



---

## **IKT-strategi for Den norske kirke 2009-2014**

*Felles utfordringer og veivalg for hele Dnk*

RAPPORT FRA  
STRATEGIGRUPPENS ARBEID

---

Versjon: 1.0

Dato: 02. juli 2009

## Innholdsfortegnelse

<b>0</b>	<b>VERSJONSHÅNDTERING .....</b>	<b>3</b>
<b>1</b>	<b>SAMMENDRAG .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>INNLEDNING .....</b>	<b>5</b>
2.1	BAKGRUNN OG FØRINGER FOR IKT-STRATEGIEN .....	5
2.2	DELTAKERE I IKT-STRATEGIGRUPPEN .....	5
2.3	FORMÅL MED RAPPORTEN .....	5
<b>3</b>	<b>FREMGANGSMÅTE .....</b>	<b>7</b>
3.1	TRINNVIS ENDRINGSMODELL .....	7
3.2	HELHETLIG MODELL .....	7
3.3	INVOLVERING .....	8
3.4	ERFARINGSINNHEITING .....	9
3.5	KARTLEGGING AV NÅSITUASJONEN .....	9
3.6	DEN STRATEGISKE PLANEN .....	9
3.7	KOST/NYTT .....	9
<b>4</b>	<b>SITUASJONSBESKRIVELSE .....</b>	<b>11</b>
4.1	BEHOV FOR SAMORDNING .....	11
4.2	STYRING/ORGANISERING/FINANSIERING .....	13
4.3	ARBEIDSPROSESSER/IKT-LØSNINGER .....	14
4.4	IKT-INFRASTRUKTUR OG DRIFT .....	14
4.5	KOMPETANSE .....	14
<b>5</b>	<b>MÅL OG STRATEGIER .....</b>	<b>14</b>
5.1	PRINSIPPER .....	14
5.2	VISJON FOR IKT-SATSINGEN .....	14
5.3	MÅL OG STRATEGIER FOR 4 SATSINGSOMRÅDER .....	14
<b>6</b>	<b>FRA STRATEGI TIL HANDLING .....</b>	<b>14</b>
6.1	TRINNVIS IKT-PROGRAM .....	14
6.2	SKISSE TIL TILTAK I ULIKE UTVIKLINGSTRINN .....	14
6.3	FORSLAG TIL ORGANISERING AV REALISERINGSFASEN .....	14
6.4	FORUTSETNINGER .....	14
6.5	SUKSESSKRITERIER .....	14
6.6	ØKONOMISKE KONSEKVENSER .....	14
<b>VEDLEGG 1</b>	<b>RELEVANTE DOKUMENTER .....</b>	<b>14</b>

**0 VERSJONSHÅNDTERING**

<b>Dato:</b>	<b>Versjon:</b>	<b>Utført av:</b>	<b>Endring;</b>
12.06.2009	0.1		Første utkast med strategigruppens delarbeider sydd sammen
16.06.2009	0.2		Justert etter innspill fra strategigruppen
18.06.2009	0.3		Justert etter innspill fra styringsgruppen 17/6 og strategigruppen 18/6
29.06.2009	0.4		Videre bearbeidet på grunnlag av innspillene fra strategigruppen og styringsgruppen
30.06.2009	0.5		Justering av strategigruppen. Klargjøring av organisering av neste fase med mer.
02.07.2009	1.0		Dokumentet slutført i versjon 1.0 av prosjektansvarlig

## 1 SAMMENDRAG

### **Kapittel 2 Innledning**

Med bakgrunn i brev fra Kirke- og kulturdepartementet, igangsatte Kirkerådet i januar 2009 et prosjekt for å utarbeide felles IKT-strategi for Den norske kirke (Dnk). Prosjektets strategigruppe har bestått av deltakere fra Kirkeråd, Bispedømmeråd, KA og Fellesråd. Dette dokumentet kan sees på som første versjon av det som bør være en løpende utvikling av Dnk's IKT-strategi.

### **Kapittel 3 Fremgangsmåte**

Strategigruppen har jobbet etter en trinnvis modell; og først beskrevet dagens situasjon, deretter mål bilde for ønsket situasjon og til slutt strategier og tiltak som kreves for å komme dit vi vil. For å kunne realisere en IKT- strategi, er det helt avgjørende å kjenne til rammebetingelsene som angir ansvar og styring av ressurser og oppgaver. Strategigruppen har derfor lagt vekt på å finne en styrings- og organiseringsmodell som gjør det mulig å få til en dynamisk og forpliktende utvikling av IKT løsninger i Dnk. Prosjektet har også lagt stor vekt på informasjon og involvering, slik at situasjonsbeskrivelsen har blitt bekreftet og ideer har blitt luftet med sentrale brukere. Det er også hentet inn data fra tidligere IKT-utredninger og erfaringer fra andre virksomheter.

### **Kapittel 4 Situasjonsbeskrivelse**

Tilbakemeldingene fra alle deler av kirken viser et klart behov for større samordning på IKT-området. I dag finnes ikke noen felles styring eller organisering av IKT-tiltakene i kirken. Finansieringen skjer stykkevis uten klart mål bilde og prioriteringer. Det er ingen samordning av felles behov med kravspesifikasjon fra kirken til leverandørmarkedet. Dnk får heller ikke hentet ut stordriftsfordelene i IKT-markedet. Ulike enheter i kirken anskaffer ulike IKT-systemer for å løse de samme oppgavene. IKT-infrastrukturen er fragmentert på forskjellige datanett. IKT-systemene driftes av et stort antall leverandører uten muligheter for å hente inn besparelser knyttet til felles drift og bruker støtte. Mange fellesråd er i dag helt avhengig av at kommunen tilbyr infrastruktur og programvare. Publikums forventninger til service og tilgjengelighet er økende, uten at Dnk kan innfri forventningene slik IKT brukes og er organisert i dag. I dag brukes det ca 170 millioner pr år på IKT når vi ser hele Den norske kirke under ett. Alt i alt preges dagens situasjon av dårlig utnyttelse av ressursene.

### **Kapittel 5 Mål og strategier**

IKT-strategien skal bidra til at IKT brukes målrettet for å understøtte kirkens visjoner og satsingsområder. Kirkens brukere skal være i sentrum, både de eksterne og de interne som jobber i kirken. Fremtidsbildet er å samle kirken til ett IKT-rike med likt servicenivå for alle brukere. IKT-strategien legger opp til at Kirkerådet, bispedømmerådene, KA og fellesrådene/menighetene går sammen om å etablere en felles IKT-satsing for Den norske kirke. Med felles IKT-satsing menes felles styring og organisering, felles IKT-infrastruktur, felles IKT-systemer, felles IKT-drift og felles IKT-brukerstøtte. Organiseringen legger vekt på rolledeling som bidrar til dynamikk og sikrer at de rette prioriteringer blir tatt. Det skal skilles mellom styring, leveranse og bruker/bestiller. Det skal etableres brukergrupper for alle hovedprosesser i Dnk med representanter fra dem som kjenner de daglige behov.

### **Kapittel 6 Fra strategi til handling**

Arbeidet med å realisere IKT-strategien er en trinnvis prosess, og kan med fordel organiseres som et program med parallelle prosjekter. Før et IKT-program initieres, gjenstår videre detaljering av strategien for bl.a. å få på plass modell for styring og finansiering. Denne modellen må presenteres for alle interessenter som et fundament for det videre arbeidet. Strategigruppen foreslås videreført med nytt mandat og ny leveranse i slutten av 2009. Det er viktig å følge opp de positive forventningene som er skapt i kirkenorge fra dette innledende arbeidet.

Strategigruppen står samlet bak rapporten og dens anbefalinger.

## 2 INNLEDNING

### 2.1 Bakgrunn og føringer for IKT-strategien

På bakgrunn av brev fra Kultur- og Kirkedepartementet 24.10.2008 /4/, igangsatte Kirkerådet i januar 2009 et prosjekt for å utarbeide en helhetlig IKT<sup>1</sup>-strategi for Den norske kirke (Dnk).

IKT-strategien skal kort fortalt gi svar på spørsmålet:

Hvordan kan Den norske kirke utnytte IKT for mer effektivt å realisere sine virksomhetsmål?

Dette er første gang det gjøres forsøk på å etablere en IKT-strategi som skal omfatte hele Den norske kirke. Noen av dagens IKT-utfordringer er beskrevet i brevet fra departementet:

*”Kompleksiteten og avhengigheten av IKT innenfor Den norske kirke er økende. Det er i dag en rekke viktige initiativer på IKT-området i kirkelig sammenheng og det er av stor betydning at disse blir sett i sammenheng. I tråd med utviklingen av IKT-tjenester ellers i samfunnet, stiger også de eksterne brukernes forventninger til tjenestetilbudet på IKT-området fra kirkens side. Det er behov for bedre samordning og mer helhetlig tilnærming til IKT i Den norske kirke...Det bør snarlig utarbeides en IKT-strategi som omfatter Den norske kirke på både lokalt, regionalt og sentralt nivå...Det er ønskelig at Kirkerådet tar initiativet til arbeidet med en slik IKT-strategi.”*

### 2.2 Deltakere i IKT-strategigruppen

Strategigruppen har vært sammensatt av deltakere fra Dnk sentralt, regionalt og lokalt:

- Kirkeråd
- Bispedømmeråd
- KA
- Fellesråd

IKT-strategigruppen har bestått av følgende personer:

- Jahn-Oluf Skonnord (Kirkerådet, prosjektansvarlig)
- Lars Brække (SenseIT AS, prosjektleder)
- Bjarne Neerland (Kirkevergen Oslo)
- Dag Landmark (Kirkevergen Gjøvik)
- Claes Lampi (KA)
- Oddgeir Stenersen (Nord-Hålogaland bispedømmekontor)
- Ole Inge Bekkelund (Kirkerådet)

Strategigruppen har avholdt 7 heldagsmøter og 4 telefonkonferanser i perioden 23. januar til 18. juni 2009.

