

Analyse af Folkekirken's It

Slutrapport

9. marts 2017

Implement Consulting Group
Strandvejen 54
2900 Hellerup

Tel +45 4586 7900
Email info@implement.dk
Implementconsultinggroup.com

CVR 32767788
Bank 4845-3450018236
SWIFT DABADKKK
Iban DK3030003450018236

Indholdsfortegnelse

1. Sammenfatning.....	1
2. Introduktion til analysen	5
3. Kerneopgaver og økonomi.....	8
3.1 Beskrivelse af økonomi og opgaver	8
3.2 Effektivitet	17
3.3 Kerneopgaverne i Folkekirkens It.....	18
3.4 Bevillingstildelingsmodel	22
3.5 Samlet vurdering af økonomien	26
4. Organisering og styring.....	27
4.1 Styringsgrundlaget for Folkekirkens It	27
4.2 It-beslutninger og styringsvilkår i folkekirken	28
4.3 Organisering af Folkekirkens It	28
4.4 It-styregruppen	29
4.5 Folkekirken.dk.....	31
4.6 Opsamling.....	33
5. Modenhed i Folkekirkens It	34
5.1 Projekter og implementering	34
5.2 It-styring	37
5.3 Involvering og servicering af brugere	40
5.4 Kompetencer.....	42
6. Overblik over forbedringsforslag	43
7. Ordliste.....	45

1. Sammenfatning

Kirkeministeren har tiltrådt en ny digital strategi 2016-2020. Strategien skal sikre, at folkekirken har de bedste muligheder for at anvende den digitale teknologi i understøttelsen af folkekirkens mission, da den digitale teknologi er central i understøttelsen af det kirkelige og administrative arbejde i folkekirken.

Implement har gennemført en analyse, som skal bidrage til realiseringen af den nye strategi via en systematisk gennemgang af, hvorvidt det nuværende setup i Folkekirkens It er effektivt, værdiskabende og lever op til bedste praksis inden for it og digitalisering.

Analysen har undersøgt følgende temaer: *kerneopgaver, økonomi, organisering og kompetencer, effektivitet, governance, styring, brugerne og Folkekirken.dk*.

Folkekirkens It har en stor opgave i at realisere den digitale strategis ambitioner for en mere brugervendt udviklingstilgang, større fokus på kirkelige løsninger og sammenhæng til folkekirken.dk samt styring og prioritering, som i højere grad er både gennemsigtig og relevant for deltagerne.

I det følgende har vi lavet en sammenfatning af de væsentligste konklusioner på analysen. Konklusionerne tager afsæt i strukturen i rapporten med en inddeling i tre hovedafsnit, henholdsvis 1.) Kerneopgaver og økonomi, 2.) Organisering og styring samt 3.) Modenhed i Folkekirkens It.

1.) Kerneopgaver og økonomi

Realiseringen af den digitale strategi vil kræve et supplement til Folkekirkens it's kerneopgaver. Folkekirkens It vil både skulle løfte helt nye ydelser og forandre eksisterende ydelser samt generelt påtage sig et øget ansvar ift. behovsafklaring, kompetenceudvikling, adfærdspåvirkning og gevinstrealiseringsopfølgning i udviklingsprojekter.

For at skabe større økonomisk råderum og bedre mulighed for ledelsesmæssigt fokus på nye kerneopgaver bør markedsudviklingen med faldende priser på it-driftsydelser udnyttes gennem løbende sourcing-overvejelser. Ligeledes bør mulighederne for at udnytte den teknologiske udvikling mod cloud-baserede standarddrammesystemer kunne give mulighed for billigere drift (fx ved udfasning af lokale klienter som følge af SaaS-løsninger).

Grundet forandringens størrelse anbefales det, at der udarbejdes et konkret målbillede for det fremtidige Folkekirkens It og en handlingsorienteret plan for, hvordan målbilledet opnås. Endvidere ligger der en vigtig opgave i forhold til afklaring og kommunikation af ikke mindst det nye ansvar.

Ud fra det for analysen tilgængelige vurderingsgrundlag forventer Implement, at omkostningerne i Folkekirkens It samlet set kan holdes på nogenlunde nuværende niveau, samtidig med at den digitale strategi opfyldes. Forudsætningen er dog løbende effektivisering i opgaveløsningen, fx gennem (gen)udbud og løbende prioriteringer af ressourceanvendelsen. Det bemærkes, at vurderingen løbende bør genbesøges, når ny viden opnås, og forandringsplanen konkretiseres.

Resultatet af den gennemførte benchmark på udvalgte økonominøgletal viser, at Folkekirkens It ligger på niveau med en konkurrencedygtig markedspris både på bærbare og stationære computere. Herudover er omkostninger til årsværk i forhold til de samlede omkostninger og antallet af henvendelse i service desken per bruger inden for normalspændet set i forhold til andre shared service-centre.

I forhold til sikring af de nødvendige løbende prioriteringer har analysen vist, at der er behov for forbedringer i forhold til at forbedre transparensen og øge inddragelsen af folkekirken i prioriteringerne. Dette omfatter ikke mindst a) direkte opgørelse af råderum på kort og mellemlagt sigt og b) en eksplicit angivelse af til- og fravalgsmuligheder i forbindelse med prioriteringsdrøftelser samt vurdering af konsekvenserne ved til- og fravalg af de enkelte prioriteringsmuligheder (på baggrund af business cases).

Som supplement til en professionaliseret og mere åben prioriteringsproces kan der også overvejes mere differentierede bevillings-/finansieringsmodeller, der øger transparensen og lægger mere direkte indflydelse hos kunderne.

2.) Organisering og styring

Implement vurderer, at der med fordel kan skabes en større tydelighed i og professionalisering af brugerinvolveringsarbejdet i Folkekirkens It via justering af organiseringen i Folkekirkens It. Det kunne være gennem etablering af en enhed med ansvar for systematisk brugerinvolvering, der tager brugersegmenternes behov som udgangspunkt for udvikling/videreudvikling af nye løsninger.

Der er ligeledes et organisatorisk behov for at placere og tydeliggøre kontrakt- og leverandørstyringen, hvilket bliver væsentligt ved overgangen til flere cloud-baserede it-services, fordi opgaven (internt i Folkekirkens It) i højere grad vil være baseret på systematisk kontraktindgåelse og opfølgning på leverancer – fremfor eksempelvis intern serverdrift.

Det anbefales at skabe større klarhed om det it-strategiske grundlag (se også afsnit om modenhed) samt tydeligere udmelding om procedurer og mandater, fordi det kan smidiggøre de løbende ledelsesbeslutninger i Folkekirkens It.

Implement vurderer, at styringsmodellen for Folkekirkens It er præget af uklarhed set i forhold til den kompleksitet, der er i opgaveporteføljen, og de faktiske styringsforhold, der er i folkekirken. Derfor anbefaler Implement, at der etableres en mere formel og kirkeligt forankret ejerskabs- og styringsmodel. Det kunne være (som det kendes fra andre institutioner i folkekirken) med en bestyrelseskonstruktion.

En bestyrelseskonstruktion omfatter større kirkeligt ansvar for økonomi, udvikling og drift og dermed et direkte ansvar for den løbende prioriteringsopgave. Det vil bidrage til større legitimitet i beslutninger, som vil række ind i it-understøttelse af den kirkelige opgavevaretagelse.

For ledelsen i Folkekirkens It betyder det, at der skal være reference til en bestyrelse i stedet for departementet. Det anbefales desuden, at der i bestyrelsen tilknyttes eksterne repræsentanter med viden om kommunikation samt it og digitalisering. Departementet vil skulle agere som tilsynsmyndighed, herunder have resultatkontrakt med bestyrelsen.

Som et led i præciseringen af Folkekirkens It's styringsmodel anbefales det desuden at gennemføre en analyse af, hvordan der kan etableres bedre transparens mellem de frivillige ydelser, som "sælges" til fx menighedsrådene, og de obligatoriske løsninger, som Folkekirkens It har et monopol på at levere. Det skal danne afsæt for en tydeliggørelse af og transparens i, på hvilke vilkår der fremadrettet kan træffes beslutninger om fx videreudvikling eller anskaffelse af nye it-løsninger. Her kan der overvejes en mere kommerciel tilgang til salg og produktudvikling og/eller inspiration fra kommunerne, der med dannelsen af KOMBIT A/S har etableret en partner i at gennemføre kravstillelse og udbud af fælles it-løsninger.

For at sikre systematisk opsamling af viden om brugerbehov anbefales det at etablere rådgivende brugergrupper. Brugergrupperne skal have et tydeligt formål, så der sikres et

fokus på at understøtte konkrete brugersegmenters opgaveløsning, og det skal derfor indskrives i et kommissorium for hver brugergruppe. Brugergrupperne skal afspejle roller og opgaver i folkekirken (eksempelvis præster, provster og kordegne). Departementet bør også indgå i en eller flere brugergrupper, da det også har en brugerrolle.

Forudsat at der etableres en ny ejerskabs- og styringsmodel for Folkekirkens It som skitseret i forudgående afsnit, anbefales det at samle Folkekirken.dk og Folkekirkens It, da det efter Implements vurdering vil skabe et grundlag for at kunne realisere den digitale strategi hurtigere og bedre.

Hensigten er at skabe fuld synergi på den digitale strategi, forsimpning og optimering af eksisterende kommunikationskanaler, sammenhængende ledelse, lettere styring (jf. modellen skitseret i forudgående afsnit), kompetenceudnyttelse og bedre udnyttelse af allerede indkøbte digitale/tekniske løsninger.

Det vil også betyde en styrkelse af det kommunikative arbejde i Folkekirkens It, fordi der vurderes at være en solid strategisk og kompetencemæssig viden i Folkekirken.dk, som vil passe godt ind bl.a. set i forhold til den digitale strategi.

Fremfor alt kan det fremadrettet skabe en større sammenhæng i de kirkeligt rettede løsninger, og brugerne kan potentielt få en bedre og mere sammenhængende brugeroplevelse. Og de dele af folkekirken, som i dag har egne hjemmesider, kunne netop med et bedre og mere sammenhængende produkt se sig selv benytte disse.

3.) Modenhed i Folkekirkens It

Implement har gennemført en vurdering af en række forhold i Folkekirkens It, som samlet set giver et billede af modenheden, både som it-leveranceorganisation og som it-udviklingsorganisation. Det er Implements konklusion, at Folkekirkens It har en god modenhed set i forhold til de it-services, som har været i udvikling og produktion over en længere periode. Men set i forhold til den digitale strategi og en optimering af it-leveranceorganisationen er der behov for modning og forbedringer på en række områder.

I nedenstående er der lavet et udpluk af de væsentligste observationer set i forhold til realisering af den digitale strategi og en mere optimal it-leverance fordelt på de fire hovedoverskrifter for modenhedsvurderingen, henholdsvis: projekter og implementering, it-styring, involvering og servicering af brugere samt kompetencer.¹

PROJEKTER OG IMPLEMENTERING

Implement anbefaler at:

- Udarbejde et koncept for gevinstrealisering og herefter uddanne heri, både blandt relevante medarbejdere i Folkekirkens It og centrale brugere/beslutningstagere.
- Etablere en fælles business case-model (med inspiration fra statens business case-model).
- Udvide projektmodellen med værktøjer til brugerinvolvering og skabe sammenhæng til den model, der i øvrigt anvendes i Kirkeministeriet og folkekirken.
- Etablere træning i styregruppe- og projektarbejde for relevante interessenter i folkekirken.
- Etablere en forbedret risikostyring (fx via projektmodellen).

¹ Udvælgelsen af forbedringsforslag er foretaget med afsæt i styregruppens prioritering af disse på styregruppemødet den 18. januar 2017.

IT-STYRING

Implement anbefaler at:

- Foretage en opdatering af it-strategien, så der fortsat er et styringsgrundlag for Folkekirkens It på de it-strategiske områder (som fx sourcing, it-arkitektur, it-sikkerhed osv.).
- Gennemføre træning i leverandørstyring for de medarbejdere, der har et ansvar for kontrakt- og leverandørstyring i Folkekirkens It.
- Etablere en optimering af processen for fejlretning, så den kan gennemføres hurtigere.
- Afholde og deltage i sikkerhedsøvelser.
- Beskrive proces for dokumentation af ændringer i it-arkitekturen, så der løbende er et opdateret overblik.

INVOLVERING OG SERVICERING AF BRUGERE

Implement anbefaler at:

- Udarbejde en plan for udmøntning af kanalstrategi.
- Gennemføre en evaluering af arbejdet med indsamling af forretningsbehov.
- Udarbejde en letlæselig udgave af servicekataloget.

KOMPETENCER

Implement anbefaler, at der foretages en opkvalificering af medarbejdere i Folkekirkens It på de områder, der er identificeret i analysen som nye eller manglende – eller at der sikres en indhentning af viden via konsulentkøb.

2. Introduktion til analysen

DEN DIGITALE STRATEGI

Kirkeministeren har tiltrådt en ny digital strategi 2016-2020.

Strategien skal sikre, at folkekirken har de bedste muligheder for at anvende den digitale teknologi i understøttelsen af folkekirkens mission, da den digitale teknologi er central i understøttelsen af det kirkelige og administrative arbejde i folkekirken.

Det overordnede mål med den digitale strategi er dels at skabe optimale rammer for understøttelse af det forkyndende og det kirkelige liv, dels at sikre rammer for fortsat modernisering og digitalisering af administrative aktiviteter i folkekirken og Kirkeministeriet. Målsætningerne skal sætte retningen og være styrende for de initiativer, som Folkekirkens It iværksætter.

