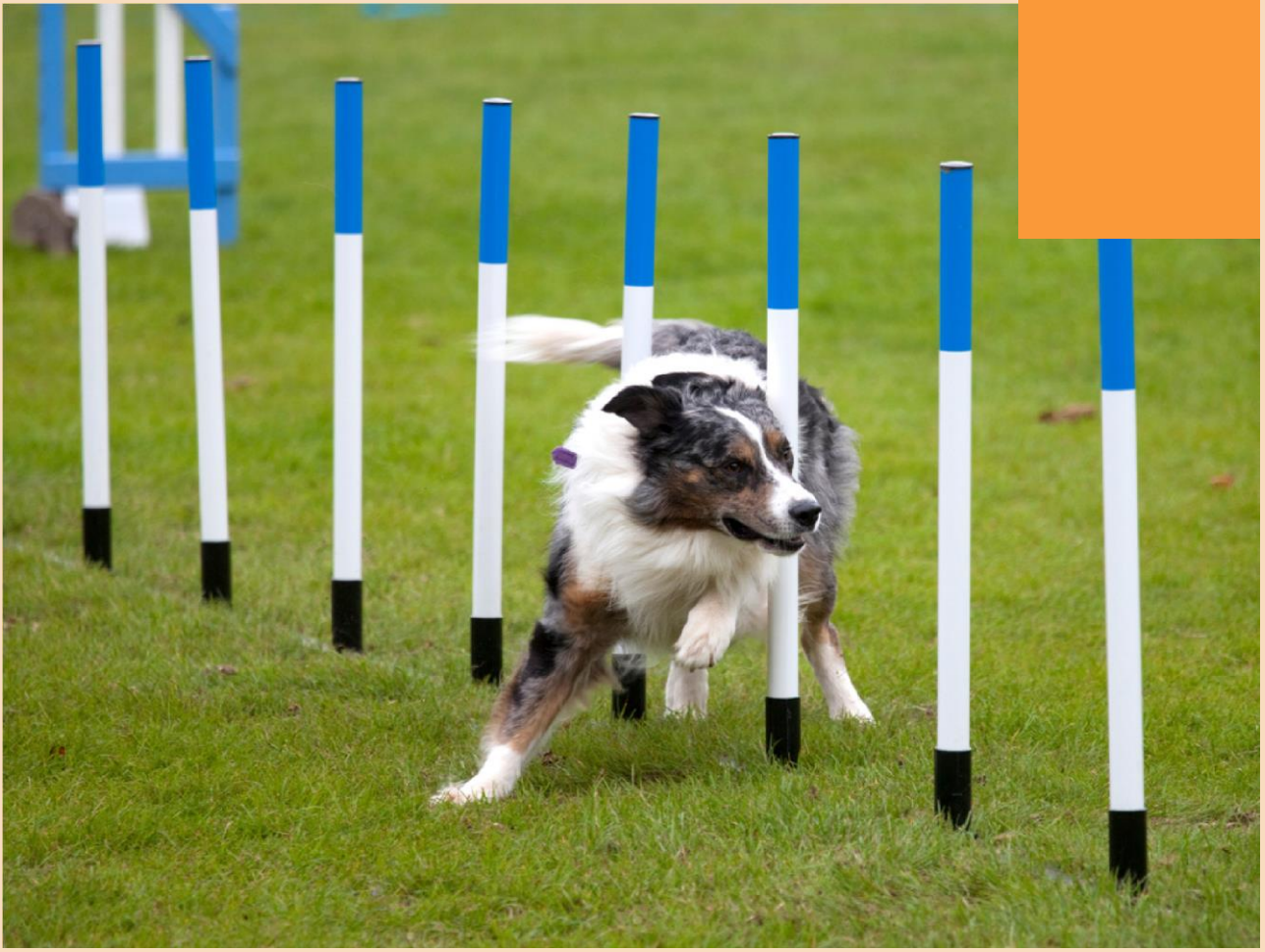
Alle tillitsvalgte på alle nivåer må bidra for å få til endring. Vi tror det er fullt mulig, men det er en utviklingsprosess som må gå i flere løp og trinn og på alle nivåer i NKK. Sekretariatet har fått en ny erfaren generalsekretær inn og prosjektet ser at det på kort tid tas viktige grep.