### 2.3 Formål med rapporten

Rapporten skal:

---

<sup>1</sup> IKT = Informasjons- og kommunikasjonsteknologi

- Beskrive anbefalt IKT-strategi; dvs. hvordan Dnk skal utnytte IKT for best mulig å understøtte virksomhetsmessige mål/visjoner
- Gi prosjektets styringsgruppe/beslutningstakere nødvendig grunnlag for å slutte seg til anbefalt IKT-strategi
- Bidra til felles forståelse og oppslutning om IKT-strategien i kirken lokalt, regionalt og sentralt
- Utgjøre første byggetrinn for videre utarbeiding av beslutningsunderlag og samlet program med detaljerte handlingsplaner

Strategigruppen har utarbeidet en mer kortfattet PowerPoint-versjon av IKT-strategien /6/, som gir et mindre volumiøst og lettere tilgjengelig bilde av felles utfordringer og veivalg.

Det er viktig å understreke at resultatet av prosjektet utgjør en første versjon av IKT-strategien for Dnk. Prosjektet må ses på som en første av flere etapper som til sammen bygger opp en samlende og solid IKT-strategi for Dnk. En viktig del av prosjektets første leveranse er derfor å etablere organisatoriske og styringsmessige rammer for videre strategisk arbeide, slik at man har et beslutningsgrunnlag for forpliktende og prioriterte handlingsplaner. Finansieringsmodell må inngå som et viktig og nødvendig element i dette.

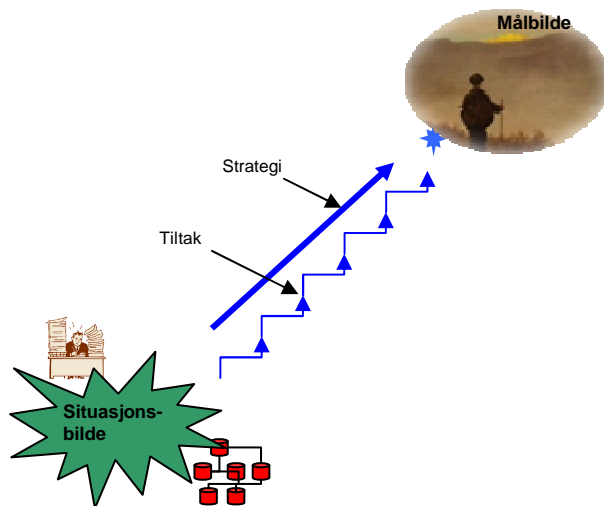
### 3 FREMGANGSMÅTE

#### 3.1 Trinnvis endringsmodell

IKT-strategien er en overordnet plan som beskriver hvordan Dnk skal utnytte IKT for best mulig å understøtte virksomhetsmessige mål/visjoner. Strategien skal i tillegg til å beskrive **mål** og **strategier** (veivalg), også identifisere **tiltak** som er nødvendig for å komme dit.

Strategigruppen har benyttet et metodisk rammeverk der prosjektet har gjennomgått definerte faser:

- **Situasjonsbilde:** Hvor står vi i dag og hva er de viktigste utfordringer? Prosjektet har identifisert sentrale behov og forbedringsområder.
- **Målbilde:** Hvor ønsker vi å være? Prosjektet har etablert et målbilde for IKT.
- **Strategi/tiltak:** Hvordan kommer vi dit gitt dagens situasjon? Prosjektet har vurdert alternative løsninger og skissert tiltak som skal bidra til realisering av IKT-strategien.

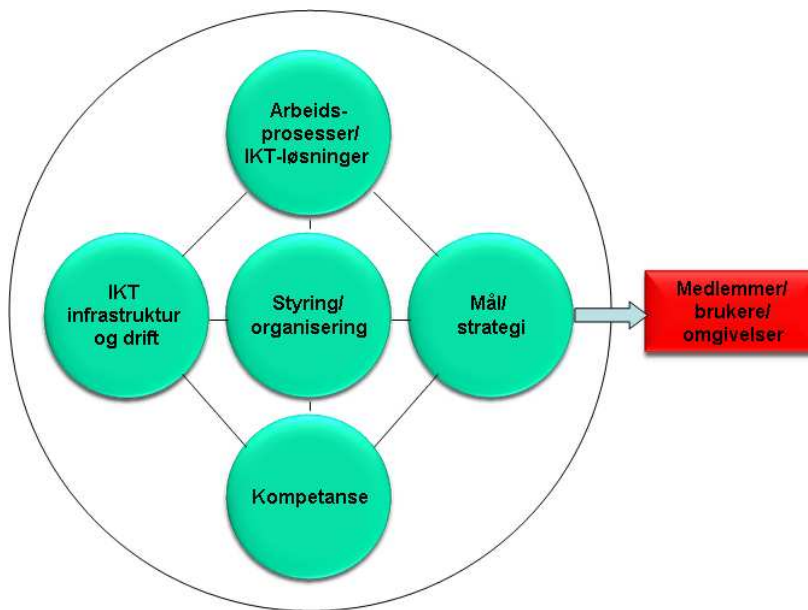


Figur 1: Trinnvis endringsmodell

#### 3.2 Helhetlig modell

IKT tolkes i strategisk sammenheng som mer enn bare teknologi. For å ivareta brukernes/ medlemmenes behov og sikre en helhetlig tilnærming til strategiarbeidet, er det viktig å hensynta sentrale elementer i Dnk's organisasjon og struktur. Prosjektgruppen har utarbeidet situasjonsbilde, formulert mål og skissert strategier/tiltak i forhold til fire elementer:

- Styring/organisering
- Arbeidsprosesser/IKT-løsninger
- IKT-infrastruktur og drift
- Kompetanse



Figur 2: Helhetlig modell

### 3.3 Involvering

Prosjektet har vektlagt informasjon og involvering under arbeidet med utneisling av IKT-strategien. Strategigruppen gjennomførte ved prosjektoppstart en interessentanalyse som dannet utgangspunkt for egen kommunikasjonsplan. Basert på innholdet i planen har prosjektet gjennomført målrettede kommunikasjonsaktiviteter overfor en rekke aktører:

- Kultur- og kirke departementet
- Storbykonferansen (store fellesråd)
- Storkommunesamlingen (G17 – mellomstore fellesråd)
- Stiftsdirektørene/bispedømmerådslederne
- Kirkevergelaget
- Direktoratet for forvaltning og utvikling (DIFI)
- Bispemøtets generalsekretær
- Samisk kirkeråd/Samisk trosopplæring
- Kirkelige fagforeninger
- OVF/OVF-nett
- Utvalg for ungdomsspørsmål
- Kifo (Kirkeforskning)
- Knif (Kristennorges innkjøpsfellesskap)
- KKD's IT-enhet (Tønsberg)
- IT-ansvarlige i Kirkerådet og bispedømmerådene

Prosjektet sendte i april 2009 brev til alle kirkelige fellesråd og menigheter med oppfordring om å sende inn forslag til hvordan Den norske kirke kan utnytte IKT for best mulig å realisere virksomhetsmål. Likelydene informasjon ble lagt ut på kirken.no. Tilbakemeldingsrunden resulterte i 16 innspill som har gitt nyttig inspirasjon til rapportens strategiske veivalg.

Prosjektet ønsker å rette en stor takk til alle i hele kirkenorge for bidragene som har vært med på å forme IKT-strategien slik den nå foreligger.

Pr. dags dato gjenstår å orientere Kirkerådet (valgte) og Kirkemøtet.



### 3.4 Erfaringsinnhenting

Prosjektet har innhentet erfaring fra referansevirksomheter som har gjennomført spennende IKT omstillingsprosjekter:

- Svenska Kyrkan
- Departementenes servicesenter
- Libriskjeden
- Sparebank 1
- Kirkelig fellesråd i Oslo

Videre har prosjektet hatt en nyttig dialog med Direktoratet for forvaltning og IKT (DIFI) rundt generelle krav og strategier for IKT i det offentlige.

### 3.5 Kartlegging av nåsituasjonen

Tilnærmingen til strategiarbeidet må sees i lys av tilgjengelige ressurser satt av til prosjektet. Bl.a. har ressursene satt av til kartlegging av nåsituasjonen vært begrenset. Strategigruppen har avholdt møter med sentrale aktører for å vurdere styrker/svakheter ved dagens situasjon. Videre er menigheter/fellesråd involvert gjennom en tilbakemeldingsrunde via brev og kirkens internett. Gjennomføring av flere kartleggingsmøter kunne sikkert bidratt til større respons og mer detaljert informasjon om dagens utfordringer. I ytterste omfang kunne det vært gjennomført brukerundersøkelse i hele Den norske kirke. Strategigruppen kunne også ha gjort kartlegginger av hvilke felles informasjonsdata som både finnes og det er behov for i Dnk. Dette for å legge grunnlaget for en gjennomarbeidet løsnings- og informasjonsarkitektur.

Strategigruppen oppfatter likevel at informasjonstilfanget, oppnådd gjennom tidligere kartleggingsarbeider, møter med utvalgte interessenter og en bredt sammensatt, erfaren strategigruppe, har bidratt til en situasjonsbeskrivelse som er utfyllende nok i forhold til de forslag som fremkommer i rapporten.

### 3.6 Den strategiske planen

Hvordan den strategiske planen kan formes, avhenger av hvor langt man er kommet i prosessen med å klargjøre mål, strategier og tiltak. For å gjennomføre målrettede tiltak kreves god innsikt i effekten av disse i forhold til målene. Dette er den første strategiplanen som lages for Den norske kirke og strategigruppen har hatt ca 5 måneder på seg til å lage denne. Det er viktig at strategiplanen ikke prøver å favne videre og dypere en det er grunnlag for så langt. Rapporten inneholder derfor tiltak på overordnet nivå med vekt på styringsmessige forhold og krav til IKT infrastruktur.

I denne fasen av arbeidet har det vært viktig å få fram et mål bilde. Strategigruppen har skissert en rekke mål på overordnet nivå som ligger til grunn for IKT-strategien.

Strategiarbeidet må snarlig følges opp i en videre planleggingsprosess for utmeisling av en permanent modell for samordnet styring og finansiering av de nødvendige IKT-tiltak. Videre detaljering til operasjonelle mål bør skje i den videre planleggingsprosessen når styrings- og finansieringsmodell er klar. IKT-tiltakene prosjektoorganiseres deretter i et overordnet program.