Den digitale strategi opstiller otte digitale mål, der skal øge teknologiens bidrag og støtte løsningen af de kirkelige og administrative opgaver.

Den nye digitale strategi er anderledes fra tidligere it-strategier, da den opstiller digitale mål, som har fokus på processer og effekt og i mindre grad på teknik.

Digitale mål i den digitale strategi

#1 OPTIMAL IT-ANVENDELSE

Styrke dialog om behov og muligheder for optimal it-anvendelse

#2 KLAR FORVENTNINGSAFSTEMNING

Forventningsafstemning i organisationen med klare rammer for prioritering og styring af projekter

#3 FLEKSIBLE IT-VÆRKTØJER

Understøtte folkekirken og Kirkeministeriets arbejde og relationer med fleksible digitale løsninger

#4 BEDRE DIGITAL ARBEJDSPLADS

Styrke samarbejde og videndeling ved brug af den Digitale Arbejdsplads

#5 VELFUNDERENDE ARBEJDS-PROCESSER

Velfunderede arbejdsprocesser i hele organisationen

#6 BEDRE SELVBETJENING

Selvbetjeningsløsninger skal være brugervenlige og en fordel at anvende

#7 NEMMERE ADGANG TIL DATA

En forståelig datamodel og gode søgemuligheder skal lette adgangen til data

#8 IT-ADGANG UANSET UDESTYRSTYPE

Ensartet adgang til it-løsninger på tværs af platforme

ANALYSENS FORMÅL OG FOKUS

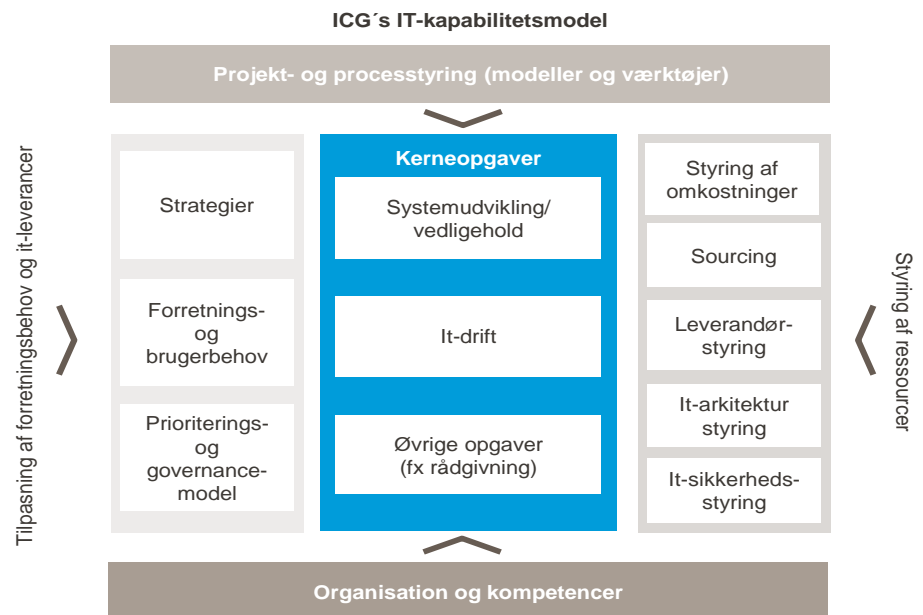
Indeværende analyse har til formål at bidrage til realiseringen af den nye strategi gennem en systematisk gennemgang af Folkekirkens It, som kan afklare, hvorvidt det nuværende setup er bæredygtigt, effektivt og værdiskabende.

Analysen omfatter følgende temaer: **kerneopgaver, økonomi, organisering og kompetencer, effektivitet, governance, styring, brugerne og Folkekirken.dk.**

I nedenstående matrice er der en rubricering af alle temaer og centrale spørgsmål.

Temaer	Analysens centrale spørgsmål			
Kerneopgaver, økonomi og effektivitet	<ul style="list-style-type: none"> Hvilke opgaver i hvilke områder bør Folkekirkens it løse? 	<ul style="list-style-type: none"> Er den økonomiske ramme for Folkekirkens It rigtig, set i forhold til det samlede udgiftsniveau? 	<ul style="list-style-type: none"> Er produktionen (f.eks. udvikling, drift, support og administration) kosteffektivt? 	<ul style="list-style-type: none"> Interessenternes mulighed for indblik, og behov for gennemsigtighed i aktiviteter og økonomien? Evt. etablering af en ny bevillingstildelingsmodel og evaluering af Folkekirkens It's nuværende budgetmodel og budgetopfølgning?
Styring, governance, organisering, kompetencer, brugere og Folkekirken.dk	<ul style="list-style-type: none"> Lever Folkekirkens It op til krav/er der implementeret fornødne foranstaltninger med hensyn til it-sikkerhed, leverandørstyring, arkitekturstandarder og teknologier, offentlig digitaliseringsstrategi, KM og folkekirkens digitale strategi. 	<ul style="list-style-type: none"> Nuværende styringsmekanismer i forhold til den digitale strategis målsætning om, at It-Styregruppen - som opdragsgiver - skal prioritere og igangsætte de projekter, som Folkekirkens It skal gennemføre Folkekirkens IT's ledelse, styring og organisatoriske placering ift. understøttelse af gennemførelsen af strategien og "bedste praksis"? Er der synergi mellem Folkekirkens It og folkekirken.dk? Er organiseringen optimal i forhold til opgaverne? Er grænsefladerne til interne/eksterne parter hensigtsmæssige? Har Folkekirkens It de rette kompetencer? 	<ul style="list-style-type: none"> Serviceres brugerne i forhold til deres behov? Inddrages brugerne på hensigtsmæssig i nye projekter? 	

I analysen af ovenstående temaer og centrale spørgsmål anvender Implement en it-kapabilitetsmodel (se nedenstående model). Modellen er udtryk for en "bedste praksis", som Implement benytter i analyser af, hvad en effektiv it-organisation skal mestre for at levere værdi.



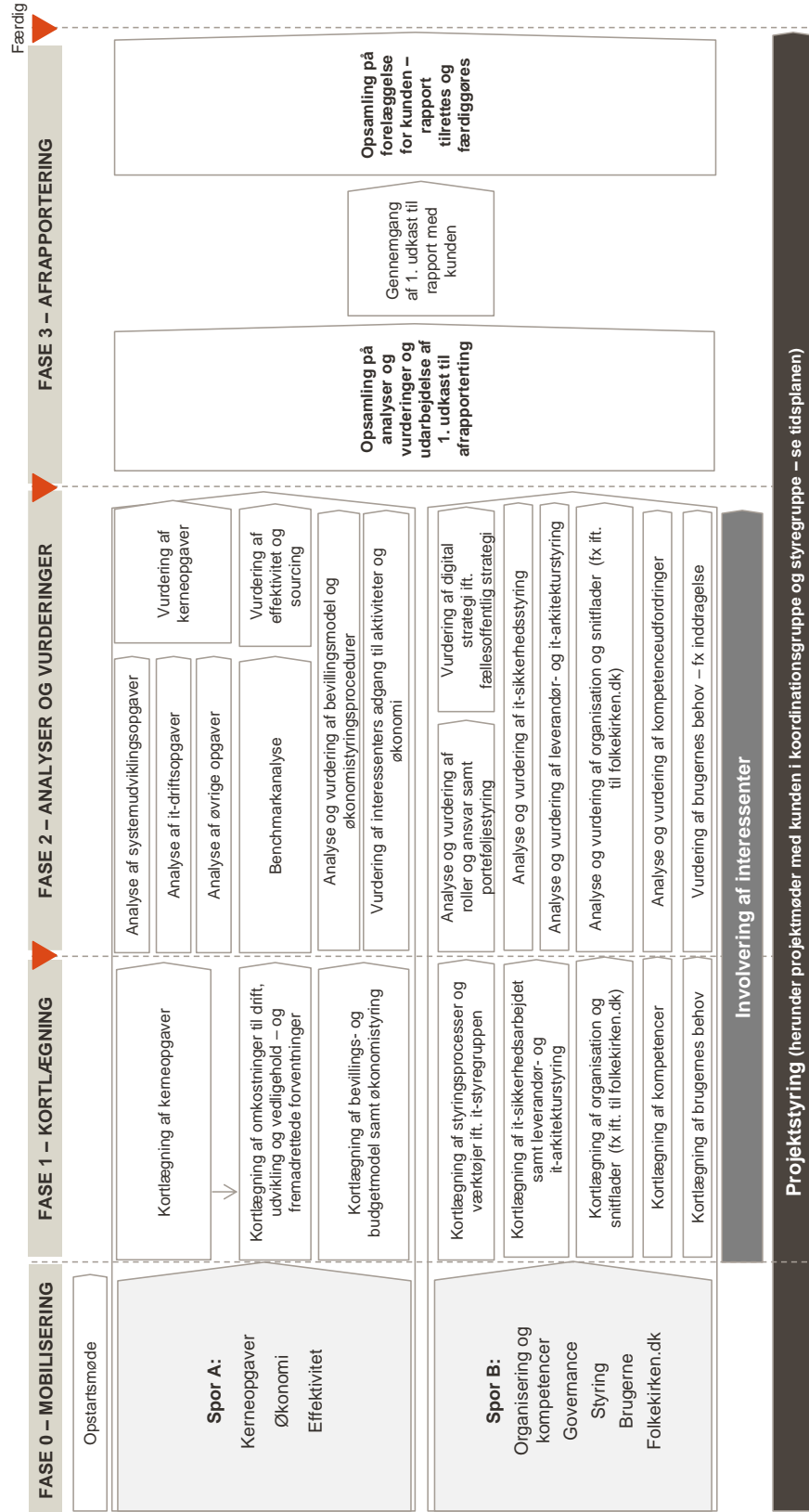
Den modne it-organisation er kendetegnet ved tydelig sammenhæng mellem it-strategi, prioritering, portefølje, ressourceanvendelse samt styrings- og opfølgingsmetoder. Hertil kommer, at organisation og kompetencer er effektive og relevante, eksempelvis set i forhold til den omgivende organisation eller sektor.

Modellen afspejler dermed den kompleksitet, der ligger i at arbejde effektivt med it og digitalisering i en statslig institution. Modellen har desuden et væsentligt fokus på, at it-organisationen skal respondere på de forretningsmæssige (læs: brugernes) behov og aftalte strategier.

Samlet set er it-kapabilitetsmodellen således et godt match med opgavebeskrivelsens temaer.

Analysen er gennemført i to parallelle analysespor. I figuren på næste side er Implements tilgang illustreret.

Der er udarbejdet en ordliste, som findes i kapitel 7.



TEMAER

3. Kerneopgaver og økonomi

Kapitlet vil beskrive, analysere og vurdere økonomien, effektiviteten og kerneopgaverne i Folkekirkens It.

Det første afsnit (3.1) beskriver overordnet økonomien i Folkekirkens It. Blandt andet beskrives omfang af indtægter og omkostninger, og omkostningerne fordeles på formål, ydelser og leverandører.

Efterfølgende følger et afsnit (3.2) om effektiviteten i Folkekirkens It ud fra en overordnet benchmark af nøgletal.

I afsnit 3.3 analyseres og vurderes Folkekirkens It's fremadrettede kerneopgaver givet målet om at realisere den digitale strategi 2016-2020 samt den nuværende teknologiske udvikling. Her beskrives både eksisterende og nye ydelser, som følger af handlingsplanen udviklet i Folkekirkens It. Afsnittet slutter med hovedobservationer og en præsentation af forbedringsforslag.

I afsnit 3.4 beskrives og vurderes bevillingstildelingsmodellen. Ligesom i afsnittet om kerneydelser vil der også i dette afsnit blive præsenteret forbedringsforslag.

Kapitlet afsluttes i afsnit 3.5 med Implements samlede vurdering af, om den nuværende økonomiske årlige ramme for Folkekirkens It er rigtig fremadrettet givet alle analyserne præsenteret i kapitlet.

Moms

Alle beløb i rapporten er inklusive moms. Dette er især relevant at være opmærksom på ved en eventuel sammenligning med tilsvarende tal i andre institutioner eller virksomheder.

Kapitlet ender med en vurdering og præsentation af forbedringsforslag både angående kerneydelser og bevillingstildelingsmodel.

3.1 Beskrivelse af økonomi og opgaver

I afsnittet nedenfor præsenteres først størrelsen af Folkekirkens It indtægter og omkostninger, og omkostningerne opdeles på overhead og eksterne ydelser. Derefter fordeles de samlede omkostninger (dvs. inkl. overhead-andel) ud på formål og ydelser. Efter dette præsenteres de største leverandører til Folkekirkens It, og det beskrives, i hvilket omfang der anvendes udbud og rammeaftaler. Afslutningsvis ses på årsværksforbrug, samt hvordan indtægterne fordeler sig på ydelser.

Generelt ses der på 2015-tal, dog fremhæves større ændringer, der er registreret i de første 11 måneder af 2016. Endvidere præsenteres også udviklingen fra 2009 til 2015 i de samlede omkostninger.

INDTÆGTER OG OMKOSTNINGER

Nedenstående diagram viser, hvordan indtægter og omkostninger i Folkekirkens It fordelte sig i 2015. I alt var der en indtægt på 116 mio. kr. i 2015. Bevillingen fra fællesfonden til Folkekirkens It var 88 mio. kr. svarende til 76 pct. af indtægterne. De resterende 24 pct. var indtægter fra salg. En stor del af indtægterne kommer fra direkte videresalg af datalinjer, telefoni og udstyr.