Prosjektgruppa anbefaler Hovedstyret å be generalsekretær om å legge frem en plan for oppfølging av rapporten med prioriteringer før sommeren 2024.

Resultatet av innsatsen kan bli et NKK som:

- Oppnår sine formål: å ivareta hundens og hundeholdets interesser i Norge, samt å bidra til å fremme positive aktiviteter med hund og hundesport, samt forvaltningen av den enkelte hunderase. NKK skal også arbeide for etisk riktig behandling av hunder, og for at avl skjer i ønsket retning, både når det gjelder rasestandard, bruksegenskaper og rasenes sunnhet.
- Har en organisering som er oversiktlig og demokratisk med tydelige styringslinjer.
- Er en organisasjon der roller og ansvar er klart definert.
- Er en organisasjon som behandler saker effektivt og unngår unødig sløsing av tid, omkamper og konflikter.
- Er en organisasjon som treffer gyldige vedtak og der NKKs regelverk etterleves på alle nivåer.
- Er en organisasjon som på bakgrunn av god og effektiv saksbehandling har lav risiko for rettslig og økonomisk ansvar.
- Er en organisasjon som har kompetente og motiverte ansatte og tillitsvalgte som er stolte av NKK.
- Er en organisasjon med godt omdømme.

Med andre ord en profesjonell frivillig organisasjon med tillit.



VEDLEGG

DEL 4 VEDLEGG

NKK god medlemsstyring og organisasjonsledelse. Anbefalinger fra prosjektgruppen

Nedenfor følger prosjektets anbefalinger gruppert etter tema. De står derfor nødvendigvis ikke i samme rekkefølge som i rapporten.

I denne oversikten er det ikke skilt ut hva som er anbefalinger til Hovedstyret og hva som bør iverksettes av sekretariatet. Prosjektet har anbefalt at Hovedstyret ber generalsekretæren legge frem en plan for oppfølging. For å få en god plan for forbedring bør dokumentet suppleres/utvides med angivelse av prosess for beslutning, ansvarlig for gjennomføring og prioritet.

Strategi

- NKK bør legge en klar, overordnet og kort strategi. Den bør være ambisiøs og gjenspeile utviklingen som krever fokus på bærekraft og effektivisering med digitale løsninger og kunstig intelligens. Strategien må sette rammene for alle aktiviteter i NKK og bidra til at aktivitetene passer inn i en helhetlig plan.
- Strategien bør kun inneholde overordnede føringer.
- En strategi bør strekke seg over en periode som er lenger enn to år. Prosjektet anbefaler derfor en lovendring i NKK lover § 3-4 som uttrykker langsiktig strategiarbeid.

Handlingsplan og budsjett

- Strategien må suppleres med årlige handlingsplaner som sekretariatet utarbeider.
- Strategien må kobles til budsjett som skiller mellom investering og drift.

Etablering av internkontrollsystem

- NKK bør lage en metode for risiko- og sårbarhetsanalyser samt rutiner knyttet til dette.
- NKK bør gjennomføre jevnlig styringsdialoger og kvalitetsdialoger med aktuelle aktører for å avdekke avvik og risikomomenter.
- NKK bør opprette faste møtepunkter f. eks «Ledelsens gjennomgang».
- Årsmeldingen bør behandles av Hovedstyret før den legges frem for RS.