### 3.7 Kost/nytte

Det har ikke vært mulig å fremskaffe alle tall over drifts- og investeringskostnader for IKT i Dnk. Omtrent halvparten av landets menigheter (ca. 225) får IKT-tjenesten levert av egen kommune. Reelle kostnader for disse tjenestene er ofte ikke synliggjort i budsjetter eller regnskaper. Mangelfulle data over dagens kostnader har gjort at det ikke er satt opp en kost/nytte-analyse for tiltakene i IKT-strategien. Strategigruppen gir allikevel noen estimater mot slutten av rapporten. Ut i fra eksisterende materiale og de analyser strategigruppen har kunnet gjøre, er gruppen av den

oppfatning at Dnk har svært mye å hente på en bedre utnyttelse av IKT kostnadsmessig og ikke minst kvalitativt.

## 4 SITUASJONSBESKRIVELSE

### 4.1 Behov for samordning

Arbeidet med å kartlegge og beskrive nåsituasjonen har avdekket oppfatninger i kirkenorge som understreker betydningen av en felles IKT-strategi, slik det også kom til uttrykk i Kirkemøtets bestilling i 2007 om en mer helhetlig IKT-satsing for Dnk.

- Dagens fragmenterte IKT-satsing og ulike finansielle forutsetninger for å utnytte IKT, gir dårlige løsninger og dårlig samlet ressursutnyttelse for Dnk.
- Det er en gryende vilje til å samarbeide mer om IKT på tvers av organisatoriske enheter, fordi en ser at IKT-løsninger må bygges ut i fra felles behov.
- Samarbeid rundt IKT forventes å gi synergieffekter og mer igjen for pengene. Den som er med å finansierer, må selv være med å styre ressursene.

Kirken har de samme utfordringer som andre publikumsrettede virksomheter og den offentlige forvaltning når det gjelder brukerorienterte IKT løsninger. Jf Stortingsmelding nr 17 "Eit informasjonssamfunn for alle" /8/, der det bl.a. heter:

- IKT bidrar til å øke produktiviteten i en rekke sektorer.
- En døgnåpen elektronisk forvaltning gir bedre tjenester.
- Brukerne skal møte en åpen, tilgjengelig og sammenhengende offentlig sektor.
- Hver offentlige virksomhet har ansvar for å etablere og utvikle en egen IKT-infrastruktur på de områder virksomheten finner det formålstjenelig.

# Klar ferdig gå!

## Lokale utfordringer i fellesråd og menigheter

Når vi spør brukerne om hva det er de trenger eller savner i sin hverdag, svarer de bl.a.:



Jeg trenger:

- Å planlegge alle kirkelige handlinger på en rasjonell måte, der alle registreringer kun foregår en gang (inkl kirkebok).
- Gode nettsider for menigheten
- Å synliggjøre menighetens aktiviteter
- Å møte publikums krav til elektronisk kommunikasjon
- Verktøy som støtter drift og vedlikehold av kirkebyggene, HMS osv
- Bedre mulighet til å utveksle data på tvers av nivåer og arbeidsgiverlinjer
- Å dele informasjon med begravellesbyråene og pårørende
- Elektronisk arkiv
- Tilgang til sentralt stoff om trosopplæring, personale osv.
- Turnusplan for prester og andre medarbeidere
- Verktøy for oppfølging av frivillige medarbeidere
- Givertjenestesystem

Figur 3: Lokale utfordringer

# Sentrale mål og lokal frihet

*Sentrale utfordringer hos Kirkerådet, bispedømmeråd og KA*

Når vi spør brukerne om hva det er de trenger eller savner i sin hverdag, svarer de bl.a.:



- Oppdatert og nyttig medlemsregister
- Felles krav til elektronisk registrering av kirkelige handlinger for å sikre dokumentasjon og sentrale statistikker/analyser
- Egen styring av infrastruktur og løsninger til bispedømmekontorene etter at avtalen med OVF-nett går ut
- Enkel og effektiv samlet registrering av gaver med skattefradrag
- Bedre informasjonsdeling og ressursplanlegging mellom lokale prester og prosti
- Økt bruk og nytte av kirkekirkebyggdatabasen
- Ledelsesinformasjonssystemer

*Figur 4: Sentrale/regionale utfordringer*

I de følgende avsnitt beskrives nåsituasjonen og felles utfordringer sortert etter de fire elementene:

- Styring/organisering/finansiering
- Arbeidsprosesser/IKT-løsninger
- IKT-infrastruktur og drift
- Kompetanse

## 4.2 Styring/organisering/finansiering

Dnk består av et stort antall selvstendige enheter. Virksomhetene må forholde seg til samme medlemsmasse, lovverk, visjon og arbeidsoppgaver. Sett fra omverden fremstår kirka svært fragmentert. Folk er i sitt møte med kirken opptatt av tjenesten, ikke av hvordan den er organisert.

### ***St.meld. nr. 17 (2007– 2008) Staten og Den norske kirke:***

*Den norske kirke er geografisk delt inn i 1278 sokn, 106 prostier og 11 bispedømmer. Det er 430 kirkelige fellesråd, og ca. 1/3 av dem består av bare ett sokn.*

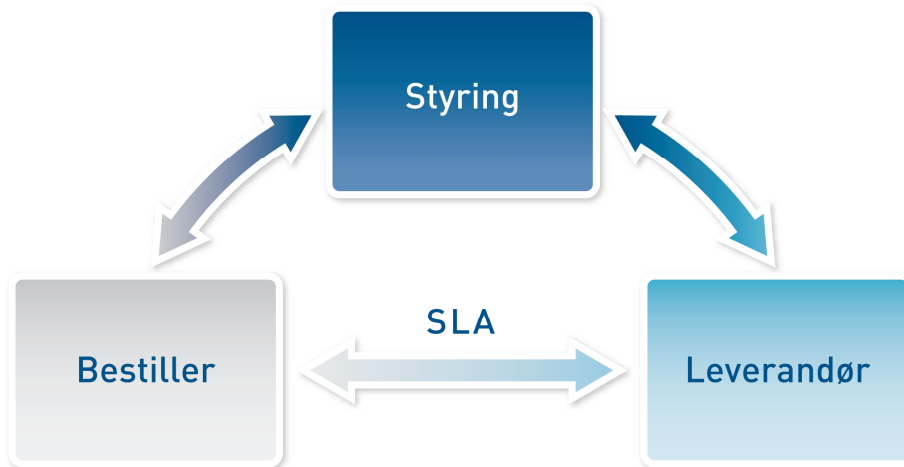
*Til sammen er det ca. 5 700 årsverk i Den norske kirke. Omtrent 1 300 av dem er årsverk for prester, ca. 200 er årsverk i regional og sentral administrasjon, og ca. 4200 er årsverk i menighetene ellers. Rundt 9 000 medlemmer er valgt inn i menighetsråd og fellesråd. Per 1. januar 2008 var 81,8 pst. av befolkningen medlemmer av Den norske kirke.*

### 4.2.1 Ingen helhetlig plan

Til tross for felles virkeområde, har Dnk fram til nå ikke hatt noen helhetlig strategi eller felles plan for hvordan IKT best skal brukes og utnyttes for å realisere virksomhetsmål. IKT-tiltak iverksettes på det sentrale, regionale og lokale plan uten koordinering av noe slag.

#### 4.2.2 Intet felles styringsorgan

Dnk har ikke noe felles organ som har et samlet ansvar for at IKT benyttes mest mulig effektivt til hele kirkens beste. Det er uklare organisering og uklare roller for IKT-arbeidet sentralt, regionalt og lokalt. Det skiller ikke klart mellom styringsrolle, bestillerrolle og leverandørrolle:



Figur 5: IKT-styringsmodell med tjenesteytingsavtale (SLA)

Uheldig rolledeling gir manglende sammenheng mellom ansvar for en tjeneste og mulighet til å påvirke IKT-ressursene som skal brukes for å levere tjenesten. Eksempler på dette er:

- **Bispedømmene og KR har ansvar for tjenestene – OVF-nett sitter på IKT-ressursene:** Bispedømmene og Kirkerådet er underlagt OVF-nett sine løsninger og IKT-prioriteringer. I praksis har OVF-nett ivaretatt både, styrings-, bestiller og leverandørrollen for den systemporteføljen som i dag leveres til sentral-og regionalkirkelige instanser.
- **Prestene har ansvar for tjenestene – fellesrådene sitter på IKT-ressursene:** Prestene lokalt må benytte fellesrådenes systemer til mange av sine oppgaver. Disse IKT-løsningene kommuniserer heller ikke med prosten eller bispedømmet.
- **Fellesrådene har ansvar for tjenestene – KA sitter på IKT-ressursene:** KA finansierer og er leverandør av kirkebyggdatabasen med drift-/vedlikeholdssystem. Fellesrådene har ansvar for tjenestene når det gjelder forvaltning og vedlikehold av kirkebygg.

Uheldig rolledeling medfører også at sentrale IKT-satsinger iversettes uten å ha god nok forankring i organisasjonen for at tjenestene dekker brukernes behov.

#### 4.2.3 Stykkevis finansiering

Finansieringen av Dnk er delt mellom ulike kilder; stat, kommune, gaver og egenfinansiering. IKT-tiltak finansieres stykkevis og delt uten klart mål bilde, helhetlig prioritering og kobling mellom kostnader og resultater. Flere IKT-tjenester er ”gratis”, mangler forankring og eierskap hos bruker og preges av uforpliktende og tilfeldig bruk.

#### Finansiering fra Departementet opprettholder fragmentering av IKT-området

Det er en utfordring at departementet gjennom sine budsjetter tildeler IKT-rettede midler til flere sentrale kirkelig aktører. Dette gir ikke et godt grunnlag for helhetstenkning og synergier. Ved å tildele midler for kirkebyggdatabasen til KA, medlemsregisterløsningen til Kirkerådet, infrastruktur og administrative løsninger til OVF, brukerstøtte til KKD's IT-enhet og lønns- og regnskapssystem til SSØ (samt kompetansedatabase til Presteforeningen), blir departementets bidrag lite optimalt sett i en felles IKT-sammenheng for Dnk.

### **Stort potensiale for bedre utnyttelse av IKT-midlene**

Kirkeregnskapet viser at Dnk i 2007 ble tilført kr 3 678 866 000 via stat og kommune.

Det finnes ikke noen samlet oversikt over totale årlige kostnader til IKT-drift og investeringer i Dnk. Basert på budsjettall og erfaringer i sammenliknbare virksomheter, har strategigruppen estimert totale kostnader til kr 170 millioner.