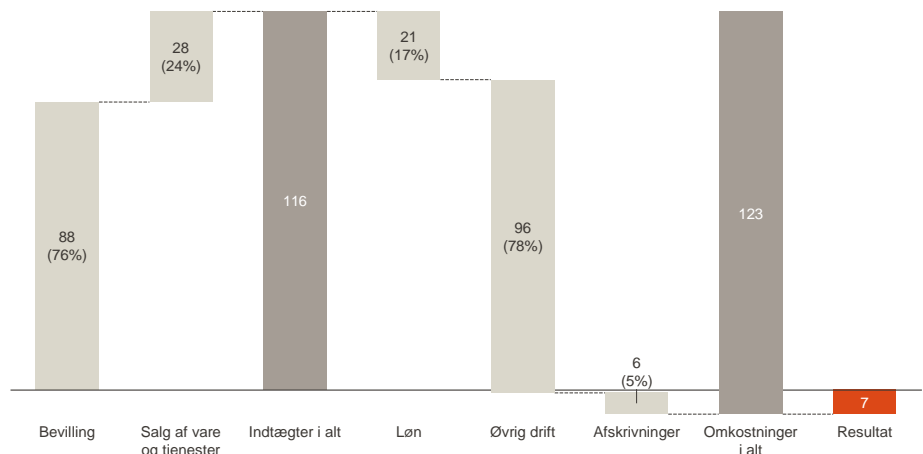
76 pct. af indtægterne kom fra bevillingen fra fællesfonden, mens de resterende 24 pct. er indtægter fra salg.

Samlet set havde Folkekirkens It omkostninger for i alt 123 mio. kr., hvilket er 7 mio. kr. mere, end der var indtægter for. Merforbruget er i årsrapporten angivet at skyldes færdiggørelse af udskudte opgaver fra 2013 og 2014 og er finansieret af opsparede midler fra de tidligere år.

17 pct. af omkostningerne anvendes på løn til medarbejderne i Folkekirkens It.

Omkring 17 pct. af omkostningerne blev i 2015 anvendt på løn, hvilket svarer til 21 mio. kroner. I alt 78 pct. af omkostningerne i 2015 i Folkekirkens It, svarende til 96 mio. kr., var øvrige driftsomkostninger, der afspejlede en betydelig anvendelse af private underleverandører, mens de sidste 5 pct. var afskrivninger.

Indtægter og omkostninger i Folkekirkens It i 2015



Datagrundlag

Til kortlægning af økonomien i Folkekirkens It er der anvendt regnskabstal fra 2015 og foreløbige regnskabstal for 2016. Tallene for 2016 går som udgangspunkt til og med november. Dog er lønomkostningerne fremskrevet, så de svarer til forventningen til hele 2016, og udgifter fordelt på leverandører er for hele 2016.

Alle regnskabstallene er hentet fra udtræk fra Navision. Gennem kildenummeret er leverandørnavne knyttet til data fra Navision.

I Navision er lønomkostningerne ikke fordelt på ydelser. Derfor er der, udover regnskabstallene, også benyttet data fra timeregistreringen i mTid og fra lønsystemet. Disse data er knyttet sammen til en tabel over beregnede lønomkostninger ved de enkelte ydelser.

Derefter er lønomkostningstabellen og regnskabsdataene koblet sammen til de samlede direkte omkostninger på ydelserne.

Til sidst er beregnet en overheadomkostning, som efterfølgende er fordelt ud fra fordelingen af lønomkostninger ud på samtlige eksternt rettede ydelser.

Omkostninger til folkekirken.dk er ikke medtaget. Konkret er alle omkostninger på formål 87 og timer på medarbejdernummer 48, 61, 62, 75 og 302 filtreret fra.

Det bemærkes, at beløbene er lidt anderledes end i Folkekirkens It's årsrapport. Især bemærkes det, at salg af varer og tjenesteydelser samt øvrige driftsomkostninger begge er højere i opgørelsen her i analysen. Det forventes, at forskellen skyldes, at Implements analyse medtager alle omkostninger og indtægter registreret i regnskabssystemet. Også i forbindelse med udstyr til videresalg.

I 2016 syntes såvel omkostninger som indtægter (både bevilling og indtægter fra salg) at blive lidt lavere end i 2015.

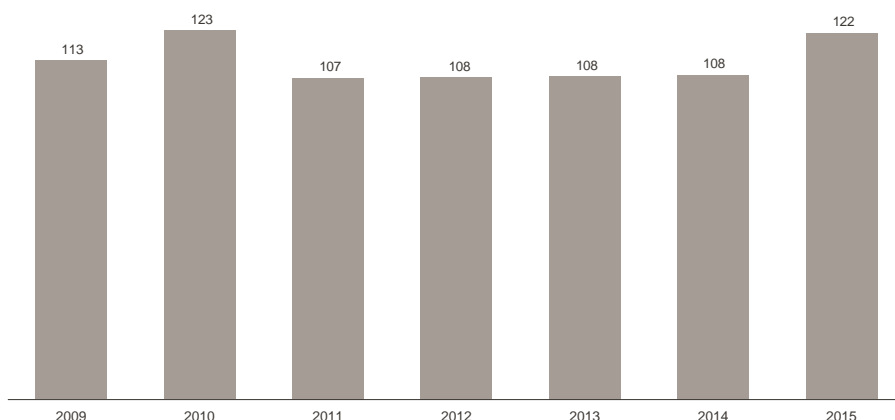
UDVIKLING I OMKOSTNINGER OVER TID

Omkostningerne i Folkekirkens It har været forholdsvis stabile over tid.

Omkostningerne i Folkekirkens It har været forholdsvis stabile over tid. Nedenstående figur viser omkostningerne fra 2009 frem til og med 2015 i faste 2015-priser. Det bemærkes, at omkostningerne for alle år er hentet direkte fra årsrapporterne for Folkekirkens It, dvs. at der som nævnt er forskel i beløbet i forhold til 2015-omkostningen ellers angivet i rapporten.

Det ses, at omkostningerne i 2015 dog er højere end tidligere år (undtaget 2010), hvilket primært skyldes, at der i 2015 blev gennemført flere projekter og aktiviteter, der ikke kunne igangsættes og/eller færdiggøres i 2013 og 2014. I 2016 forventes niveauet normaliseret.

Omkostninger i Folkekirkens It i mio. kr., 2009-2015 (i faste priser PL=2015)



I de følgende afsnit ses udelukkende på 2015 og 2016. Det har ligget uden for analysens rammer at kortlægge sammensætningen af omkostningerne over en længere årrække.

FORDELING AF OMKOSTNINGER OG OVERHEAD

Nedenstående figur viser, hvordan omkostningerne fordeler sig på de eksternt rettede opgaver og overhead, samt hvordan omkostningerne til overhead fordeler sig til løn og andet.

10 pct. af omkostningerne i Folkekirkens It går til overhead.

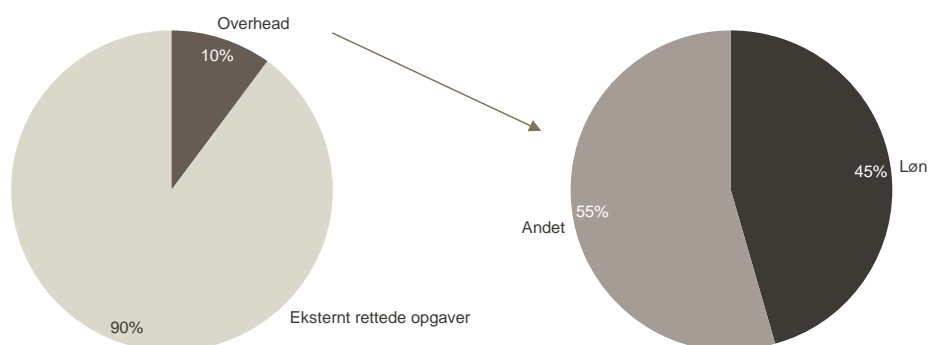
Det ses, at 90 pct. af omkostningerne i Folkekirkens It går til eksternt rettede ydelser. De resterende 10 pct. går til overhead. Af de 10 pct. overhead er 46 pct. lønomkostninger, og de resterende 54 pct. er andet overhead som fx husleje og befording.

Overhead

I overhead ligger de udgifter, som ikke relaterer sig direkte til Folkekirkens It's eksternt rettede opgaver. Dette gælder for timeregistreringsposter som administration, regnskab og interne møder. Overhead, der ikke går til løn, er blandt andet husleje og kontorartikler.

Fra kontoplanen er overhead alle ydelsesnumre, hvor de to første cifre er 10 og 11. Desuden er overhead også ydelsesnummer 8810 og 8820.

Overhead-omkostninger i Folkekirkens It



De 10 pct., som overheadomkostningerne udgør i Folkekirkens It, er lavt, ift. mange styrelser og andre institutioner. Dette skal dog ses i sammenhæng med, at Folkekirkens It har en meget stor andel øvrige driftsomkostninger, som normalt ikke driver lige så meget overhead som lønomkostninger.

Ses de 13 mio. kr. i overheadomkostninger i Folkekirkens It i relation til 36,2 årsværk (se afsnit senere om medarbejdere), der blev anvendt i Folkekirkens It i 2015, fås en overheadomkostning pr. årsværk på ca. 350.000 kr. Dette er højere end i de fleste styrelser og andre institutioner. Igen skal dette ses i sammenhæng med, at Folkekirkens It har en meget stor andel øvrige driftsomkostninger, hvilket der ikke tages højde for i nøgletallet overheadomkostning pr. årsværk.

Det bemærkes, at folkekirken.dk (ca. 3 årsværk) trækker på administrativ bistand fra Folkekirkens It. Dette forøger alt andet lige begge de præsenterede nøgletal i et mindre omfang.

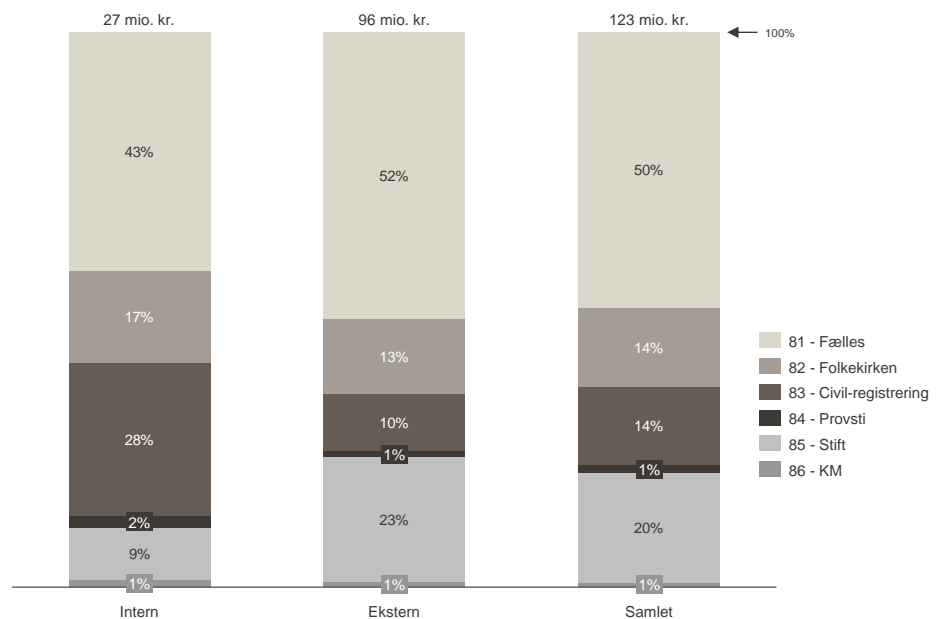
OMKOSTNINGER FORDELT PÅ FORMÅL

I Folkekirkens It konteres omkostninger, og der registreres timer på omkring 80 forskellige ydelser. De ydelser, der konteres og timeregistreres på, hører hver især under forskellige formål i Folkekirkens It. De anvendte formål er:

- Formål 81 – Fælles
- Formål 82 – Folkekirken
- Formål 83 – Civilregistrering
- Formål 84 – Provsti
- Formål 85 – Stift
- Formål 86 – KM (Kirkeministeriet)
- Formål 88 – Huset
- Formål 89 – Ikke-formålsfordelt

Nedenstående figur viser omkostningerne i 2015 fordelt på formålene i forhold til interne omkostninger, eksterne omkostninger og de to samlet. Interne omkostninger dækker over omkostninger til direkte løn og fordelte overhead-omkostninger (løn og øvrig drift).

Omkostninger i Folkekirkens It i 2015 fordelt på formål*



*. At de enkelte omkostningsprocenter til formålene ikke summer til 100 pct. skyldes afrundinger.

Af de samlede omkostninger på 124 mio. kr. i 2015 blev 28 mio. kr. anvendt internt i Folkekirkens It, mens 96 mio. kr. blev benyttet eksternt.

Samlet set udgør *formål 81 – Fælles* 50 pct. af de samlede omkostninger, mens 20 pct. af de samlede omkostninger bruges på *formål 85 – Stifterne*. 14 pct. af omkostningerne bruges i Folkekirkens it på *formål 82 – Folkekirken*, og 14 pct. af de samlede omkostninger bruges på *formål 83 – Civilregistrering*.