NKKs internkontrollsystem bør omfatte:

- Økonomi (budsjett, regnskap, forvaltning av formue, egenkapital, likviditet, innkjøp, inntektssvikt, inntektsstrategi, om NKK følger god regnskapsskikk)
- Personal (arbeidsmiljø/HMS, trivsel, kompetansenivå/plan)
- Etterlevelse av lovverk og saksbehandlingsregler
- Etterlevelse av kontraktsforpliktelser (herunder personvern/GDPR)
- Etterlevelse av regler for habilitet og taushetsplikt
- Etterlevelse av mandater og delegasjoner
- Etterlevelse og oppfølging av vedtak
- Etterlevelse av etiske retningslinjer
- Kultur «har vi de rette holdningene?»
- Oppfølging av restanser

- Infrastruktur (IT servicegrad, sikkerhet)
- Medlemstilfredshet
- Medlemsvekst/frafall
- Kvalitet: Avhengig av tjenestene som tilbys, men bør knyttes til faglig satsingsområder som f. eks dyrevelferd.
- Bærekraft - bærekraftsbudsjett
- Internasjonalt arbeid
- Politisk påvirkning
- Omdømme (forhold til konkurrenter)

Faste møter mellom HS leder og GS

- Det anbefales at styreleder og generalsekretær planlegger og gjennomfører faste møter gjennom året. Temaer kan blant annet være:
 - hvilke saker skal styrebehandles utover de planlagte punktene
 - strategi
 - gjennomgang av internkontroll
 - hvordan bør sekretariatet forberede sakene
 - spesifikke utfordringer og det som uroer

Styreinstruksen

- HS styreinstruks bør fornyes.
- Det bør lages rutiner for undertegning av forpliktelser knyttet til tillitsverv der habilitet og taushetsplikt også fremheves.
- I Hovedstyrets instruks bør det kun henvises til stillingsinstruksen til generalsekretæren slik at man ikke får to ulike kilder.
- Implementere/vis til etiske retningslinjer og «kjøreregler» i styreinstruksen.

GS instruks

- Instruksen for generalsekretæren rendyrkes i ett dokument. Teksten i stillingsinstruksen til generalsekretæren bør være lik NKK loven der loven beskriver oppgaver og ansvar slik at det ikke blir tolkningstil. Instruksen kan deretter utdype og gi en tolkning av lovens bestemmelser.
- Det anbefales å klargjøre hvilken betydning Aksjelovens bestemmelser skal ha for tolkningen av generalsekretærens ansvar og myndighet i NKK. Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES) har gitt «Den norske anbefalingen om eierstyring og selskapsledelse» som ofte legges til grunn også i selskaper som ikke er omfattet av aksjeloven. [Den norske anbefalingen om eierstyring og selskapsledelse | NUES.](#)
- Det anbefales at det lages en prosedyre for on- og offboarding av generalsekretær. Gode ideer kan hentes fra boken «Lederskifter» av Frode Dale.

Kontakt mellom HS og sekretariatet

- Det bør avklares mellom generalsekretæren og Hovedstyret i hvilke situasjoner Hovedstyrets medlemmer kan ta direkte kontakt med ansatte i sekretariatet. Dette må så kommuniseres i Hovedstyret og sekretariatet.

Kombinasjon av roller i NKK

- Det bør skilles tydelig mellom tillitsvalgte og ansatte.
- Det bør løftes en diskusjon om hvilke roller/tillitsverv/stillinger som kan kombineres, evt også diskutere tidsavgrensing/karantenetid. Deretter må det implementeres i styrende dokumenter som f. eks mandater. Prosjektet vil anbefale forbud mot at ansatte har sentrale verv.

Møtepunkter

- Det bør opprettes jevnlig møtepunkter mellom Hovedstyret og de HS-oppnevnte utvalgene.
- Regionene bør ha faste møter med Hovedstyret og sekretariatet.
- Det bør vurderes faste treffpunkter med andre samfunnsaktører.
- Det bør arrangeres fagpolitiske seminarer og konferanser.