Det er strategigruppens oppfatning at ressursene som i dag brukets på IKT kan brukes bedre gjennom felles løsninger, felles drift, felles brukerstøtte og felles innkjøp.

#### *4.2.4 Manglende koordinering av innkjøp*

Dnk opererer i IKT-markedet som mange små kunder istedenfor en stor. Dette gir svakere forhandlingskort ved systemanskaffelse, løsrevne drifts- og brukerstøttemiljøer, lavere prioritering i supportapparatet og dårligere garantiforhold. Leverandørene styrer for mye av utviklingen og innkjøpere lokalt kan lett få lokale bindinger og spesielle preferanser.

Dnk får ikke hentet ut de storkundefordeler kirken fortjener ut fra sin samlede størrelse. Det er usikkert hvor konkurransedyktige prisene er hos eksisterende tjenesteleverandører, men potensialet for å levere IKT-tjenester med økt servicegrad til lavere totalpris antas å være betydelig.

Kristennorge har lang erfaring med å "handle i fellesskap". KNIF har en rekke avtaler som medlemmer kan nyttiggjøre med totalt omsetningsvolum som nærmer seg 1 milliard. Men KNIFs avtaler omfatter ikke så mange IKT-relaterte produkter/tjenester; annet en Microsoftlisenser, telenett og datasikkerhet. Dessuten fremforhandles disse avtalene utenfor rammen av Forskrift om offentlige anskaffelser.

Innkjøp til Den norske kirke både lokalt og sentralt, må skje etter Forskrift om offentlige anskaffelser.

#### *4.2.5 Tette bånd til kommunene*

Det er stor forskjell på størrelsen til virksomhetene i Dnk. Noen store enheter har ressurser til å utvikle og drifte egne løsninger. Mindre enheter med få ansatte er avhengige av enkle og billige løsninger. Mange fellesråd/menigheter har tette bånd til kommunene. Omtrent halvparten av landets fellesråd (225) får IKT-tjenester levert av kommunen. Men andelen fellesråd med kommunale tjenesteavtaler har vært sterkt synkende de senere år. For noen år siden var andelen ca 80 %.

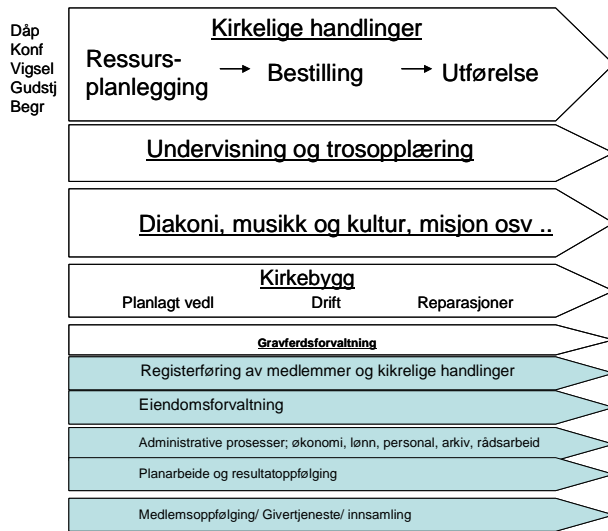
De kommunale tjenesteavtalene oppleves av mange fellesråd som rimelige og lettvindte. Flere og flere fellesråd opplever samtidig at bindingen til kommunene ofte resulterer i for lav servicegrad, sene og til dels dårlige tilbakemeldinger fra kommunene, samt at det ikke er mulig å fremskaffe nøkkeltall, statistikk m.m. Tjenestavtalene står totalt sett som en utfordring for en rask etablering av felles IKT-infrastruktur og finansieringsform.

### **4.3 Arbeidsprosesser/IKT-løsninger**

#### *4.3.1 Hovedprosesser og støtteprosesser*

Strategigruppen ser det som viktig at IKT-strategien understøtter Dnk's arbeidsprosesser.

Prosjektet har satt opp en skisse til inndeling i hoved- og støtteprosesser. Hovedprosessene er ment å dekke kirkens kjerneoppgaver. Støtteprosessene er mer administrative oppgaver som bidrar til å "smøre maskineriet" i enhver organisasjon. Hensikten med inndelingen er å få en mest mulig helhetlig vurdering av behovet for IKT-løsninger:



Figur 6: Hovedprosesser og støtteprosesser

#### 4.3.2 Manglende imøtekommelse av krav til IKT-løsninger fra kirkens brukere

Det eksisterer et gap mellom brukernes forventninger og Dnk's service og tilgjengelighet. Jfr. brev fra departementet /4/:

*I tråd med utviklingen av IKT-tjenester ellers i samfunnet, stiger også de eksterne brukernes forventninger til tjenestetilbudet på IKT-området fra kirkens side.*

Prosjektet har identifisert noen eksempler på gap i forhold til publikumshåndtering og menighetsbyggende arbeid:

- Servicenivået som tilbys kirkens brukere varierer mellom de ulike menighetene. For eksempel er sentralbordet for noen menigheter åpent daglig kl 9-16, mens andre menigheter har åpningstid begrenset til 2-3 timer et par dager i uken. Variasjon i tjenestenivå skjer til tross for at folk forventer samme service fra Den norske kirke uavhengig av hvor man bor.
- Manglende samkjøring av kirkens nettsider gir en lite helhetlig presentasjon av kirken. Videre ivaretar ikke Kirkens nettsider forventningene de fleste i dag har til denne kommunikasjonsformen.
- Frivillig arbeid er helt avgjørende for kirken. Mangel på løsninger for elektronisk utveksling av informasjon og oppfølging av frivillige, resulterer i uforholdsmessig mye og unødvendig administrasjon for den enkelte menighet.
- Prester mangler systemstøtte for bedre oppfølging av medlemmer, for eksempel i forbindelse med samtale og hjemmebesøk.

#### 4.3.3 Mangelfull bruk av IKT-løsninger for samordning og effektivisering av arbeidsprosesser

Arbeidsprosesser i Dnk, både internt i enheter og på tvers av enheter, utføres uten samordnet bruk av IKT. Dnk har et stort antall bestillere, som uten koordinering anskaffer forskjellige løsninger til å understøtte identiske arbeidsprosesser. Kartlegging i regi av prosjektet Nytt medlemsregister avdekket et stort antall ulike IKT-løsninger i Dnk. Den største ulempen med mangfoldet, er at lokale og regionale/sentrale løsninger ikke henger sammen. Kollegaer som jobber i tilgrensende arbeidsprosesser ender opp med ulike IKT-løsninger som ikke kommuniserer. For eksempel:



- Innføring av prostiet som nytt tjenestedistrikt stiller krav til fellesløsninger som kan kommunisere både med prestene/fellesrådene og bispedømmekontorene. På prostiplan er det bl.a. bruk for:
  - IT-verktøy for å lage arbeidsplaner for prestene (har i dag forskjellige kalendertjenester)
  - Rapporteringssystem fra prest til prost over fravær, tapte fridager etc
  - Samordning med bispedømmenes behov for løpende rapportering til statlige organer og årsrapportering (bispedømmekontorene kan ikke utnytte informasjonen som ligger i fellesrådenes infrastruktur og løsninger)
- Det er ingen samordning av løsninger for elektronisk arkiv og saksbehandling. Prester kan møte på forskjellige løsninger avhengig av arbeidssted. Videre er det ingen kobling mellom sak/arkiv mellom lokal prest, prost og bispedømme.
- Flere fellesråd har gravferdsprogram med mulighet for utsending av fakturaer, men dette fanges ikke automatisk opp av regnskapsprogrammene de bruker.
- Kirkebok føres både manuelt og elektronisk på lokalt nivå, i tillegg til at endringer må testes inn i egen løsning på sentralt nivå. Praksisen medfører ”trippelarbeid”.
- Ca 50 % av fellesrådene benytter sentral Kirkebyggdatabase for forvaltning/drift/vedlikehold av bygg. Resterende fellesråd bruker egne lokale løsninger, evt. manuelle løsninger.

#### 4.3.4 Manglende automatisering av arbeidsprosesser

Oppgaver som kan effektiviseres gjennom IKT utføres fortsatt manuelt. For eksempel:

- Kirkebøkene føres fortsatt manuelt (bl.a. grunnet hindringer i regelverket).
- Mye av dokumentbehandlingen (journalføring/arkivering) gjøres manuelt. Manuell dokumentbehandling øker risikoen for manglende ivaretagelse av arkivlov og NOARK-standard, ved siden av at informasjonslagringen blir mangelfull.
- Dnk utnytter ikke IKT til elektronisk samhandling/informasjonsdeling med samarbeidspartnere som begravellesbyråer, entreprenører etc.

#### 4.3.5 Andre eksempler på behov for felles IKT-løsninger

- Dnk har ikke felles intranett for å dele informasjon av felles interesse. Dette gjør det bl.a. mer krevende å tilgjengeliggjøre/publisere interne dokumenter og rundskriv fra Kirkerådet og KA. Videre kan kirken.no fort ende opp med informasjon som primært er av intern interesse. Et intranett vil også kunne gi mer brukervennlig tilgang til nasjonale applikasjoner. I dag må brukerne logge seg på ulike steder for hver applikasjon (for eksempel kirkebyggdatabasen, medlemsregisteret og samisk trosopplæring).
- Kommunikasjonsgangen i Dnk er ressurskrevende fordi det ikke finnes noe felles e-post- og kalendersystem. I dag er det et mangfold av private og offentlige e-post adresser.
- Det er mangel på felles informasjonsbaser som både kan brukes lokalt, regionalt og sentralt. F.eks ansatteinformasjon, nøkkeltall om aktiviteter og ulike typer resultatinformasjon.
- Dnk har ikke noe felles ledelsesinformasjonssystem (nøkkeltall økonomi, personal, risikostyring, statistikk, HMS...). Flere interessenter (KKD, SSB, Kifo) etterspør bedre nøkkeltall/statistikk knyttet til kirkelige handlinger som ikke kan produseres fra dagens IKT-løsninger.

Alt dette fører til dårlig utnyttelse av ressursene, ikke minst de menneskelige ressursene i kirken.