Det ses af figuren, at nogle formål i højere grad produceres internt, og andre i højere grad eksternt. *Formål 83 – Civilregistrering* er formål, hvortil der anvendes en forholdsvis stor andel af de interne omkostninger. Derimod er *formål 85 – Stift* og *formål 81 – Fælles* formål, hvor der anvendes en forholdsvis stor andel af de eksterne omkostninger.

Der tegner sig for 2016 et billede af, at omkostningerne fordeler sig i høj grad på samme måde på formål som i 2015.

Formålene vurderes at have en begrænset styringsmæssig relevans, ikke mindst i forhold til realiseringen af den digitale strategi, fx det øgede fokus på it, der understøtter det forkyndende og kirkelige liv. I afsnit 3.3 præsenteres et forslag til alternativ ydelsesgruppering.

OMKOSTNINGER FORDELT PÅ YDELSER

De formål, som er beskrevet ovenfor, er en kategorisering af ydelserne, som anvendes i Folkekirkens It. Nedenstående tabel viser, hvilke ti ydelser der er anvendt flest omkostninger på i 2015, og hvilken andel den enkelte ydelse udgør af de samlede omkostninger. Det er også beregnet, hvor meget den interne andel (løn og overhead) udgør af de samlede omkostninger. Desuden er der beregnet, hvad udviklingen har været i omkostningerne fra 2015 til 2016, hvor det dog skal huskes, at 2016-tallene ikke er fuldstændige, men forskelle i udviklingen mellem ydelser kan alligevel være interessante at identificere.

Mest omkostningstunge ydelser i Folkekirkens It i 2015

Halvdelen af omkostningerne anvendes på formål 81 – Fælles.

De nuværende formål vurderes med fordel at kunne udskiftes med mere styringsrelevant ydelsesgruppering.

Ydelse, nr.	Ydelse	Omkostning (mio. kr.)	Omkostningsandel (pct.)	Intern andel (pct.)	Udvikling 2015-2016 (pct.) [*]
8505	FLØS	22	18	10	-5
8120	Data og tele	16	13	0	-44
8105	Server og netværk	13	11	16	-11
8305	Personregistrering	13	10	47	-9
8115	Image og pc software	11	9	25	-4
8113	Atea-udstyr til videresalg	7	6	-	46
8110	FF-pc'er og -printere	7	6	53	19
8205	DAP	5	4	41	-35
8280	SAS	3	3	28	-59
8215	Kirkekalender-sogn.dk	3	3	20	-33
Samlet (de ti største ydelser)		100	100	81	

^{*}I forhold til at sammenligne tal fra 2015 med 2016 skal der gøres opmærksom på, at der for 2016 mangler øvrige driftsomkostninger for den 12. måned.

De 10 største ydelser svarer samlet set til 81 pct. af alle omkostninger i Folkekirkens it. Den omkostningsmæssigt største ydelse er *FLØS*, der tegner sig for 18 pct. af de samlede omkostninger med 22 mio. kr. Dernæst bruges flest midler på ydelsen *data og tele* med 16 mio. kr. og *server og netværk* samt *personregistrering* begge med 13 mio. kr. i 2015.

Der er store forskelle i andelen af omkostninger, som er interne (løn plus overhead). Størst er andelen for ydelserne FF-pc'er og -printere samt folkekirken.dk. Derimod er der ingen interne omkostninger på *data og tele* samt *Atea-udstyr til videresalg*.

I tabellen fremgår det af kolonnen "udvikling fra 2015", at der er et par af de store ydelser, hvor der er sket en betydelig stigning i omkostningerne: *Atea-udstyr til videresalg* og tre store ydelser med et markant fald i omkostningerne (også når der tages højde for, at der mangler omkostninger for december 2016): *data og tele*, *DAP* og *SAS*.

Det bemærkes endvidere, at hvis der ses på de ti omkostningsmæssigt største ydelser i 2016, kommer der to nye ydelser på listen, nemlig *datavarehus* og *sikkerhed*. Endvidere er der i 2016 også arbejdet mere med governance og strategi (ikke mindst digitaliseringsstrategien og den heraf følgende handlingsplan).

FORDELING AF UDGIFTER PÅ LEVERANDØRER

En stor del af Folkekirkens It's omkostninger er, som tidligere beskrevet, på øvrige driftsomkostninger og afskrivninger på investeringer. Samlet set havde Folkekirkens It udgifter til eksterne leverandører for 108 mio. kr. i 2015 og 117 mio. kr. i 2016.

Det bemærkes, at tallene i dette og næste afsnit er inklusive udgifter til folkekirken.dk modsat omkostningstillene i ovenstående afsnit grundet begrænsninger i udtræksmuligheder fra økonomisystem.

Nedenstående tabel viser de 15 leverandører, hvortil der i 2015 og 2016 har været de største udgifter. Samlet set udgør de nedestående 15 leverandører 83 pct. af de øvrige driftsomkostninger i 2015 og 85 pct. af udgifterne til leverandører i 2016.

Udgifter* til de primære leverandører i 2015 og 2016

Leverandør	Udg. 2015 (mio. kr.)	Udg. 2016 (mio. kr.)	Andel af samlet udg. 2015 (pct.)	Andel af samlet udg. 2016 (pct.)
Atea A/S	19,8	25,9	18	22
Bluegarden A/S	17,7	16,3	16	14

FLØS er den mest omkostningstunge ydelse i Folkekirkens It og udgør 18 pct. af de samlede omkostninger.

Leverandør	Udg. 2015 (mio. kr.)	Udg. 2016 (mio. kr.)	Andel af samlet udg. 2015 (pct.)	Andel af samlet udg. 2016 (pct.)
TDC	15,8	13,6	15	12
Netcompany A/S	8,7	12,8	8	11
2ndC A/S	6,5	7,6	6	7
CSC Danmark A/S	3,8	9,2	4	8
Crayon A/S	5,0	0,5	5	0
Nytorv 17 A/S	2,0	2,0	2	2
EG Data Inform A/S	1,8	2,2	2	2
Rambøll Management A/S	0,7	2,5	1	2
Nexus Kommunikation A/S	1,8	1,4	2	1
KMD	1,5	1,6	1	1
Post Danmark A/S	2,0	0,7	2	1
Danmarks Kirkelige Mediecenter	1,3	1,4	1	1
ByPassion	1,4	1,0	1	1
Samlet (ovenstående 15)	89,8	98,8	83	85

*Udgifterne omfatter både udgifter, som direkte omkostningsføres, og udgifter til it-udviklingsprojekter, som senere aktiveres (afskrives). Udgifterne er inklusive udgifter til folkekirken.dk.

Der er tre store leverandører, som udgør en stor del af de eksterne udgifter i både 2015 og 2016. Disse leverandører er Atea, Bluegaarden og TDC.

Der er i både 2015 og 2016 tre leverandører, der har de største andele af de eksterne omkostninger: Atea A/S, der bl.a. leverer *servere og netværk, udstyr til videresalg og image og pc software*, Bluegaarden A/S, som leverer *FLØS*, og TDC, der bl.a. leverer *data og tele*.

ANVENDELSEN AF UDBUD OG RAMMEAFTALER

Aftalegrundlag m.m. er kortlagt i forhold til de største leverandører (se metodeboks).

Samlet set er der på denne måde kortlagt aftalegrundlag for 93 pct. af de samlede udgifter til leverandørerne.

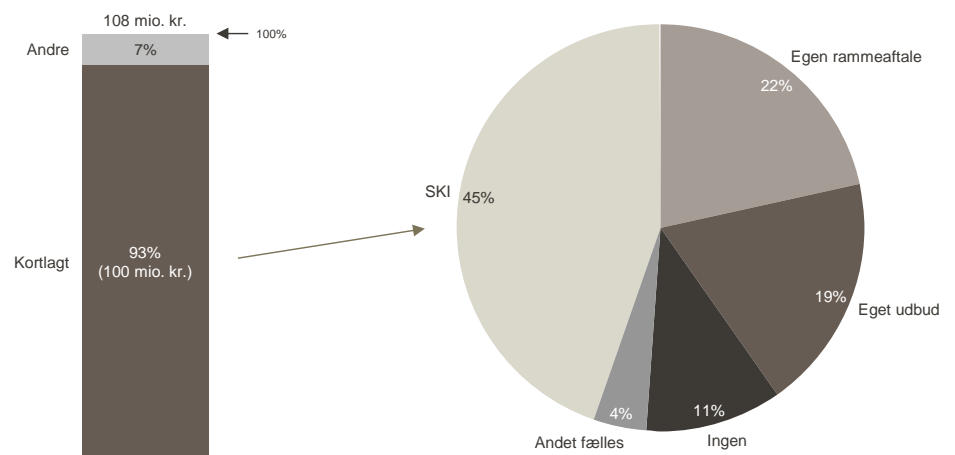
I figuren nedenfor ses, hvordan de 93 pct. af udgifterne, hvor der er foretaget kortlægning, er fordelt på fem kategorier af aftalegrundlag.

Metode

De leverandører, hvor til der i 2015 og 2016 tilsammen har været udgifter på mere end 0,5 mio. kr., er blevet udvalgt til at indgå i kortlægningen. Hver af de udvalgte leverandører er blevet kategoriseret efter, hvorvidt indkøbet er sket på baggrund af en aftale, der er indgået ud fra følgende fem kategorier:

- Eget udbud.
- Egen rammeaftale, hvor aftalen er indgået efter direkte tildeling eller miniudbud/begrænset udbud.
- SKI-rammeaftale, hvor aftalen er indgået efter direkte tildeling eller miniudbud/begrænset udbud.
- Andet fælles, fx den fælles aftale med ØIM om tilkøb af konsulentytelser i forbindelse med CPR-registeret og aftale ift. administrativt fællesskab leveret af Lolland-Falster Stift.
- Ingen. Hvilket betyder, at aftalen hverken bygger på udbud eller rammeaftale.

Omkostninger fordelt på aftalegrundlag i Folkekirkens It i 2015



Det ses, at størstedelen af udgifterne er til leverandører, hvor der er aftaler indgået under en SKI-rammeaftale. Det gælder for 45 pct. af udgifterne, der er medtaget i kortlægningen. Det bemærkes, at da Folkekirkens It ikke er en statsinstitution, er der ingen forpligtelser til at anvende SKI-aftaler.

Aftaler efter eget udbud udgør 19 pct. (dette er primært Bluegarden/FLØS), mens egne rammeaftaler udgør 22 pct.

11 pct. af udgifterne til leverandørerne, der er kortlagt, kommer fra indkøb hos leverandører, hvor der ikke har været udbud/foretaget direkte tildeling på en rammeaftale. Denne procent forventes at være større, hvis der blev set på udgifterne til alle leverandører (dvs. også foretaget kortlægning af aftalegrundlag for de mindre leverandører). Blandt de leverandører, der p.t. hører under denne kategori, er Nytorv 17 A/S (hvilket er husleje), Microsoft Danmark (på ydelser, der ikke kan købes gennem SKI) og et antal mindre it-udviklings-/vedligeholdelsesfirmaer (som Folkekirkens It har vurderet det økonomisk hensigtsmæssigt at anvende, men hvor købet – hos samme eller andre leverandører – forventes at komme under en rammeaftale fremadrettet, jf. nedenfor).

Folkekirkens It gennemfører løbende udbud og genudbud med henblik på dels at sikre gode aftaler, dels at overholde de offentlige udbudsforpligtelser. På nuværende tidspunkt er Folkekirkens It i gang med to store udbud: et på FLØS og et på nyt ESDH-systemudbud foruden indgåelse af en ny rammeaftale ift. programmering af hjemmesider og mindre administrative systemer. Der planlægges desuden et genudbud af it-driften foruden udbud af rammeaftaler vedrørende indkøb af ydelser til vedligeholdelse og videreudvikling af DAP (den Digitale Arbejdsplads og Brugeradministration, hvor der er anvendt MS SharePoint og MS MIM til udviklingen).

Det er vurderingen, at den teknologiske udvikling og en betydelig konkurrence over de senere år har reduceret markedspriserne til fx it-driftsydelser og it-programmørtimer. Løbende genforhandling og udbud er vigtige veje til at sikre konkurrencedygtige priser. På den baggrund forventes Folkekirkens It, blandt andet gennem de igangværende og planlagte udbud, løbende at kunne frigive et økonomisk råderum.

Det bemærkes, at Folkekirkens It har igangsat en sourcing-analyse i samarbejde med en konsulentvirksomhed, der er specialiseret heri, med henblik på at vurdere, blandt andet hvilke driftskontrakter og leverandørforhold der med fordel kan fokuseres på at forbedre.

MEDARBEJDERE OG TIMEFORBRUG

Som beskrevet havde Folkekirkens It lønomkostninger for samlet 21 mio. kr. i 2015. Lønomkostningen dækker 36,2 årsværk. Dette omfatter 34,2 årsværk knyttet til it- og

Igangværende og planlagte udbud forventes at medføre lavere priser og derigennem større råderum.

Der har i 2015 og 2016 været hhv. 34 og 36 interne årsværk i Folkekirkens It til it- og administrationsopgaverne.

administrationsopgaverne og 2,0 årsværk til service (kantine, rengøring m.m.). Den gennemsnitlige lønomkostning pr. årsværk er således ca. 575.000 kr.

Antallet af medarbejdere og årsværk har i 2016 været lidt højere med 37,7 årsværk, heraf 35,7 knyttet til it- og administrationsopgaverne.

Det gennemsnitligt antal registrerede timer i 2015 pr. årsværk var 1.918, mens antallet af aktive timer (dvs. fraregnet ferie, sygdom osv.) var 1.596.