RS

- Det bør avklares rollefordeling mellom RS ordfører, HS, GS og sekretariatet i starten av planlegging av nytt RS.
- Instruks for ordføreren i Representantskapsmøtet bør oppdateres fordi den viser til at ordføreren velges for 2 år, mens NKKs lov sier 4 år.
- Det bør avklares i instruks for ordføreren avklares hva som anses som en ekstraordinær situasjon og hva det innebærer å ta et løsningsinitiativ.

Regionene

- Regionenes rolle og ansvarsområde i NKK bør avklares.
- Det bør oppnevnes en talsperson som representerer alle regionene.

Instrukser for RS organer

- Det bør utarbeides en instruks for **Lovkomiteen, Domsutvalget og Ankeutvalget**.
- Instruks for Kontrollkomiteen endres slik at **Kontrollkomiteen** bare kontrollerer Hovedstyret og ikke sekretariatet. Det er Hovedstyret som har ansvar for at sekretariatet fungerer.
- Instruks for **Valgkomiteen** bør inneholde føringer for hvilken kompetanse kommende styremedlemmer i Hovedstyret skal ha. I en moderne organisasjon som NKK bør det legges vekt på at styret samlet sett har kompetanse på følgende områder:
 - Økonomi
 - Juss
 - Organisasjonskunnskap inkl kunnskap om verdi og kulturarbeid
 - Styreerfaring og kunnskap om styreansvaret
 - Strategi (evne til å se muligheter og risiki)
 - Utvikling og moderniseringskompetanse
 - Bransje/markedskunnskap
 - Kommunikasjon og samarbeidsferdigheter
 - Politisk og samfunnsmessig forståelse
 - Internasjonal og kulturell erfaring
 - Nettverk
 - Bærekraft

- I valgkomiteens instruks bør det tilføyes at valgkomiteen har en samtale med generalsekretæren for å få innspill på hvilken kompetanse hovedstyrets medlemmer bør ha for å kunne lede NKK strategisk i samarbeid med generalsekretæren.

Mandater for HS oppnevnte organer

- Mandatene for de HS oppnevnte utvalgene bør gjennomgå.
- Det bør lages en fellesdel i mandatene til HS oppnevnte utvalg.
- Hvert utvalg må få sin særdel med spesifikke oppgaver.
- Alle mandater og instruksjoner må oppdateres med endringer i NKK lover.
- Det må brukes henvisning til vedtatte regler, ikke omskrivninger og delvise sitater.

Forskningsfondet

- Det bør bli tydeligere kommunisert hvor fritt styret i fondet står og hvilke bindinger det er, eller ikke er, mellom NKK og Forskningsfondet. Det bør f. eks tydeliggjøres om utlysninger skal knyttes opp mot NKKs strategi og satsingsområder eller om styret i stiftelsen står helt fritt i å velge prosjekter de vil støtte.
- Avtalen med sekretariatet om ressurser til markedsføring, regnskap og sekretariatsfunksjon bør formaliseres.
- Det bør vurderes hvordan fondets kapital skal plasseres på en trygg måte som gir best mulig avkastning.
- Det bør lages en retningslinje for utlysning, tildeling og saksbehandling.
 - avklar hvilke saksbehandlingsregler som skal følges (f. eks kan man følge NKKs saksbehandlingsregler som bygger på forvaltningsloven).
 - Lag noen grunnleggende kriterier for tildeling. Prosjektbeskrivelse som evt følger en mal. Hvilke krav stilles f. eks til medlemskap i NKK ved søknad og utbetaling? Hvilke krav stilles til etterfølgelse av NKKs etikk? Hva skjer hvis den som har fått midlene blir forsinket eller ikke får fullført forskningen? Hvordan forholder fondet seg til at det er søkt midler til det samme andre steder osv.
 - Hvem «eier» sluttrapporten og hvordan kan NKK «bruke» kunnskapen fra forskningen.
 - Det kan finnes inspirasjon fra kommunal praksis, f.eks søknad om støtte fra næringsfond, kulturmidler etc (regionalforvaltning.no)
- Det bør utarbeides en avtale som mottakeren undertegner for å motta tildelingen der kriteriene for tildeling kommer tydelig frem.