## 4.4 IKT-infrastruktur og drift

Infrastruktur er ikke et uttømmende begrep, men sier noe om utstyr, nettverk og basis programvare som må på plass som en ”plattform for arbeid og kommunikasjon”. Med infrastruktur mener vi:

- all hardware (som PC, telefon, skrivere, servere),

- linjer/kommunikasjonsløsninger (både de som er lokalt (LAN) og de som knytter kontoret til omverden (WAN)) og
- basis programvare (som sikkerhetsløsninger, tilgangsstyring, e-post, kalender/avtaler, kontorstøtte program, telefoni).

Med drift mener vi:

Ansvar for å drifte IKT-infrastruktur og/eller enkeltprogrammer og tilhørende datalagring. I drift inngår ansvar for sikkerhet, tilgangsstyring, back-up og driftsstabilitet.

Med fagapplikasjon/-programvare mener vi:

Et program som brukes for å løse en oppgave innenfor det arbeidsområde man har. Det kan være administrative standardprogrammer som sak-/arkivsystem eller regnskapssystem, fagsystem som kirkebyggdatabase eller administrative spesialprogram som medlemsregister, gravferdssystem og lignende.

Innspill strategigruppen har fått:

*IKT-løsningene er uendelig mange i kirkenorge, fra frittstående pc-er uten backup på enmanns-menighetskontor til moderne og gjennomtenkte løsninger med gode og effektive rutiner.*

*Det jeg ser er at vi trenger et fullverdig ikt-system som dekker alle våre behov, og viktigst av alt; det bør ligge på sentral server og være tilgjengelig over nett.*

Dnk har ikke noe felles krav til IKT-standarder eller målbylde for fremtidens IKT-arkitektur som virksomhetene kan forholde seg til. Verken når det gjelder:

- IKT-infrastruktur (hvordan vi etablerer ”plattform for arbeid og kommunikasjon”),
- organisering av drift, eller
- utnyttelse av ulike programvare for å løse den enkelte oppgave (løsnings- og informasjonsarkitektur).

Felles arkitektur som bygger på definerte standarder er viktig både for koblinger mellom IKT-løsninger lokalt og for koblinger mellom lokale, regionale, sentrale og eksterne IKT-løsninger. Manglende standarder gjør at systemer etableres løsrevet uten å kunne ”snakke sammen”. Brukere må forholde seg til separate systemer og arbeidsprosesser stykkes opp. For eksempel må prester først benytte et system i sikker sone for innlegging av dåpsinformasjon. Deretter kreves innlogging i annet system for å avstemme mot kalender og sende ut e-post. Til slutt kreves innlogging i nasjonal løsning for oppdatering av medlemsregisterdata.

Bortsett fra OVF-nett som betjener Kirkerådet og bispedømmekontorene, er det ikke noe felles IKT-nettverk mellom de ulike virksomhetene i kirken:

- Det enkelte fellesråd og bispedømme er i hvert sitt nett. Kirkelig fellesråd i Oslo har etablert felles infrastruktur, drift og programvare for alle 57 menigheter. Dette inkluderer også telefoni integrert med avtalebok og felles sentralbord.
- Prosten og de som jobber felles i prostiet er på ulike nett og har ulike verktøy.
- Bispedømmekontorene og Kirkerådet er i felles nett med hverandre, men ikke med proster og øvrig kirkeforvaltning lokalt.

Manglende felles infrastruktur hindrer Dnk i:

- Etablering av felles IKT-løsninger; for eksempel:
  - Meldingsutveksling via e-post og kalenderdeling for planlegging
  - Informasjonsdeling mellom bispedømmekontor og de øvrige ansatte i bispedømmet

- Felles telefoni og sentralbord
- Bruk av videokonferanser/nettbaserte møter, som kan erstatte deler av reisevirksomheten innen kirken (ref ambisjoner i Grønn Kirke/menighet)
- Kostnadseffektiv drift
- Effektiv forvaltning av samlede IKT ressurser; både maskinvare og programvare
- Felles kontroll med IKT-sikkerheten
- Økt selvstendiggjøring av Den norske kirke, med IKT løsninger uavhengig av kommunenes infrastruktur og tjenester

Flere systemer som benyttes av Dnk er spesialutviklede og proprietære. Dnk har gjort seg avhengig av små leverandører med spesialprogrammer til kirkebruk. Dette er sårbart i forhold til videreutvikling og mulighet for å ta i bruk andre standardløsninger i markedet som supplement eller delvis erstatning for eksisterende skreddersydde løsninger.

Videre konstateres at bruk av domener i Dnk ikke følger felles domenestruktur.

Forvaltning, drift og brukerstøtte av IKT-tjenester i Dnk, henger sammen med fragmentert infrastruktur, og leveres stykkevis og delt av en rekke forskjellige tjenesteleverandører. Manglende samordning gjør det vanskelig å hente ut stordriftsfordeler:

- Kirkerådet leverer nasjonale webbaserte løsninger som er splittet i ulike miljøer: Kirken.no, Samisk trosopplæring og Nytt medlemsregister
- KA leverer Kirkebyggdatabasen i eget miljø
- IKT-tjenester for den kommunale delen av kirken ivaretas av kommunene eller fellesrådene (ca 50/50 %)
- OVF-nett leverer IKT-tjenester i form av infrastruktur, administrative programmer og e-post, til Kirkerådet og bispedømmerådene. Kirkerådet har egen brukerstøtte i tillegg til brukerstøtteenhet for bispedømmekontorene opprettet i regi av KKD. IKT-tjenestene som leveres av OVF-nett til kirken sentralt og regionalt, er basert på avtale med Sesam Data AS som løper ut desember 2010.

I Dnk savnes tjenestenivåavtaler (SLA) for drift-/brukerstøttetjenester på de fleste IKT-tjenesteområdene.

I dag er det vanlig å snakke om serviceorientert IKT-arkitektur. Det kan bety at man bygger opp dataløsningene ut i fra en helhetstenkning, der man utnytter flere dataprogrammer til å løse en arbeidsprosess. Det forutsetter at man skaper en helhetsarkitektur og at man har dataprogrammer som kan "snakke" sammen. Det er viktig å se på dataprogrammer som byggeklosser/moduler som skal passe sammen som i et lego-hus. Standard grensesnitt og dataprogrammenes egen indre logikk (som tre-lags arkitektur) er viktige elementer i dette.



Figur 7: Serviceorientert IKT-arkitektur

#### **4.5 Kompetanse**

Bruk av IKT blir stadig viktigere i samfunnet; både i organisasjonslivet og privat. Forventningene til Dnk's IKT-tjenester stiger tilsvarende. For å unngå stort gap mellom brukernes etterspørsel og Dnk's tilbud, kreves løpende utvikling av kirkens IKT-kompetanse. Kompetansebehovet spenner fra grunnleggende forståelse for betydningen av IKT (IKT-strategisk kompetanse), til konkrete ferdigheter i bruk av IKT-verktøy som e-post, tekstbehandling, regneark og presentasjon.

## 5 MÅL OG STRATEGIER

### 5.1 Prinsipper

Under strategiarbeidet har det utkrystallisert seg noen prinsipper som IKT-strategien skal bygge på:

#### ► Brukerorientering

Alt IKT-arbeid i Dnk skal ha fokus på brukerne; både de eksterne og de interne. Dnk må ha brukerne i sentrum for å gjøre de riktige prioriteringene, få de riktige løsningene og gi den rette servicen.

#### ► Proessorientering - ansvar for leveranser og løsninger

IKT-arbeidet skal ta utgangspunkt i hva som er Dnk's arbeidsprosesser og hvordan brukerne av kirkens tjenester skal møtes på best mulig måte. IKT er ikke noe mål i seg selv. IKT verktøy skal støtte og lette arbeidet i forhold til den enkeltes oppgaver og kirkens tjenester.

*Den som er ansvarlig for prosessen må bestemme og være med på å finansiere løsningene.*

Løsningene må både omfatte kirkens interne prosesser og prosesser rettet direkte mot samfunnets og medlemmenes behov.

#### ► Respekt for mangfold og selvstendigheten til det enkelte organ

Sammen blir vi sterkere. IKT-strategien må hensynta at det er stor forskjell i størrelsen på virksomhetene i Dnk. IKT-strategien må forankres i sammenfallende behov og muligheter for å hente ut IKT-synergieffekter på tvers av organisatoriske enheter. Felles IKT-tjenester skal tas i bruk fordi det oppleves nyttig og ønskelig i forhold til tjenestene som tilbys kirkens brukere, og ikke fordi det er pålagt. En felles satsing på IKT bør særlig komme de minste enhetene til gode ved at de får knytte seg til infrastruktur, programvare og tjenester de ikke har egne ressurser til å levere.

#### ► IKT-strategien skal gjøre Dnk mer tilpasningsdyktig i forhold til endringer i organisering og/eller finansiering

Ingen vet sikkert hvor Dnk står om 5 år. Felles IKT-strategi skal posisjonere kirken bedre til å ta vare på hele organisasjonen uavhengig av fremtidig valg av strukturer. IKT-strategien skal også kunne gjennomføres uavhengig av endrede relasjoner mellom stat og kirke. Strategien skal samtidig ha retning mot år 2014 og en situasjon der Dnk bygger opp en styringsmodell som tydeligere viser hvordan man kan ta et samlet ansvar for all IKT.