Det bemærkes, at der er betydelige forskelle i antallet af leverede timer medarbejdergrupperne imellem. For eksempel kan det fremhæves, at ledelsesgruppen bestående af 7 personer (udvidet i løbet af 2015 fra 6), svarende til 6,4 nominelle årsværk, i gennemsnit havde 2.149 registrerede timer, og heraf var 1.920 aktive timer.

Det bemærkes i den sammenhæng, at governanceopgaver, sikkerhedsopgaver, digitaliseringsstrategi, it-strategi og andre lignende opgaver, der voksede fra 2015 og 2016, helt primært blev varetaget af medarbejdere i ledelsesgruppen. Endvidere bemærkes det, at disse opgavetyper forventes at vokse yderligere, både grundet den digitale strategi og konsekvenserne af den nye (EU) persondataforordning. Grundet ledelsesgruppens begrænsede rum for at levere flere timer kan der således være et opmærksomhedspunkt ift. sikring af nye medarbejdere med de rette kompetencer eller ekstern bistand til at supplere ledelsesgruppen fremadrettet.

FORDELING AF INDTÆGTER

Som tidligere nævnt har Folkekirkens It, foruden bevillingen, også indtægter fra salg. I 2015 var indtægten på samlet 30 mio. kr. Nedenstående tabel viser de ti ydelser, hvor der var størst indtægter, hvor stor andel indtægten var, og hvor meget den udgør af de samlede indtægter fra salg, samt hvor stor en del af omkostningen til ydelsen, som indtægten udgør. Tilsammen udgør de ti ydelser med de største indtægter afrundet 100 pct. af indtægterne.

Indtægter i Folkekirkens It 2016

Ydelse nr.	Ydelse	Indtægter (mio. kr.)	Andel af samlede indtægter (pct.)	Indtægtsandel af omkostninger (pct.)
8120	Data og tele	10,0	36	64
8113	Atea-udstyr til videresalg	7,6	27	105**
8111	Driftsafgift inst. pc'er	5,3	19	*
8699	KM til viderefakturering	1,5	5	*
8305	Personregistrering	0,9	3	7
8245	GIAS	0,9	3	122**
8246	KAS	0,6	2	84
8505	FLØS	0,6	2	3
8340	Snitflade, bedemænd	0,2	1	49
8280	SAS	0,2	1	5
Samlet		28	100	

*Der registreres kun i meget begrænset omfang omkostninger direkte på ydelserne *Driftsafgift inst. pc'er* og *KM til viderefakturering*, hvorfor det ikke giver mening at tale om en indtægtsandel.

**Indtægtsandelene på over 100 pct. af omkostningerne til data og tele og GIAS kan skyldes, at der er forskelle i måden, hvorpå der medregnes overhead i Folkekirkens It's prisberegninger og overheadberegningen i Implements analyse.

Indtægterne fra salg kommer primært fra ydelserne data og tele samt driftsafgifter til institutioners pc'er.

Det ses af tabellen, at indtægterne primært kommer fra tre ydelser, *data og tele, Atea-udstyr til videresalg og driftsafgifter til inst. pc'er*, der henholdsvis udgør 36, 27 og 19 pct. af de samlede indtægter fra salg i Folkekirkens It.

Det ses endvidere, at der er betydelig forskel på indtægtsandelen, naturligt afspejlende forskelle i, hvor stor en del af finansieringen der kommer fra bevillingen fra fællesfonden.

3.2 Effektivitet

Implement har i samarbejde med Zangenberg Analytics gennemført en analyse af en række it-nøgletal for Folkekirkens It. Zangenberg Analytics har en standardmodel, som anvendes i tilsvarende analyser af it-nøgletal i både den offentlige og private sektor.

Formålet har været at vurdere it-udgiftsniveauet i Folkekirkens It i forhold til en gældende markedsstandard – altså en benchmark af udvalgte it-nøgletal.

Analysen er afgrænset til at undersøge effektiviteten i at levere pc-arbejdspladser. Det dækker både bærbare computere (laptops) og stationære computere (desktop) samt opgaver i Folkekirkens It i forhold til driften af computerne (distribueret miljø).

Nøgletallene for Folkekirkens It baserer sig på Folkekirkens It's opgørelse og fordeling af omkostninger og årsværk på en række standardydelseskategorier og omkostningskategorier.

Opgørelsen skal afspejle it-nøgletallene for Folkekirkens It primo 2017. Det vil sige, at der er tale om et mere opdateret billede, end fx hvis der blot var opgjort 2016-tal.

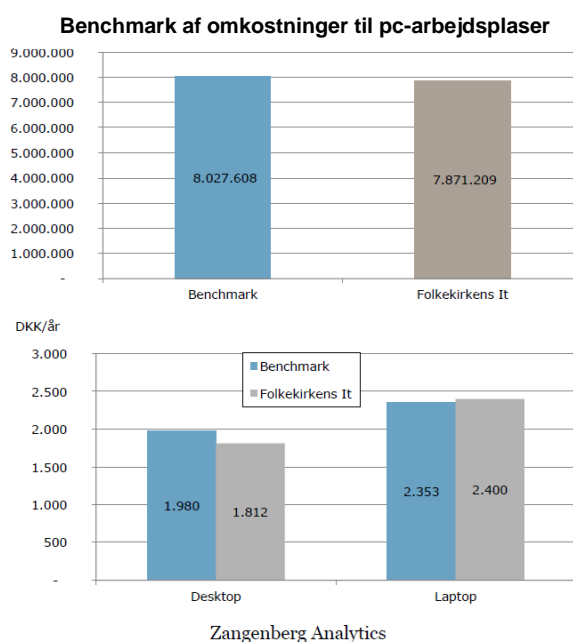
Som det ses af figuren øverst til højre, ligger Folkekirkens It's omkostninger til pc-arbejdspladser meget tæt på benchmarken. Det vil sige, at Folkekirkens It har et

omkostningsniveau, der er sammenligneligt med en konkurrencedygtig markedspris på det samme antal arbejdspladser og antal lokationer med det samme ydelsesomfang og serviceniveau, som Folkekirkens It leverer.

I figuren nederst til højre ses omkostningen til pc-arbejdspladser opdelt på henholdsvis bærbare computere (laptop) og stationære computere (desktop) angivet per enhed. Stationære computere ligger lidt under, mens bærbare computere ligger lidt over benchmark. Begge tal ligger dog inden for usikkerhedsspændet i benchmarkingen.

Konklusionen er derfor, at både inden for stationære computere og bærbare computere svarer Folkekirkens It's enhedsomkostninger til benchmark.

Vi har som nævnt også kortlagt, hvordan omkostninger til pc-arbejdspladserne er fordelt på omkostningskategorier. Et vigtigt nøgletal her er andelen, de interne ressourcer udgør af de samlede omkostninger til it-arbejdspladserne. Her ligger Folkekirkens It på 20 pct., hvilket er inden for normalspændet hos andre shared service centre, der er på 15-20 pct.



Vi har endvidere set på omfanget af brugerhenvendelser. Her ligger Folkekirkens It på 0,6 henvendelser per bruger per måned, hvilket er i den lave ende af normalområdet.

Det er samlet set vurderingen, at Folkekirkens It har en god effektivitet ift. at levere it-arbejdspladser til medarbejderne i folkekirken set i forhold til en gældende markedspris.

I forhold til effektiviteten inden for andre ydelsesområder, som ligger uden for effektivitetsanalysen, bemærkes det, at Folkekirkens It vil gennemføre yderligere analyse af udvalgte kontrakter i samarbejde med Zangenberg med henblik på at afsøge mulighederne for yderligere optimeringer, eksempelvis på serverdrift og cloud-løsninger.

3.3 Kerneopgaverne i Folkekirkens It

Dette afsnit vil præsentere resultaterne af analysen af de fremadrettede kerneopgaver i Folkekirkens It givet ønsket om at realisere den digitale strategi 2016-2020. Den digitale strategi er introduceret i kapitel 2.

Med kerneopgaver menes her de opgaver, der er mest centrale for opfyldelsen af institutionens mission og vision, som har den største indbyrdes synergi og er vigtigst, at der er ledelsesmæssigt fokus på.

En central del af analysen har været en prioriteringsworkshop med ledelsen i Folkekirkens It med fokus på at vurdere, hvilke ydelser som er vigtigst i realiseringen af den digitale strategi (jf. boksen nedenfor). En anden del af analysen af kerneopgaver har omhandlet, hvilke roller/ansvar Folkekirkens It skal have fremadrettet, ikke mindst i udviklingsprojekter.

Afslutningsvis i kapitlet præsenteres Implements forbedringsforslag på baggrund af analysen af de fremadrettede kerneopgaver i Folkekirkens It.

Identificering af kerneydelser

I Folkekirkens It blev der i 2016 timeregistreret og omkostningskonteret på 81 forskellige ydelser. Disse er i analysen blevet grupperet i færre grupper under samme type ydelser. For eksempel er samtlige registreringer for personregistrering samlet, hvormed syv ydelser er samlet til én underydelse 8305 – Personregistrering. På baggrund heraf er der identificeret 27 ydelser, der, i 2016, har udgjort 97 pct. af omkostningerne.

Efter en gennemgang af den digitale strategi og den tilhørende handlingsplan er der endvidere identificeret fem nye ydelser, der i fremtiden forventes at være centrale.

Disse i alt 32 ydelser blev på en prioriteringsworkshop i Folkekirkens It vurderet ud fra ydelsernes vigtighed i forhold til en realisering af den digitale strategi. Det blev konkret gjort ved en vurdering af, hvilke af de otte digitale mål ydelsen bidrager til en opfyldelse af, hvorefter ydelserne blev indplaceret efter vigtighed.

På workshoppen blev ydelserne også vurderet, i forhold til hvor vigtigt det er, at det er Folkekirkens It, der har ansvaret for ydelsen, ikke mindst i forhold til synergier til de øvrige opgaver, og om andre alternativt kan løfte ansvaret for ydelsen.

KERNEOPGAVER I FORHOLD TIL REALISERING AF STRATEGIEN

Folkekirkens It har over årene skabt et godt fundament for it-anvendelsen i folkekirken. Der er således fx en velfungerende infrastruktur og stabile administrative basis-it-systemer samt opbygget projektledelseskompetencer osv. (jf. kapitel 5).

Den digitale strategi indebærer, at der skal bygges ovenpå dette fundament, ikke mindst skal ydelser ift. it, der direkte understøtter det forkyndende og kirkelige liv, til at fylde meget mere – og vil være kerneydelser i det fremtidige Folkekirkens It. Tilsvarende vil ydelser ift. forbedring af alle de administrative processer, der i folkekirken være kerneydelser. Dette omfatter fx nye digitaliseringsprojekter og understøttelse af bedre anvendelse af data i folkekirken.

På baggrund af den digitale strategi, herunder de otte digitale mål, har Folkekirkens It i 2016 og 2017 udarbejdet en handlingsplan for strategiens realisering. Handlingsplanen

Realiseringen af den digitale strategi vil betyde en ændring i, hvad der er kerneopgaverne i Folkekirkens It.

beskriver, hvilke udviklingsinitiativer Folkekirken It vil iværksætte for at realisere den digitale strategi frem mod 2020. Handlingsplanen kan findes på Folkekirken It's hjemmeside.

I næste afsnit er der angivet fem nye ydelser, som forventes at blive centrale for Folkekirken It i fremtiden. Derudover vil forandringen kræve, at flere eksisterende ydelser gennemføres på nye måder og/eller bliver opprioriteret. Det gælder fx strategiarbejdet, supportarbejdet og arbejdet med datavarehus.

En del af at gøre tingene på nye måder omfatter også, at Folkekirken It i højere grad agerer som digital forretningsudvikler. Det betyder bl.a. øget ansvar for behovsafklaring, kompetenceudvikling, adfærdspåvirkning og gevinstrealiseringsopfølgning i udviklingsprojekter i folkekirken. Det er nyt, set i forhold til at Folkekirken It historisk primært har haft et it-leveranceansvar. På nyere projekter (som fx nyt ESDH-system) er der dog allerede gode erfaringer med også et mere behovsafklarende ansvar.

For at de nye ydelser og forandringerne i både eksisterende ydelser og ansvar er mulige, vil der skulle skabes plads, både økonomisk og fokusmæssigt. Derfor bør markedsudviklingen med faldende priser på it-driftsydelser udnyttes gennem løbende sourcing-overvejelser. Ligeledes bør mulighederne for at udnytte den teknologiske udvikling mod cloud-baserede standardrammesystemer kunne give mulighed for billigere drift (fx ved udfasning af lokale klienter som følge af SaaS-løsninger).

Det bemærkes dog her, at en ændring af "kerneopgaverne" vil kræve nye kompetencer, og at en række af de ydelser, som vil skulle ændres, stammer fra tidligere "politiske beslutninger". Der er således tale om en ændring, som Folkekirken It ikke kan og ikke bør foretage alene.

Analysen har afdækket, at der med fordel kan udarbejdes a) målbillede for Folkekirken It – dette kunne fx omfatte, hvordan Folkekirken It's opgaveportefølje og økonomi ser ud om tre år – og b) en plan for, hvordan målbilledet bliver til virkelighed. Dette kunne for eksempel være en del af en opdateret it-strategi.