Roller og etikk

- Det bør lages etiske retningslinjer for hele organisasjonen som behandles av RS.
- Det bør lages retningslinjer for hvem som har formell uttalelsesrett.
- Det bør lages veiledning for hvordan man som tillitsvalgt bør opptre i (sosiale) media.
- Det bør vurderes om atferd på sosiale medier skal ha betydning for tillitsvalgte.
- Det bør utarbeides en sjekklister for egen habilitet for alle som har tillitsverv i NKK.
- Det bør utarbeides en erklæring om taushetsplikt som undertegnes av alle med sentrale/relevante tillitsverv.
- Det bør være tydelig hva konsekvensen er for tillitsvalgte som bryter de etiske retningslinjene for avl mm.

- Det bør lages etiske retningslinjer for ansatte.

Kultur

- Det bør igangsettes et systematisk arbeid for å bygge en **god kultur**.

Regelverk

NKKs regelverk bør gjennomgås og moderniseres. I mandatet for et slikt arbeid bør følgende punkter inngå:

- Velge en mindre strafferettslig tilnærming
- Modernisere språket
- Lage en definisjonsliste med begreper som skal brukes gjennomgående i NKKs regelverk, men som ikke er lovfestet.
- I forbindelse med gjennomgang av disiplinærsaker i kap 7 se på plassering av bestemmelsen om Rettssikkerhet og partsrettigheter i Lov for Norsk Kennel Klub §7-4.
- Oppdatere (saksbehandlings)reglene slik at de legger seg tett opp til forslaget om ny forvaltningslov⁴⁷
- Vurdere om NKK skal ta opp i seg/viser til bestemmelser om arkivering⁴⁸
- Vurdere om NKK skal ta opp i seg bestemmelser i forslag til ny foreningslov⁴⁹
- Vurdere om NKK skal ta opp i seg/viser til bestemmelser fra tvml om bl. a retting⁵⁰
- Gjennomgå instruksen for Hovedstyret og stillingsinstruksen for generalsekretær slik at disse rendyrkes for hvert sitt område, men også utfyller hverandre.
- Gjennomgå «lovmalen» og gi anbefalinger på hvor fri klubber og foreninger kan være innenfor malen.
- Vurdere om lovverket skal gjenspeile regler for bærekraft og digital utvikling.
- Sjekke at personvernreglene (GDPR) gjenspeiles i NKKs regelverk.
- Regionene bør omfattes av de generelle saksbehandlingsreglene i NKK fordi de er en del av NKK organisasjonen.
- Vurdere om Lov for NKK og saksbehandlingsreglene mm trenger å endres som følge av de nye avlsprogrammene⁵¹ og dommen i Høyesterett⁵²
- Vurdere om NKK har internasjonale forpliktelser som bør gjenspeiles i regelverket.

⁴⁷ Forvaltningslovutvalget avgav sin utredning NOU 2019: 5 Ny forvaltningslov 14. mars 2019. Utredningen ble sendt på høring i juni 2019, med høringsfrist 2. desember 2019.

Ved lov 18. juni 2021 nr. 127 vedtok Stortinget enkelte endringer i forvaltningslovens regler om deling av taushetsbelagt informasjon, jf. Prop. 166 L (2020-2021) om endringer i forvaltningsloven. Våren 2022 la regjeringen frem for Stortinget Prop. 81 L (2020-2021) om endringer i forvaltningsloven. Proposisjonen inneholder blant annet et forslag om at forvaltningslovens habilitetsregler skal gjelde direkte for statsråder i egenskap av regjeringsmedlemmer, som foreslått av Forvaltningslovutvalget i NOU 2019: 5. Forslagene ble vedtatt ved lov 17. juni 2022 nr. 63, og trer i kraft 1. juli 2022.