### 5.2 Visjon for IKT-satsingen

IKT skal brukes målrettet for å understøtte kirkens visjoner og satsingsområder:

- En bekjennende, misjonerende, tjenende og åpen folkekirke
- Tjenelige strukturer og ordninger som gjør kirken i stand til å oppfylle sitt oppdrag og sin tjeneste

Kirken samlet til ett IKT-rike,  
med felles IKT-verktøy for alle medarbeidere,  
og likt servicenivå til alle, der kirkens brukere er i sentrum

### 5.3 Mål og strategier for 4 satsingsområder

IKT-mål	IKT-strategi
<b>Satsingsområde 1: Styring, organisering og finansiering</b>	
<p>Felles styringsmodell i Dnk med klar sammenheng mellom ansvar for en tjeneste, finansiering av tjenesten og mulighet til å påvirke IKT-ressursene som skal brukes for å levere tjenesten</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I Dnk skal det være tydelige skiller mellom styrings-, bestiller- og leverandørrollen for alle IKT-løsninger.</li> <li>• Kirkeråd, bispedømmeråd og KA/fellesråd/menighetsråd skal være representert i styringsrollen og etablere et eget styringsorgan for IKT. En av oppgavene er å aktivt følge opp IKT-strategien og samordne IKT-satsinger av felles interesse.</li> <li>• Bestillerrollen skal ligge hos dem som har ansvar for tjenestene (sentralt, regionalt, lokalt).</li> <li>• Det må etableres systemeierskap og et operativt systemansvar for alle applikasjoner. Med systemansvar menes ansvar for utvikling, opprettelse av brukergruppe, opplæring og budsjett.</li> <li>• Utviklingen av IKT-løsninger skal være brukerstyrt med etablering av brukergrupper. Brukergruppene skal bidra til nye kravspesifikasjoner der det skal lages nye eller forbedrede løsninger.</li> <li>• Det må lages et program for IKT tiltakene basert på brukergruppens innspill og en overordnet strategisk prioritering.</li> </ul>
<p>Mer igjen for pengene og bedre økonomistyring knyttet til IKT investering og drift (inkl IKT-midler som i dag går via kommunene)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IKT-investeringer i Dnk skal vurderes samlet.</li> <li>• Finansiering kan være både sentral og fra den enkelte kunde. Bestillerne av IKT-løsningene skal være med på å finansiere tjenestene. Nasjonale løsninger finansieres nasjonalt.</li> <li>• Dnk skal inngå IKT-avtaler som kan benyttes av hele Dnk.</li> <li>• Alle IKT-avtaler som inngås skal være forankret i Forskrift om offentlige anskaffelser.</li> </ul>
<p>Økt utnyttelse av Dnk's stordriftsfordeler i IKT-markedet med bedre priser og høyere servicenivå</p>	
<b>Satsingsområde 2: Arbeidsprosesser og IKT-løsninger</b>	
<p><b>Samhandling eksternt rettet:</b> Enklere tilgang på informasjon om kirkens tjenester og tilbud:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle har krav på god service og god informasjon</li> <li>• Behovene er de samme uavhengig av hvor man bor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IKT skal bidra til at kirkens tjenester blir lettere tilgjengelige, med mer enhetlig tjenestenivå og kvalitet.</li> </ul>
<p><b>Samhandling eksternt rettet:</b> Enhetlig presentasjon av kirken mot omverdenen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det må bygges opp en helhetlig internettløsning for Dnk med fokus på den enkelte brukergruppes behov for informasjon og samhandling.</li> </ul>

IKT-mål	IKT-strategi
<b>Interne prosesser:</b>	
<p>Enklere arbeidsdag for kirkens medarbeidere</p> <p>Gode IKT-verktøy som støtter lokale arbeidsprosesser</p> <p>God og kostnadseffektiv samhandling ved felles bruk av IKT i den fremtidige kirken</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kirkerådet, KA, bispedømmekontorene og fellesrådene med lokale staber, skal samarbeide om felles IKT-arkitektur.</li> <li>• De som deler en prosess, må være med å utvikle løsningene for denne.</li> <li>• Intranett og ektranett må legges opp slik at det ivaretar den enkelte bruker og rolles behov.</li> <li>• Det legges opp til størst mulig standardisering av IKT-systemer for kirkens hovedprosesser og støtteprosesser.</li> </ul>
Mer brukervennlige IKT-løsninger	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det skal kun være nødvendig å registrere samme informasjon en gang.</li> <li>• Det skal kun kreves en pålogging for å betjene funksjoner i en og samme arbeidsprosess.</li> </ul>
<b>Satsingsområde 3: IKT-infrastruktur og drift</b>	
Kirken samlet til ett IKT-rike	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kirkerådet, bispedømmerådene, KA og fellesrådene/menighetene skal gå sammen om å etablere felles IKT-infrastruktur for Den norske kirke.</li> <li>• Kommunen skal ikke være leverandør av IKT-tjenester til kirken i fremtiden.</li> </ul>
Effektiv drift og brukerstøtte av IKT-løsninger i Dnk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drift og brukerstøtte av felles IKT-løsninger skal samordnes. Det skal etableres en leveranseorganisasjon i kirken som skal tilby fellestjenester til Dnk's virksomheter (se også eget avsnitt med figurer under). Leveranseorganisasjonen skal være konkurransedyktig på pris, kvalitet og sikkerhet.</li> <li>• Det skal etableres tjenesteavtaler mellom leveranseenheten og den enkelte brukerorganisasjon.</li> <li>• Drift- og brukerstøttetjenestene skal leveres ved egen produksjon eller ved eksternt anskaffelse der det er formålstjenelig.</li> <li>• IKT-tjenester som i dag leveres av OVF-nett til kirken sentralt og regionalt skal inngå i ny leveranseorganisasjon. Ressursene kanaliseres til Kirkerådet som ledd i etablering av et ny felles enhet for IKT.</li> <li>• Det skal være felles samordning mot eksterne ASP-leverandører (for eksempel SSØ).</li> </ul>
Fleksibilitet i forhold til endringer i organisering og utvikling av nye tjenester	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kirken skal ha en fremtidsrettet IKT-arkitektur.</li> <li>• Felles IKT-løsninger må være skalerbare; dvs. gradvis kunne utvides i volum etter hvert som brukertilfanget øker.</li> <li>• Felles IKT-løsninger må være modulære; dvs. gradvis kunne utvides i antall applikasjoner.</li> </ul>

IKT-mål	IKT-strategi
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kirken skal følge statens rammer for eForvaltning, arkitekturprinsipper og IKT-standarder så langt det er formålstjenelig.</li> </ul>
Ivaretagelse av krav til IKT-sikkerhet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dnk skal ha felles styring og kontroll på IKT-sikkerheten.</li> </ul>
<b>Satsingsområde 4: Kompetanse</b>	
Felles forståelse for hvilken vei IKT i Dnk skal utvikles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dnk skal satse på fellestiltak innen IKT-kompetanseutvikling.</li> </ul>
Bedre ferdigheter i bruk av IKT-verktøy blant Dnk's medarbeidere	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle løsninger skal ta høyde for opplæring og brukerstøtte.</li> <li>• IKT og rutiner skal sees i sammenheng.</li> </ul>

### Mer om styring/organisering av leverandørrollen

IKT-strategien legger opp til en felles leveranseenheter for felles IKT-tjenester. Strategigruppens erfaringsinnhentning viser at standardisering og sentralisering av IKT-løsninger både gir kostnadsreduksjoner, økt kompetanse, økt brukerservice og økt sikkerhet.

Kommunesektoren har bred erfaring med etablering av interkommunale selskaper innen IKT (Digitale Gardermoen IKS, IKT-Agder etc). Strategigruppen heller til at leverandørrollen i Dnk bør organiseres som en egen leveranseorganisasjon som styres av brukerne i fellesskap (Kirkeråd, bispedømmeråd, KA/fellesråd/menigheter). Styringsprinsippet skal være at de som bruker tjenestene skal være med på å finansiere og styre tjenestene.

Det er aktuelt å etablere aksjeselskap eller stiftelse/frivillig non-profit organisasjon. Det er behov for juridiske avklaringer knyttet til etablering av egen leveranseenheter:

- Er veivalg konsesjonsstyrt? Er det behov for stortingsbehandling?
- Hvordan sikre eierkontroll (styringsrolle)? Hva er styringsgruppens rolle vs Kirkerådets og Kirkemøtets rolle? Hva er Kirkemøtets overordnede strategiske ansvar?
- Hva kreves av konkurranseutsetting (med/uten enerett på tjenester)?
- Hvordan ivareta ansattes rettigheter?
- Skal IKT-leveransene løsrives fra kommunene? Hvordan få frigjort IKT-ressursene?

I påvente av juridiske avklaringer, foreslås å etablere en interimorganisering. Dette kan gjøres ved å videreføre strategigruppen med nytt mandat og trekke representant for KA/fellesråd og bispedømmerådene direkte inn i styringsgruppen som et "eierstyre".

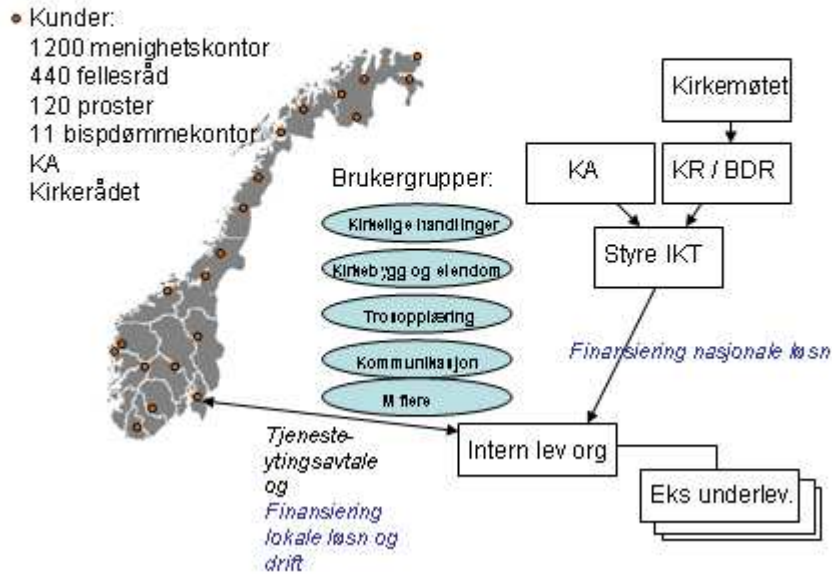
Ved drift av IKT-løsninger er det ofte et spørsmål om det skal skje i egen regi eller ved utsetting (outsourcing). Veldig ofte velges kombinasjonsløsninger.

I valget mellom egen regi og utsetting, heller strategigruppen til at IKT-drift i Dnk bør skje i en kombinasjon av intern og ekstern drift. Leverandørrollen kan gjerne ha underleverandører. Det må til en viss grad være opp til leverandøren selv å velge i hvilken grad IKT-tjenestene skal drives i egen regi eller konkurranseutsettes. For eksempel er det naturlig at nettverk driftes eksternt. Uansett vil ny leveranseorganisasjon ha behov for eget personell til drift og brukerstøtte.