Vi har, som inspiration, nedenfor givet forslag til en mulig fremtidig gruppering af ydelser, der understøtter øget transparens, og som fanger det nye fokus i digitaliseringsstrategien ved at sondre mellem hhv. kirkelige opgaver, administrative opgaver og myndighedsopgaver samt basisopgaver og overhead, der begge er en nødvendighed for alle de første tre ydelsesgrupper. Vi har fordelt alle de nuværende ydelser i de fem grupper og opgjørt omkostningsfordelingen, se figuren nedenfor. I figuren fremgår også forventningerne til den fremadrettede udvikling i omkostningerne inden for hver af ydelsesgrupperne på baggrund af den gennemførte analyse.

Forslag til ydelsesgruppering, der understøtter den digitale strategi	Direkte omk. i 2015 (mio. kr.)	Forventning til omk. fremadrettet
Kirkelige opgaver Understøttelse af det forkyndende og det kirkelige liv. Primære ydelser i dag: Kirkekalender-sogn.dk og Designværktøjer	4* (3 pct.)	
Administrative opgaver Understøttelse af de administrative aktiviteter i Folkekirken Primære ydelser: FLØS**, Datavarehus, DAP, KAS, Navision FF, SAS, Økonomiportal, GIAS, Forsikring, ESDH, PU-ESDH og PU-Regnskab	36 (29 pct.)	
Myndighedsopgaver Primære ydelser: Personregistrering, PersonSAG, Begravelse, Person 3_0, KM hjemmesider, KM ad Hoc og Selvbetjening.	15 (12 pct.)	
Basisopgaver Primære ydelser: Data og tele, Servere og netværk, Image og PC-software, FF PC+ er og printere, Sikkerhed, Interne ITK systemer, Strategi og ledelse, KIS, PS-support og Bruger administration	56 (45 pct.)	
Overhead Primære ydelser: Husleje, Ledelse og administration, Interne møder, Regnskab, Befordring m.v., Rejsetid, Kantinetilskud, og Rengøring.	13 (10 pct.)	

* Folkekirken.dk (4 mio. kr.) er ikke medtaget i opgørelsen, ** FLØS udgør alene 22 mio. kr.

Den teknologiske udvikling medfører, at der er mulighed for i fremtiden at frigøre ressourcer og fokus til nye kerneopgaver.

NYE YDELSER

Med udgangspunkt i udkast til den beskrevne handlingsplan er der identificeret fem vigtige nye ydelser, der forventes som minimum at være nødvendige i Folkekirkens It's opgaveportefølje for at opfylde strategien.

Fem nye ydelser:

- I. Arbejdsgangsanalyser*
- II. Digitaliseringsprojekter*
- III. BI-værktøjer til institutioner*
- IV. Frontløberprojekter*
- V. Kalenderværktøjer*

I. Arbejdsgangsanalyser og som følge derpå *II. Digitaliseringsprojekter*, som en følge af initiativ 5.4. *Analyse af arbejdsgange og potentiale for forbedret procesunderstøttelse for centrale adm. processer (provsti, stifter, ministerium)* og 5.3. *Analyse af arbejdsgange og potentiale for forbedret procesunderstøttelse for lokale administrative processer (sogne).*

III. BI-værktøjer til institutioner som følge af initiativ 7.1. *Bedre analyse- og søgeværktøjer* og 7.2. *Nem adgang til administrative data.*

IV. Frontløberprojekter, som udspringer af handlingsplanens initiativ 1.3. *Etablering af frontløberkoncept for lokale initiativer, inkl. finansieringsramme.*

V. Kalenderværktøjer, som følge af initiativ 3.2. *Analyse af krav til og mulighed for understøttelse ved tværgående samarbejder.*

OBSERVATIONER

Realiseringen af den digitale strategi vil kræve en transformation af Folkekirkens It – både i forhold til hvilke ydelser der produceres, og hvilke ansvar der løftes.

I forhold til ændringen af ydelser bemærkes det især, at:

- Den digitale strategi betyder, at det forkyndende og kirkelige liv i højere grad bliver et fokusområde for Folkekirkens It.
- Handlingsplanen for Folkekirkens It beskriver en række nye ydelser, som er mere forretningsorienterede.
- Handlingsplanen beskriver også forbedringer af eksisterende ydelser (eksempelvis etablering af kontaktpersonsordning, ny datamodel og optimering af bl.a. it-arkitektur, it-sikkerhed, leverandørstyring).
- Folkekirkens It er i gang med udbud af a) FLØS og b) en rammeaftale ift. generel it-udvikling og vedligehold. Der planlægges endvidere udbud af størstedelen af it-driften, der i dag leveres af Atea på en forlænget aftale. Udbuddene forventes, at kunne medføre lavere priser grundet den generelle markedsudvikling i de senere år, herunder den teknologiske og konkurrencemæssige udvikling.
- Mulighederne for at udnytte den teknologiske udvikling mod cloud-baserede standardrammesystemer bør kunne give mulighed for billigere drift (fx ved udfasning af lokale klienter som følge af SaaS-løsninger).

I forhold til ændringen af ansvar:

- Den digitale strategi stiller krav om, at Folkekirkens It i højere grad agerer som forretningsudvikler. Det betyder bl.a. øget ansvar for behovsafklaring, kompetenceudvikling, adfærdspåvirkning og gevinstrealiseringsopfølgning i udviklingsprojekter.
- Det er nyt, set i forhold til at Folkekirkens It i dag primært har et it-leveranceansvar. På nyere projekter (som fx nyt ESDH-system) er der allerede set et mere behovsafklarende ansvar.
- Det nye ansvar vil stille krav til kompetenceudvikling, ikke mindst i forhold til brugerinddragelse, som bør forbedres (jf. kapitel 5). Endvidere øges behovet for en tilpasset organisering og styring, fordi det nye ansvar betyder, at opgaveløsningen i Folkekirkens It kommer tættere på brugerne (se kapitel 4).

FORBEDRINGSFORSLAG

I det følgende foreslås forbedringer ud fra den gennemførte analyse og vurderinger af Folkekirkens It's kerneydelser.

1. Brugerdrevne nye ydelser: Etablering af nye ydelser (både projekter og it-services) skal være brugerdrevne – og med et tydeligt mandat.

2. Målbillede og konkret plan for transitionen mod en ny ydelsessammensætning. Der bør udarbejdes et konkret målbillede (fx i opdateret it-strategi), herunder hvilke ændringer dette har for både ydelser og økonomi. Endvidere bør der udarbejdes en handlingsorienteret plan for Folkekirkens It's opfyldelse af målbilledet. Det omfatter fx en plan for overgangen til cloud-baserede løsninger.

3. Øget transparens i ressourceanvendelsen: Der er behov for øget transparens i ressourceanvendelsen (eksempelvis tydeliggørelse af understøttelsen af henholdsvis det kirkelige liv og administrative opgaver – se forslag til gruppering i afsnit ovenfor).

4. Præcisering og kommunikation af Folkekirkens It's nye ansvar: Folkekirkens It's nye ansvar bør præciseres og kommunikeres.

Eksempler på ansvar i forretningsudviklingen:	Folkekirkens it		
	I dag	Forslag	
• Projektejer	✓		
• Behovsafklaring	✓	✓	
• It-leverance	✓	✓	
• Kompetenceudvikling	✓	✓	
• Adfærdspåvirkning		✓	✓ Altid
• Gevinstrealisering		✓	✓ På nogle opgaver

Tilsvarende skal de øvrige aktørers ansvar i forretningsudviklingen afklares. Der vil være behov for forskellige styringsmodeller i forhold til projektejeransvaret m.m., afhængigt af om der er tale om udvikling af ydelser til fx stifter eller menighedsråd. Se mere i afsnit om organisering.

5. Afklaring af investeringsbehov: Der bør foretages en afklaring af investeringsbehovet i kompetencer og kapabiliteter, eksempelvis ift. brugerinvolvering, adfærdspåvirkning, gevinstrealisering (hænger sammen med forslag vedrørende modenhed i Folkekirkens It, se kapitel 5).

6. Ændring af organiseringen: Med et større ansvar for forretningsudviklingen bør Folkekirkens It styringsmæssigt ligge tættere på beslutningstagere i folkekirkens institutioner (se forslag vedrørende organisering og styring – kapitel 4).

3.4 Bevillingstildelingsmodel

Folkekirkens It finansieres, som tidligere angivet, i høj grad af bevilling fra folkekirkens institutioner og Kirkeministeriet. Bevillingen kommer fra fællesfonden (jf. boks til højre). I 2015 udgjorde fællesfondens bevilling til Folkekirkens It 92 mio. kr.

I de følgende afsnit beskrives og vurderes budget- og bevillingsprocessen samt grundlaget for prioriteringerne i processen.

Det bemærkes, at organisering, herunder it-styregruppen, der henvises til i dette afsnit, beskrives og analyseres nærmere i kapitel 4.

Fællesfonden

Fællesfonden er folkekirkens fælleskasse. Den bestyres af biskopperne og af et administrativt fællesskab efter bestemmelser fastsat af kirkeministeren og under ansvar over for kirkeministeren.

Fællesfondens primære indtægtskilde er landskirkeskatten.

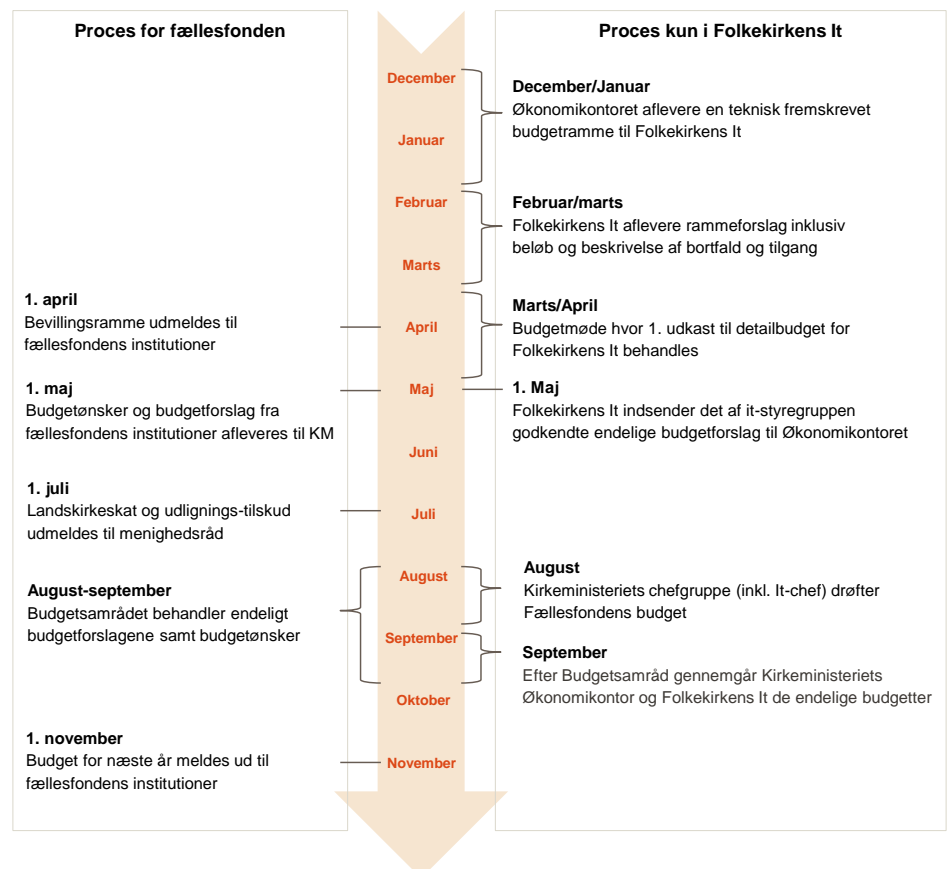
Kirkeministeren har ansvaret for fællesfondens økonomi.

Beslutninger vedrørende fællesfondens budget og landskirkeskatten fastsættes efter høring af budgetfølgegruppen, der er sammensat af repræsentanter for folkekirken. Budgetfølgegruppen mødes ca. 8 gange årligt.

1-2 gange årligt indkalder budgetfølgegruppen til budgetsamråd. Budgetsamrådet består af ti læge-repræsentanter, der repræsenterer stifterne, og to medarbejderobservatører (uden stemmeret).

BUDGET- OG BEVILLINGSPROCESSEN

Budgetprocessen for Folkekirkens It er i overensstemmelse med den gældende bekendtgørelse for budget og regnskab for Fællesfonden. Der sker dog også en særlig procedure vedrørende it-budgettet for at sikre kvaliteten og reducere risikoen for fejl. Dermed starter processen i Folkekirkens It lidt før andre områder finansieret af fællesfonden. Nedenstående figur viser den overordnede proces for fællesfonden generelt og processen, der foregår i Folkekirkens It.



Budgetprocessen for Folkekirkens It starter allerede inden, det indeværende budgetår er afsluttet. Det sker ved, at detaljerne for den kommende budgetproces aftales mellem Folkekirkens It og Økonomikontoret i december. Herefter starter budgetprocessen med en

teknisk fremskrivning af budgetrammen for Folkekirkens It's regnskab fra Økonomikontoret til Folkekirkens It.

Internt i Folkekirkens It tages der ligeledes udgangspunkt i det forgangne års budget i forhold til at beskrive, hvilke aktiviteter der er igangsat, og hvilke aktiviteter der skal igangsættes. Disse starter i efteråret med drøftelse af de ovenstående bortfaldende og tilkomne aktiviteter samt udviklingsopgaver. Dette fremgår af den efterfølgende handlingsplan i budgetnotatet, der beskrives i det næste afsnit. Drøftelserne foregår i ledelsesgruppen, hvorefter det sendes til it-styregruppen. I januar behandler styregruppen Folkekirkens It's første udkast til nye aktiviteter og den tekniske ramme fra Økonomikontoret. I februar afleverer Folkekirkens It på den baggrund et rammeforslag, inklusive beløb og beskrivelse af bortfald og tilgang.