Når det gjelder det videre arbeidet med oppfølgingen av utvalgets forslag til ny forvaltningslov, tar regjeringen sikte på å legge frem en proposisjon for Stortinget i inneværende stortingsperiode.

⁴⁸ Det sentrale regelverket for offentlige arkiv er Arkivloven og Arkivforskriften, samt Riksarkivarens forskrift. I tillegg finnes det relevante bestemmelser i Offentlighetsloven, Forvaltningsloven m.fl. av betydning for forvaltning og bruk av arkiver.

⁴⁹ [lov-om-foreiningar.-ei-utgreiing-med-utkast-til-lov-om-foreiningar.-2113775884v1.pdf \(regjeringen.no\)](https://lov-om-foreiningar.-ei-utgreiing-med-utkast-til-lov-om-foreiningar.-2113775884v1.pdf)

⁵⁰ Tatt opp i forbindelse med behandling av sak i domsutvalg og lovkomiteen 2023/24.

⁵¹ [Avlsprogrammene - NKK](#)

⁵² [Avl på hunderasen cavalier er i strid med dyrevelferdsloven, mens avl på engelsk bulldog er mulig under et bestemt avlsprogram \(domstol.no\)](#)

- Etablere et arkiv for styrende dokumenter som er tilgjengelig for alle og som er søkbart etter ulike kriterier.
- Holde hjemmesiden oppdatert. Gamle versjoner av regelverk fjernes eller markeres som tidligere versjon.
- Etablere en rutine med klart ansvar for oppdateringer.

Saksbehandling og saksflyt

- Alle sentrale saksflyter bør gjennomgås og det bør sjekkes at de stemmer overens med saksbehandlingsregler og mandater. Uavklarte problemstillinger løftes til avgjørelse til rett instans (kan være noe ulikt hvor i NKK avgjørelsen må tas).
- Det bør vurderes innkjøp av nye digitale løsninger som f. eks selvbetjeningsløsninger og chatboot som kan forenkle saksbehandling av «enkle saker», dvs saker som ikke krever vurderinger. Dette kan f. eks være saker der en tillatelse gis hvis enkelte vilkår som er lette å kontrollere er innfridd.

Opplæring

- Det bør legges en langsiktig opplæringsstrategi for tillitsvalgte (og ansatte).
- Nye læringsformer bør tas i bruk og evalueres.
- Opplæring i rolleforståelse og etikk bør blir sentralt i tillitsvalgtopplæringen, se punkter som står under «roller og etikk» over.

IT strategi

- Hovedstyret bør be sekretariatet om å utarbeide en overordnet samlet IT strategi for fagsystemer og driftssystemer som kan støtte opp under oppfyllelsen av strategiske mål og verdier i NKK.

Forkortelser som brukes i NKK

RS Representantskapsmøtet
KK Kontrollkomiteen
LK Lovkomiteen
VK Valgkomiteen
DU Domsutvalget
AU Ankeutvalget
HS Hovedstyret
SU Sunnhetsutvalget
NJK NKKs jakthundkomite
NSU Særkomite for utstilling
DUK Dommerutdanningskomiteen
UK Utstillingskomiteen
NSK NKKs sportshundkomite
KU Konfliktutvalget
KH Komite for hedersbevisninger
KG Kompetansegrupper oppnevnt av Hovedstyrets komiteer
FK Fagkomiteer
S sekretariatet
GS generalsekretær
FKF Fuglehundklubbenes Forbund
NEKF Norske Elghundklubbers Forbund
NDF Norske Dachshundklubbers Forbund
NHKF Norske Harehundklubbers Forbund
NRL Norsk rallylydighets forbund
NFF Norsk Freestyle Forening
AHF Autoriserte hundedommeres forening
ARF Autoriserte ringsekretærers forening
NRL Norsk Rallydighetsklub