Område 1, Styring

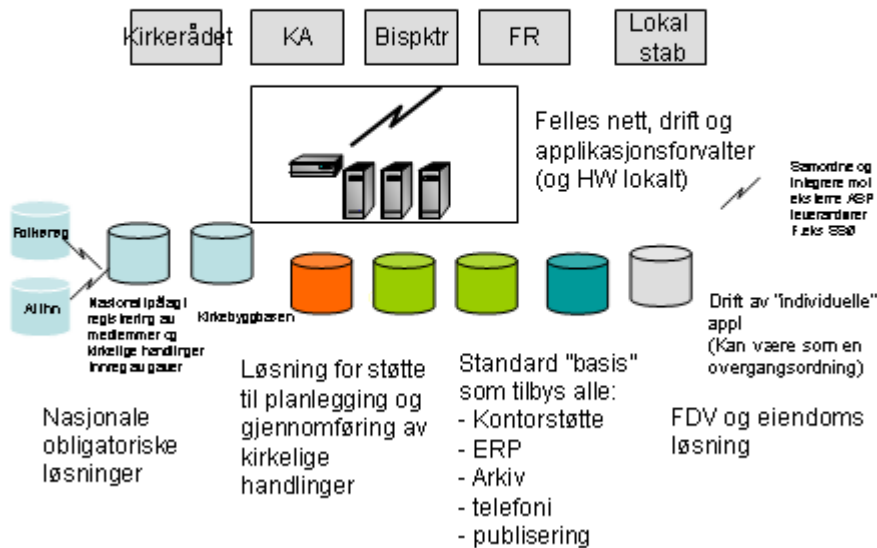
# Brukerstyrt utvikling



Figur 8: Brukerstyrt utvikling og organisering som skiller bestiller, styring og leveranse

Område 3, Felles infrastruktur og drift

# Mulig senario

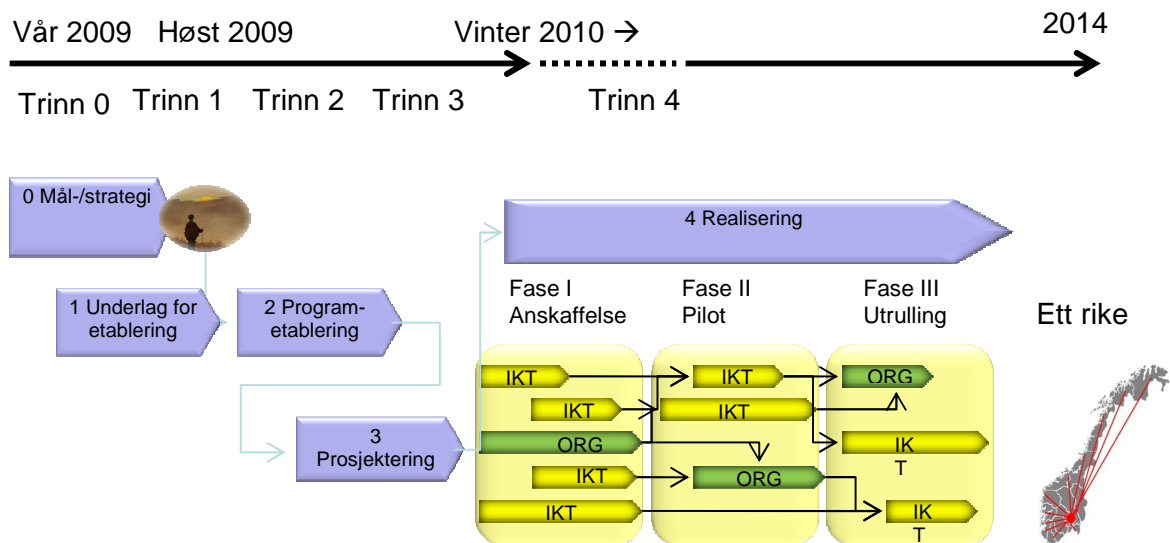


Figur 9: Skisse til felles infrastruktur med tilgang til alle programmer via felles leveranseenheter for Dnk.

## 6 FRA STRATEGI TIL HANDLING

### 6.1 Trinnvis IKT-program

Realisering av mål og strategier krever gjennomføring av et stort antall tiltak. Det er verken praktisk mulig eller ønskelig å gjennomføre alle tiltak på samme tid. Det vurderes hensiktsmessig å organisere arbeidet som et program som koordinerer prosjekter gjennom flere utviklingstrinn.



Figur 10: Trinnvis IKT-program i Dnk

### 6.2 Skisse til tiltak i ulike utviklingstrinn

Trinn 0, med utarbeiding av mål og strategier, har pågått første halvår 2009. Det er viktig at prosessen ikke stopper opp, nå som forankring og forventninger er i ferd med å bygges opp. IKT-strategigruppens arbeid fra Trinn 0 bør videreføres umiddelbart i et Trinn 1: Underlag for etablering.

#### 6.2.1 Tiltak i Trinn 1: Underlag for etablering

For å kunne realisere strategigruppens forslag om helhetlig og felles IKT-satsing i Dnk, må det etableres en modell for styring og finansiering som gjør satsingen mulig. Dette grunnlagsarbeidet utgjør første trinn før en kan sette i gang med selve videreutviklingen og drift av de enkelte IT-løsningene (i et IKT-program).

Aktuelle tiltak/milepæler i Trinn 1: Beslutningsunderlag for programetablering	Start	Slutt
1. Videreføre felles IKT-strategigruppe for Dnk Det må være en strategigruppe som kan videreføre arbeidet fra Trinn 0. Den bør oppnevnes på nytt og gis et mandat ut Trinn 1. Strategigruppen anbefaler å trekke KA, fellesrådsrepresentant og representant fra bispedømmerådene direkte inn i styringsgruppen sammen med Kirkerådet ("eierstyret"). På denne måten får Dnk etablert et interimsstyre for det videre arbeidet. Det er også ønskelig at Departementet deltar i "eierstyret" for å få til en	aug 2009	des 2009

<b>Aktuelle tiltak/milepæler i Trinn 1: Beslutningsunderlag for programetablering</b>	<b>Start</b>	<b>Slutt</b>
<p>mest mulig helhetlig satsing og ressursforvaltning innen IKT.</p> <p>Milepæler for strategigruppens arbeid i Trinn 1:</p> <p>A) Etablert grunnlag for hvordan en helhetlig styring av IKT ressursene i Dnk kan organiseres. Organiseringen tar utgangspunkt i strategigruppens forslag til klargjøring av roller for bestiller/bruker, styring og leveranseorganisasjon.</p> <p>B) Lagt frem forslag til finansieringsmodell</p> <p>C) Kartlagt datanettverk og kommunetilknytning</p> <p>D) Spesifisert teknisk arkitektur, investeringskostnader og kostnadsestimat for å etablere felles leveranseorganisasjon (på større detaljeringsnivå)</p> <p>E) Spesifisert løsnings- og informasjonsarkitektur for Dnk's hovedprosesser</p> <p>F) Utarbeidet budsjett for neste Trinn 2 Programetablering</p>		
2. Fortsette med å forankre strategien i Kirkerådet, bispedømmerådene, KA og fellestrådene. Behandle IKT-strategien i Kirkerådet og på Kirkemøtet	pågår	des 2009
3. Videreføre dialogen med OVF for å sikre kontinuitet i IKT-tjenestene som leveres til Kirkerådet og bispedømmerådene	pågår	des 2009
4. Utarbeide programbeskrivelse/mandat for Trinn 2 i Dnk's IKT-program	sept 2009	des 2009

Grunnlaget som strategigruppen utarbeider, må videre ut til de enkelte potensielle bestillere for å få aksept. Den enkelte bestiller må slutte seg til den modellen som tilbys, før de kan forplikte seg til å være med. Dnk er ikke avhengig av at alle er med, men for å hente ut effekten av felles infrastruktur er det en stor fordel at for eksempel alle fellestråd innen et prosti er med.

### 6.2.2 Tiltak i Trinn 2: Programetablering (skisse)

Mandat for Trinn 2 utarbeides i Trinn 1. Bl.a. er følgende aktiviteter aktuelle:

- Detaljere målbilder/strategier og beskrive hvilke prosjekter som bør gjennomføres når, og med hvilke avhengigheter
- Etablere Dnk's felles IKT leveranseorganisasjon med styringsorgan og IKT-brukergrupper. Etablere første brukergrupper for noen hovedprosesser. Forslag til brukergrupper som vurderes nærmere:
  - A) Brukergruppe for Kirkelige handlinger (fra ressursplanlegging til behov rundt gjennomføring av den enkelte gudstjeneste)
  - B) Brukergruppe for videre arbeide med kirkebyggforvaltning
- Jobbe videre med finansiering, inkl. samling av eksisterende driftsmidler
- Gjenspeile IKT-strategien i tildelingsbrev og virksomhetsplaner
- Avklare pilotvirksomheter
- Utarbeide programbeskrivelse/mandat for Trinn 3

### 6.2.3 Tiltak i Trinn 3: Prosjektering (skisse)

Mandat for Trinn 3 utarbeides i Trinn 2. Bl.a. er følgende aktiviteter aktuelle:

- Gjennomføre detaljert prosjektering på ulike IKT-områder. Flere tekniske prosjekter er aktuelle:
  - Arkitektur og standarder
  - Datarom (eie/leie, lokalisering, utrustning)
  - Identity management / katalogtjenester

- Sentralisert server
- Standardisert klient (tynne og tykke klienter)
- Nettverk
- Etablere tjenesteaftaler og prismodell (som hensyntar at det er variasjoner i arbeidsprosesser og løsningsbehov på sentralt, regionalt og lokalt nivå)
- Utarbeide IKT-kompetanseplan for Dnk
- Utarbeide programbeskrivelse/mandat for Trinn 4