Efter at bevillingsrammen er udsendt senest 1. april, indsender Folkekirkens It, ligesom de øvrige bevillingsmodtagere, eventuelle budgetønsker og ønsker til omprioriteringspuljen, som fremgår af budgetnotatet.

Herefter har it-styregruppen et budgetmøde i marts/april, hvor første udkast på detailbudgettet for Folkekirkens It behandles. Det endelige budgetforslag med eventuelle ønsker, der er godkendt af it-styregruppen, indsendes 1. maj.

Fra afleveringen af budgetnotatet den 1. juni følger budgettet samme procedure som for øvrige fællesfundsbudgetter. Her foregår processen i Budgetfølgegruppen, Budgetsamrådet, Kirkeministeriet og Økonomikontoret, og senest 1. november offentliggøres budget for fællesfonden. Folkekirkens It er inddraget ved, at Kirkeministeriets chefgruppe (inkl. it-chef) drøfter Fællesfondens budget i august, og i september gennemgår Folkekirkens It og Økonomikontoret det endelige budgetforslag.

BUDGET- OG BEVILLINGSGRUNDLAG

Det nævnte budgetnotat er Folkekirkens It's budgetforslag for det kommende år. I boksen til højre ses indholdsfortegnelsen for budgetnotat 2017.

Budgetnotatet indeholder først og fremmest en handlingsplan for aktiviteter for det forgangne budgetår og planlagte aktiviteter for det kommende budgetår. Derudover indeholder notatet også eventuelle budgetønsker. Til sidst indeholder notatet et forslag for det kommende års budget, hvor hvert formål gennemgås, da der minimum skal være én bevilling pr. formål samt en beskrivende tekst af aktiviteter på formålene.

Budgetønskerne er en ansøgning om midler til nye eller ændrede aktiviteter, som ikke kan finansieres inden for den gældende ramme. Disse ønsker kan finansieres af omprioriteringspuljen. Denne pulje finansieres ved, at Fællesfondens driftsbevillinger reduceres med 2 pct. pr. år. Punkt 3 af budgetnotatet er altså det eneste sted, hvor der er lagt op til en beslutningsproces. Resten af notatet er indlejret i ledelsesgruppen, dvs. at prioriteringsprocessen foregår reelt internt.

HOVEDOBSERVATIONER

INDHOLDSFORTEGNELSE	
1	Indledning 3
2	Aktivitets- og handlingsplan 4
2.1	Status vedrørende aktiviteter, som er gennemført i 2015 4
2.2	Status vedrørende aktiviteter, som er igangværende i 2016 5
2.3	Planlagte aktiviteter i 2017 6
3	Ansøgninger til omprioriteringspuljen 2017 7
	Telefoni til folkekirken 7
4	Forslag til budget for 2017 8
4.1	Udmeldte rammer og budgetforslag 8
5	Gennemgang af aktivitetsområder pr. formål 9
5.1	Fælles infrastruktur (formål 81) 9
5.2	Soggenes systemer (formål: 82) 11
5.3	Personregistrering og Den Elektroniske Kirkebog (formål: 83) 13
5.4	Provstiernes systemer (formål: 84) 15
5.5	Stifternes systemer (formål: 85) 16
5.6	Kirkeministeriets systemer (formål: 86) 18
5.7	Folkekirkens It (formål 88) 19
5.8	Folkekirken.dk (formål 87) 21
	Appendix: Vejledning til budgettet 23

Ansøgning til omprioriteringspulje er det eneste punkt, hvor der er lagt op til en egentlig beslutning.

På baggrund af den ovenstående gennemgang af bevillingstildelingsmodellen for Folkekirkens It er der blevet gjort følgende centrale observationer:

Transparensen, i forhold til hvad der kan prioriteres, og hvad konsekvenserne af mulige prioriteringer kan, forbedres betydeligt.

- I dag foretages forholdsvis få korrektioner til Folkekirkens It's oplæg til budget/bevilling i it-styregruppen og i budgetfølgegruppen. Dette kan afspejle, at it-styregruppen har haft mulighed for at påvirke indholdet af oplægget gennem drøftelser på tidligere møder.
- I nuværende budgetnotat format ("Handlingsplan og forslag til budget") synes de eneste prioriteringsbeslutninger at være i afsnit "Ansøgning til omprioriteringspulje".
- Der er begrænset transparens i Folkekirkens It's ressourceanvendelse, dels ift. hvilke ydelser der ydes, og hvad de hver især koster, dels ift. hvad der kan prioriteres, fx hvor mange omkostninger, der er bundet i basisdrift og vedligeholdelse af systemer, samt hvor meget det er muligt at prioritere på kort og mellemlangt sigt.

FORBEDRINGSFORSLAG

På baggrund af de ovenstående hovedobservationer følger nedenstående forbedringsforslag.

7. Ændring af prioriteringsprocessen: Prioriteringsprocessen tillægges mere fokus og åbnes yderligere gennem aktiv inddragelse af brugerne, ikke mindst gennem it-styregruppen og budgetfølgegruppen.

8. Anvendelse af business cases: Anvend totalprojektering af udviklingsprojekter, herunder økonomi til den organisatoriske implementering, gennem anvendelse af business cases, der dækker alle omkostninger og gevinster i hele folkekirken.

9. Ændret bevillings-/finansieringsmodel: Overvej at indføre en mere differentieret bevillings-/finansieringsmodel, som afspejler forskelligheden i Folkekirkens It's ydelsers indhold og interessentbillede.

For eksempel kunne der overvejes en model, hvor (bemærk, at ydelsesgrupperinger henviser til figur i afsnit 3.3):

- Basisdrift (og overhead) bliver finansieret af en blanding af brugerbetaling (fx ud fra antal købte arbejdsstationer) og bevilling fra Fællesfonden.
- Myndighedsopgaver bliver finansieret af en selvstændig bevilling besluttet af departementet.
- Drift og vedligehold ift. administrative opgaver og it til kirkelige opgaver bliver generelt finansieret af Fællesfonden. Dog brugerbetaling for eventuelle fremtidige ikke-obligatoriske it-systemer m.m., fx hjemmesideløsning.
- Større udviklingsprojekter ift. it til administrative opgaver og it til kirkelige opgaver bliver finansieret af løbende ressourceoverførelser fra projektejer på specifikke totalprojekter (dvs. både idékonkretisering, it-udvikling, kompetenceudvikling, adfærdspåvirkning og gevinstrealisering), som er blevet tildelt midler af Fællesfonden (eller for nye frivillig-systemer en gruppe af tilmeldte institutioner – normalt menighedsråd).

10. Øget transparens i budgetnotatets indhold: Revidering af indholdet af budgetnotat ("Handlingsplan og forslag til budget"), så det omfatter øget transparens i, hvad der er bundne omkostninger, og hvad der er prioriterbart. Det kan overvejes at medtage økonomiske sigtelinjer for fx to følgende år efter budgetåret for at synliggøre muligheder for prioritering på mellemlangt sigt.

I notatet vil der således fx skulle ses effekter af gennemført udbud og genforhandlede kontrakter, som har frigjort råderum (som det er op til bestyrelsen, jf. forslag i kapitel 4) for at prioritere.

11. Etablering af til- og fravalgsmuligheder i prioriteringsdrøftelserne: Etablering af en eksplicit angivelse af til- og fravalgsmuligheder i forbindelse med prioriteringsdrøftelser samt vurdering af konsekvenserne ved til- og fravalg af de enkelte prioriteringsmuligheder. Dette

omfatter en mere konsekvent anvendelse af business cases (med et omfang, som passer til projekternes størrelse).

Det forventes, at omkostningerne kan holdes på samme niveau, samtidig med at den digitale strategi opfyldes.

3.5 Samlet vurdering af økonomien

Med afsæt i gennemgangen i kapitel 3 vurderes det, at den samlede økonomi i Folkekirkens It kan holdes på det nuværende niveau, samtidig med at den digitale strategi opfyldes. Dette bygger på følgende hovedobservationer:

- Der vurderes at være oplagte besparelsesmuligheder (for eksempel ift. udgifter til datalinjer og FLØS), som samlet kan reducere omkostningerne i Folkekirkens It med mere end de 2 pct., bevillingen p.t. reduceres med om året.
- Det investeringsbehov, der på nuværende tidspunkt foreligger til finansiering af nye opgaver og løsninger i relation til den digitale strategi, har et niveau, der kan finansieres inden for den kendte ramme.

Det er således den samlede konklusion, at det nuværende omkostningsniveau kan fastholdes, såfremt der gennemføres løbende effektivisering i opgaveløsningen og løbende prioriteringer af ressourceanvendelsen (fx nye projekter og reduktion af omkostninger til eksisterende ydelser).

Det betyder samtidigt at skulle ambitionsniveauet ændre sig, fx i form af beslutning om nye opgaver i Folkekirkens It eller større it-anskaffelser i forbindelse med nye digitaliseringsprojekter, så vil den økonomiske forudsætning naturligvis kunne ændre sig, og der kan således opstå nye finansieringsbehov.

Til håndtering af dette forhold foreslår vi, at der udarbejdes et målbillede for Folkekirkens It's fremadrettede ydelsessammensætning, herunder hvor meget nye opgaver såvel som ændring af eksisterende opgaver kræver af økonomisk prioritering til udvikling, implementering og drift. Herudover bør der udarbejdes en handlingsplan for realisering heraf. På baggrund af dette arbejde kan der lægges et budget (fx 3-årigt), som kan kvalificere og detaljere vurderingen af det fremtidige finansieringsbehov i Folkekirkens It og derigennem understøtte en løbende prioriteringsdrøftelse i ledelsen af Folkekirkens It. Dette omfatter også, hvor meget der kan frigøres til prioritering ud over de 2 pct. i de enkelte år.

4. Organisering og styring

I dette kapitel vil vi afdække og analysere den nuværende organisering og styring af Folkekirkens It set i forhold til realisering af den digitale strategi og "bedste praksis" på området.

Det omfatter dels Folkekirkens It's ledelse, organisering og organisatoriske placering samt den digitale strategis målsætning om, at it-styregruppen – som opdragsgiver – skal have et afklaret mandat. Endelig vil vi afdække mulighederne for at optimere synergien mellem Folkekirkens It og folkekirken.dk.

Pointen med disse spørgsmål er, at der er et samlet behov for at afklare, om styringen af Folkekirkens It er i et setup, hvor den digitale strategi kan realiseres på fornuftig vis.

Her er det væsentligt indledningsvist at opholde sig ved såvel styringsgrundlaget for Folkekirkens It og den folkekirkelige organisation, fordi det er en væsentlig præmis for tanken om at kunne sikre sammenhængende og afstemt styring af Folkekirkens It.

4.1 Styringsgrundlaget for Folkekirkens It

Folkekirkens It blev i sin nuværende form etableret i 1999 som en ekstern enhed. I 2003 bliver Folkekirkens It in-sourcet for at spare penge. Siden er Folkekirkens It blevet tilført ressourcer til udvikling og projektledelse som del af en fortsat in-sourcing af opgaver.

Grundlaget for Folkekirkens It er lov om folkekirkens økonomi § 11, stk. 1:

Af fællesfonden afholdes folkekirkens udgifter, for så vidt de ikke er omfattet af § 2, § 17 g, stk. 3-6, eller § 20, herunder:

- 1) Løn, godtgørelse mv. til præster og provster.
- 2) Udgifter vedrørende stiftsadministrationerne, herunder pensioner til tidligere tjenestemandsansatte medarbejdere.
- 3) Pensioner til tidligere tjenestemandsansatte kirkefunktionærer.
- 4) Udgifter til folkekirkens fælles IT-løsninger.
- 5) Tilskud efter kirkeministerens bestemmelse til hel eller delvis dækning af udgifter til uddannelse af ansatte i folkekirken og af personer, der ønsker sådan ansættelse.
- 6) Tilskud efter kirkeministerens bestemmelse til hel eller delvis dækning af udgifter til særlige menigheder.
- 7) Udgifter til revision af de lokale kirkelige kasser.
- 8) Udligning, jf. § 13, stk. 1.
- 9) Generelt tilskud, jf. § 13, stk. 2."

Folkekirkens It er en særskilt juridisk enhed, der primært finansieres af landskirkeskatten. Der er ikke udstedt en bekendtgørelse eller andet, som definerer institutionens opgaver og organisering. Dette er fx tilfældet for kirkemusikskolerne, hvis aktiviteter har hjemmel i pkt. 5.

Opgaverne fastlægges overordnet gennem fællesfondens årlige budget. Chefen for Folkekirkens It refererer til afdelingschefen for It og personale i Kirkeministeriets departement.

I tilknytning til Folkekirkens It er der nedsat en it-styregruppe med en rådgivende opgave.

"It-styregruppens formål er at forholde sig til it-strategiske spørgsmål. Styregruppen skal herunder i fornødent omfang medvirke til at gennemføre den til enhver tid foreliggende it-strategi samt skabe grundlag for fremtidige it-strategiplæg for Kirkeministeriet og folkekirken." (Uddrag af Kommissorium for it-styregruppen).