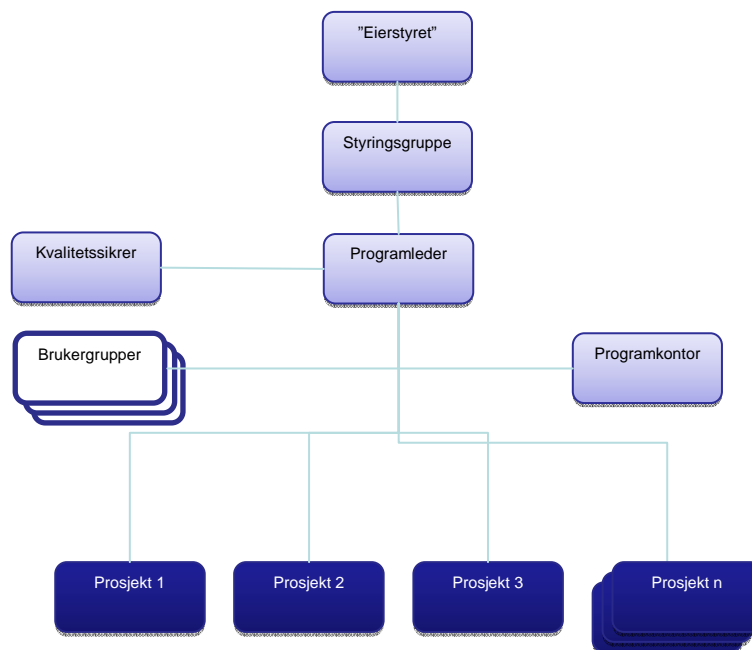
#### 6.2.4 Tiltak i Trinn 4: Realisering m/anskaffelse, pilot og utrulling (skisse)

Mandat for Trinn 4 utarbeides i Trinn 3. I Trinn 4 gjennomføres IKT-tiltakene som prosjekter i et koordinert program som skal resultere i IKT-strategiens målbilde. Prosjektene deles inn i tre faser (anskaffelse, pilot, utrulling) med definerte utgangs- og inngangskriterier. Hver fase avsluttes med mandat/plan for neste fase som godkjennes av styringsgruppen. Bl.a. er følgende aktiviteter aktuelle:

- Utarbeide kravspesifikasjoner
- Gjennomføre konkurranser/inngå avtaler (inkl kompetanse)
- Detaljere kostnadsestimater/etablere IKT-regnskap for hele Dnk
- Teste og pilotere felles infrastruktur og drift
- Rulle ut ny løsning for alle enheter
- Evaluere graden av måloppnåelse

### 6.3 Forslag til organisering av realiseringsfasen

IKT-programmet bør organiseres under "eierstyret" med egen styringsgruppe der Kirkeråd, KA, fellestid og bispedømmeråd er representert:



Figur 11: Skisse til organisering av IKT-program i Dnk

## 6.4 Forutsetninger

- IKT-strategien er forankret i Den norske kirkes ledelse (Kirkerådet/Kirkemøtet)
- Det etableres en hensiktsmessig styringsmodell for felles IKT-satsing
- Finansieringen av investeringsbehov avklares, inkl. løsning for samling av eksisterende IKT-driftsmidler til ny IKT-leveranseenhet
- Sikkerhet og forsvarlig håndtering av personopplysninger ivaretas
- Tjenestene som i dag leveres av OVF-nett kan ikke videreføres uten konkurranseutsetting

## 6.5 Suksesskriterier

- Brukerstyrt utvikling med nærhet til medlemmene og tett dialog med sentrale, regionale og lokale nivåer i Dnk
- Klart mandat for prosjektarbeidet, med Kirkeråd, bispedømmeråd og KA/ fellesråd/menigheter representert i styringsorganer
- Tilgang på nødvendig prosjektpersonell med erfaring fra programstyring og gjennomføring

## 6.6 Økonomiske konsekvenser

### 6.6.1 Estimering av kostnader for Trinn 1: Underlag for etablering

Det må settes av prosjektmidler for å realisere Trinn 1:

- Prosjekt- og prosessstøtte
- Kartleggingsarbeid for å få bedre innsikt i status i de mindre fellesrådene og bruken av kommunale tjenester
- Kartlegge behovet for felles informasjonsbaser som innspill til helhetlig løsnings- og informasjonsarkitektur.
- Utredning av organisasjonsmodeller og krav til styring som sikrer kontroll med egne midler og eget ansvarsområde
- Mer detaljering av teknisk arkitektur og investeringsbehov

Samlet estimat for aktivitetene i Trinn 1 er ca 2- 3 mill kroner.

### 6.6.2 Estimering av kostnader for etablering av felles IKT-løsning

Strategiprojektet har ikke gått detaljert til verks for å estimere kostnader for hele IKT-programmet. Management-IT har bistått med å grovestimere kostnader (lavt/middels/høyt) for maskinvare, programvare og tjenester som kreves for å etablere felles IKT-løsning for Dnk /9/. Mange av estimatene har stor grad av usikkerhet og krever detaljering i neste Trinn 1.

Management-IT's estimat indikerer kostnader på 78 mill for etablering av felles infrastruktur og driftssenter. Løpende driftskostnader er estimert til 42 mill:

Kostnader (middels estimat, ekskl. mva)	Engangskostnader	Årlige kostnader
Datarom	2 000 000	8 400 000
Servere	31 700 000	7 925 000
Lagringssystemer	1 872 800	468 200
Sentral nettverkselektronikk	10 350 000	2 947 500
Nettverk	13 210 000	22 300 000
<b>Sum HW og SW</b>	<b>59 132 800</b>	<b>42 040 700</b>
- Arkitektur og policyetablering (3 mndverk)	537 500	
- Dataromprosjekt (6 mndverk)	1 075 000	

<b>Kostnader (middels estimat, ekskl. mva)</b>	<b>Engangskostnader</b>	<b>Årlige kostnader</b>
- Identity Management/katalogtjenester prosjekt (2 årsverk)	4 300 000	
- Sentralisert server prosjekt (2 årsverk)	4 300 000	
- Standardisert klient prosjekt (2 årsverk)	4 300 000	
- Nettverksprosjekt (1 årsverk)	2 150 000	
- IP-telefoni (1 årsverk)	2 150 000	
<b>Sum etableringsprosjekter</b>	<b>18 812 500</b>	
<b>TOTALT SW, HW og prosjekter</b>	<b>77 945 300</b>	

Estimatet er basert på følgende forutsetninger:

Antall lokasjoner (enheter) som skal tilknyttes	1 220
Antall brukere totalt	6 000
Antall bispedømmer	11
Prosent som kan dele Internett-aksess med kommunen	50 %
Forventet pris for egen WAN-aksess	2 000
Forventer pris for delt Internet-aksess med kommunen	500
Forventet levetid på maskinvare	4 år
Konsulent timepris	1 250
Nesten hele brukermassen er på tynne klienter – dette krever mange servere	
Estimatene inkluderer 2 speilede datarom (for økt sikkerhet)	
Estimatene inkluderer IP-telefoni og telefonkonferansebro	
Estimatene inkluderer innføringskostnader (utrulling)	
Estimatene er ekskl. mva.	

Følgende elementer er ikke med i kostnadsestimatene for etablering av felles IKT-løsning:

- Løpende drift av programkontor med kvalitetssikring etc
- Lisenser (her forventes muligheter for rasjonalisering)
- Opplæring
- Arbeidsstasjoner (inngår i eksisterende driftskostnader)
- Medarbeidere til løpende drift/brukerstøtte (estimert av Management-IT til mellom 26 og 36 mill for 10-12 personer for drift og 20-30 på servicedesk)

### 6.6.3 Beregning av tilbakebetalingstid

Det eksisterer ingen oversikt over dagens totale IKT drifts- og investeringskostnader i Dnk. Bl.a. skyldes det at veldig mange fellelråd/menigheter får IKT-tjenester levert fra egen kommune, uten at kostnadene fremgår i regnskapene.

Strategigruppen har estimert årlige driftsutgifter totalt i Dnk til 170 000 000. Estimatet er basert på budsjetter for 2009 i Dnk og erfaringstall fra sammenliknbare virksomheter.

Mangelfulle data over dagens kostnader gjør det krevende å beregne innsparinger og igjen kost/nytte for tiltakene i IKT-strategien.

For å indikere gevinstpotensialet, er det satt opp en forenklet grovskisse over tilbakebetalingstid:

**Tilbakebetalingstid** (grovskisse):

- Årlige driftsutgifter totalt i Dnk med dagens situasjon er estimert til 170 000 000.
- Investering i HW, SW og etablering for felles infrastruktur og drift er estimert til 80 000 000.
- Diskonteringsrente settes til 5 %
- Årlige innsparinger forventes først i år 3 etter prosjektoppstart?

Hva må Dnk spare samfunnet i årlige driftsutgifter for at det skal være en tilbakebetalingstid for investering på 7 år?

**Svar:**

Årlige samfunnsmessige innsparinger på 20 000 000 (12 %) gir tilbakebetalingstid på 7 år (nåverdi ~ 0).

**Kommentar:**

Årlige innsparinger på 20 000 000 utgjør 12 % av dagens estimerte driftsutgifter på 170 mill. Tilsvarende prosjekter i kommunal sektor, som har jobbet med etablering av felles IKT-organisasjoner, har operert med planlagte innsparinger fra 20 til 35 %.

Dersom Management-IT's estimat for årlig driftsutgifter på 42 mill + 30 mill til drift/brukerstøttepersonell legges til grunn, utgjør det en årlig innsparing på 58 %.

Her må det presiseres at størrelsene ikke er fullt sammenliknbare, da det bl.a. er flere kostnadsfaktorer som må inn i beregningene. Større detaljering av kostnadsbildet planlegges utført i neste Trinn 1.

**VEDLEGG 1 RELEVANTE DOKUMENTER**

<b>Id</b>	<b>Dokumentnavn</b>	<b>Dato</b>
/1/	Gjennomgang av OVF-nett – Sluttrapport fra Rambøll Management	2005
/2/	Organisering og utvikling av IKT tjenester i Den norske kirken – Rapport fra arbeidsgruppe (daVinci)	Mai 2008
/3/	Referanseguide Medlemsregisteret	2008
/4/	Brev fra departementet vedr. IKT-strategi for Den norske kirke	24.10.2008 17.12.2008
/5/	Prosjektplan for IKT-strategi i Den norske kirke	23.02.2009
/6/	IKT-strategi Dnk_Kommunikasjonsplan	29.05.2009
/7/	IKT strategi for Dnk_20090602 (PowerPoint)	02.06.2009
/8/	St.meld. nr. 17: Eit informasjonssamfunn for alle (FAD)	2006-2007
/9/	Overslag over kostnader for etablering av sentralisert IKT-løsning for Kirken i Norge (Management-IT AS)	Juni 2009