It-styregruppen er sammensat af repræsentanter for Kirkeministeriet, Folkekirkens It, stifter, biskopper, provster, præster, Landsforeningen af Menighedsråd og Kordegneforeningen. Endvidere er der observatører tilknyttet it-styregruppen, bl.a. fra Folkekirken.dk. Formand for it-styregruppen er afdelingschefen for It og personale i Kirkeministeriets departement. Der indgås årligt en resultat aftale mellem Folkekirkens It (ved chefen) og Kirkeministeriets departementschef.

4.2 It-beslutninger og styringsvilkår i folkekirken

Der er en væsentlig forskellighed i it-styringsforholdene i folkekirken for henholdsvis (de frivillige) medlemmer i menighedsrådene og de ansatte i folkekirken.

Det skyldes, at der er stor forskel på it-beslutningskompetencen i menighedsrådene for egen kirke/sovn, og Kirkeministerens (herunder ministeriets) it-beslutningskompetence for folkekirken som national institution. Kirkeministerens (ministeriets) it-beslutningskompetence er primært statueret gennem lovgivning og er primært rettet mod opgaver udført af de statsligt ansatte (fx biskopper, præster, provster samt ledelse og administrative medarbejdere i stifterne). Denne medarbejdergruppe har naturligvis også en opgave og et ansvar overfor menighedsrådene, men rent it-mæssigt er de i højere grad underlagt administrative regler og tilhørende obligatoriske it-systemer (fx til personregistrering).

It-beslutninger i folkekirken er komplekse, og det skal håndteres bedre end det bliver i dag.

Der er ganske få nationale og obligatoriske folkekirkelige it-beslutninger, som menighedsrådene skal forholde sig til. Økonomiportalen er obligatorisk at anvende for menighedsrådene ved aflevering af regnskab, og KAS/GIAS skal anvendes på kirkegårdene. Men set i forhold til brug af hjemmesider og andre it-værktøjer til fx booking af lokale og koordinering er der frit valg. Det giver et stort ejerskab til lokal indflydelse og medvirker til, at forholdene i det enkelte menighedsråd er i tråd med det, der ønskes, i det enkelte sogn. Det gælder eksempelvis også ansættelse af lokalt ansatte kirkefunktionærer, fx kordegn, graver, organist og kor. Set i dette perspektiv kan menighedsrådene betragtes som små virksomheder med egen ledelse og medarbejdere – og dermed egne it-beslutninger.

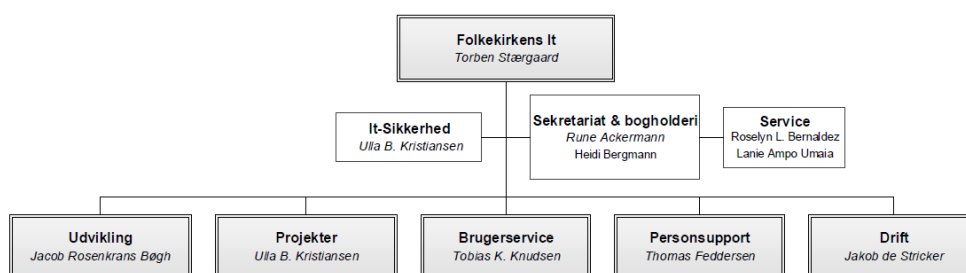
Med opdelingen mellem menighedsråd og ansatte i folkekirken in mente betyder det, at Folkekirkens It på nogle it-services opererer med frivillig tilslutning eller en salgsopgave, mens der på andre it-services er tale om et statsligt monopol med fuld tilslutning.

Sondringen mellem "det frivillige" og "den obligatoriske forvaltning" er helt central for styringen af Folkekirkens It, fordi den er med til at præcisere præmisserne for styringen – og det er derfor væsentligt, at den bliver hensigtsmæssigt afspejlet i en styringsmodel.

4.3 Organisering af Folkekirkens It

OBSERVATIONER

Folkekirkens It er organiseret som nedenstående figur illustrerer:



Som figuren viser, er organiseringen orienteret mod at være en it-leveranceorganisation med væsentlige driftsopgaver som fx supportopgaver og en udviklingsenhed med kobling til projektenheden. Det afspejler fint den opgaveportefølje, som Folkekirkens It har haft. Folkekirkens It arbejder med brugerinvolvering i projekter, men det er mindre synligt, hvor den digitale udvikling og brugerdialogen skal udføres på idégenererende og løbende plan.

Organiseringen af Folkekirkens It kan optimeres ved at etablere en mere brugervendt organisation.

Den digitale strategi betyder, at Folkekirkens It vil stå overfor en udvikling i retning af at blive en digital udviklingsorganisation for folkekirkens institutioner. Det er bl.a. udtrykt i den digitale strategis beskrivelse af ønsket om, at Folkekirkens It skal levere flere kirkelige løsninger. Det forventes derfor, at Folkekirkens It har en organisation, der kan opfange og omsætte nye brugerbehov i samspil med de folkekirkelige institutioner.

Vi ser mange it-organisationer, der skaber et organisatorisk eksplicit fokus på netop digitalisering, eksempelvis gennem etablering af en digital udviklingsenhed. Der er også en udvikling mod at etablere forretningsvendte enheder med ansvar for brugerdiallog – som ligger ud over den daglige supportopgave.

Ledelsen af Folkekirkens It er en del af departementets koncernledelsesopgave, hvorfor Folkekirkens It's leder indgår i koncernledelsen. Det er en forankring, som giver mening i den nuværende ejerskabs- og styringsmodel, men som nødvendigvis skal justeres, hvis der foretages ændringer heri (se ansnittet om it-styregruppen).

It-styringen foregår på flere niveauer, og der er delvist udokumenterede beslutningsprocesser om eksempelvis sourcing- og arkitekturbeslutninger (fremgår også af modenhedsgennemgangen i kapitel 5).

FORBEDRINGSFORSLAG

Med afsæt i ovenstående er der følgende forslag til forbedringer:

12. Justering af den interne organisering. Den interne organisering i Folkekirkens It kunne justeres, så det bliver mere tydeligt, hvem der er ansvarlig for den brugervendte dialog om digitale muligheder, herunder bedre udnyttelse af eksisterende domæneviden i Folkekirkens It.

Det kunne eksempelvis være i form af en enhed for henholdsvis kirkelige løsninger og en enhed for administrative løsninger. I de nye enheder kunne der udpeges ansvarlige for udvalgte brugersegmenter, så der skabes et selvstændigt fokus på dette.

13. Større klarhed i det it-strategiske grundlag. Gennem større klarhed i det it-strategiske grundlag og tydeligere udmelding om procedurer og mandater ved beslutninger kan der skabes en større ledelsesmæssig beslutningskraft.

14. Tydeliggørelse af kontrakt- og leverandørstyring. Hertil kommer et behov for at placere og tydeliggøre kontrakt- og leverandørstyringen, hvilket bliver væsentligt ved overgangen til flere cloud-baserede it-services, fordi opgaven internt i Folkekirkens It i højere grad vil være en systematisk og professional kontraktindgåelse og opfølgning på leverancer – fremfor eksempelvis intern serverdrift.

4.4 It-styregruppen

OBSERVATIONER

Det er et centralt spørgsmål for analysen, om grænsefladerne til interne/eksterne parter er hensigtsmæssige? Herunder om der er klare rammer for prioriteringer i it-styregruppen?

Den digitale strategi opstiller ligeledes et ønske om at få præciseret styringsmodellen, herunder hvad deltagerne i it-styregruppen skal bidrage med set i forhold til samarbejdet med folkekirkens institutioner.

4.4.1 It-styregruppen som beslutningsorgan

Ifølge It-styregruppens kommissorium har den en rådgivende rolle og er bredt sammensat af forskellige segmenter i folkekirken.

Som rådgivende gruppe er det uklart, hvad it-styregruppens mandat faktisk er. Og det afspejler sig også i behandlingen af konkrete beslutningsoplæg på it-styregruppemøder. Her er der en tydelig tendens til, at der optræder partsindlæg, som er vaskelige at tyde vægten i set i forhold til at kunne betragtes som repræsentative for en gruppe – og dermed legitimitet for en beslutning.

It-styregruppen er ikke velfungerende i hverken styring eller brugerinddragelse.

Sammensætningen af it-styregruppen er en blanding af ansatte i folkekirken og repræsentanter fra både interesseorganisationer og fagforeninger². Det er meget forskellige ansvarsforhold og interesser at koncentrere en it-styring omkring. Og det bliver i praksis en u hensigtsmæssig sammenblanding af repræsentation af brugerønsker og ledelse af it og digitaliseringsopgaven i folkekirken.

At drive og udvikle it og digitalisering i en virksomhed er i dag en kompleks opgave. Eksempelvis stiller det store krav til meget forskellige professionelle kompetencer og viden om it – og naturligvis viden om de konkrete forhold i folkekirken. Det er desuden vores vurdering, at kompleksiteten i de kommende år vil være stigende, næsten proportionelt med den øgede digitalisering i samfundet og ankomsten af nye teknologiske muligheder. Det gælder således også arbejdet med it og digitalisering i folkekirken.

Det stiller øgede krav til de beslutningstagere, der skal omsætte økonomi og muligheder til brugbare og kosteffektive it-løsninger til folkekirken. Derfor bør der i sammensætningen af styring af Folkekirkens It sikres et supplement til den kirkelige viden af personer med professionel viden om it, digitalisering og kommunikation.

Departementet har formandskabet i it-styregruppen, men med den digitale strategis ønske om at øge antallet af kirkelige løsninger og med den føromtalte it-styringsmodel taget i betragtning, bør det overvejes, om departementet skal have en rolle, som i højere grad afspejler deres tilsynsopgave og brugerrolle.

4.4.2 Brugerinddragelse

Der er etableret ERFA- og arbejdsgrupper i forskellige konstellationer og med forskellige opgaver vedrørende Folkekirkens It.

Men de er ofte koblet til konkrete projekter, og det er til tider uklart, hvordan de konkret inddrages i arbejdet i Folkekirkens It.

Her kunne en tydeligere opdeling mellem ejerskab og styring af Folkekirkens It og brugerinddragelsen medvirke til at skabe større klarhed. Og der bør ske en formalisering af brugergruppernes arbejde og repræsentation (læs: legitimitet).

FORBEDRINGSFORSLAG

Med henblik på at etablere bedre styring af Folkekirkens It og realisering af den digitale strategi anbefales det at gennemføre en professionalisering af ejerskab og styring af Folkekirkens It – og at systematisere brugerinvolvering i digitaliseringsarbejdet som en selvstændig opgave. Det omfatter følgende forslag:

15. Mere formel og kirkeligt forankret ejerskabs- og styringsmodel. Det anbefales at etablere en mere formel og kirkeligt forankret ejerskabs- og styringsmodel. Det kunne være (som det kendes fra andre institutioner i folkekirken) med en bestyrelseskonstruktion.

It-styregruppen skal afløses af en bestyrelse, og der skal ske en adskillelse af styring og brugerinvolvering – og bestyrelsesarbejdet skal professionaliseres, dels gennem en formalisering af beslutningskompetencen og tilførsel af eksterne bestyrelsesmedlemmer med viden om it, digitalisering og kommunikation.

² Styregruppen er bl.a. repræsenteret med Danmarks Provsteforening, Den danske Præsteforening, Danmarks Kordegneforening og Landsrådsforeningen for Menighedsråd.

En bestyrelseskonstruktion omfatter større kirkeligt ansvar for økonomi, udvikling og drift og dermed et direkte ansvar for den løbende prioriteringsopgave. Det vil bidrage til større legitimitet i beslutninger, som vil række ind i it-understøttelse af de kirkelige handlinger.

For ledelsen i Folkekirken It betyder det, at der skal være reference til en bestyrelse i stedet for departementet. Det anbefales desuden, at der i bestyrelsen tilknyttes eksterne repræsentanter med viden om kommunikation samt it og digitalisering.

Departementet anbefales at agere som tilsynsmyndighed. Det anbefales at foregå via en resultatkontrakt med bestyrelsen (samt løbende opfølgning, særligt i forhold til myndighedsopgaver – fx personregistrering). Departementet er medlem af bestyrelsen.

16. Bedre transparens mellem de frivillige ydelser og de obligatoriske ydelser. Som et led i præciseringen af Folkekirken It's styringsmodel anbefales det at gennemføre en analyse af, hvordan der kan etableres bedre transparens mellem de frivillige ydelser, som "sælges" til fx menighedsrådene, og de obligatoriske løsninger, som Folkekirken It har et monopol på at levere.

Det skal danne afsæt for en tydeliggørelse af og transparens i, på hvilke vilkår der fremadrettet kan træffes beslutninger om, fx videreudvikling eller anskaffelse af nye it-løsninger.

Her kan der overvejes en mere kommerciel tilgang til salg og produktudvikling og/eller inspiration fra kommunerne, der, med dannelsen af KOMBIT A/S, har etableret en partner i at gennemføre kravstillelse og udbud af fælles it-løsninger.

17. Etablering af rådgivende brugergrupper. For at sikre mere systematisk opsamling af viden om brugerbehov anbefales det at etablere rådgivende brugergrupper.

Brugergrupperne skal have et formelt ansvar for at sikre et fokus på at understøtte brugersegmenternes opgaveløsning, og det skal indskrives i et kommissorium for hver brugergruppe.

Brugergrupperne skal afspejle roller og opgaver i folkekirken (eksempelvis præster, provster og kordegne).

Departementet bør også indgå i en eller flere brugergrupper, da det også har en brugerrolle.

4.5 Folkekirken.dk

OBSERVATIONER

Den digitale strategi har en ambition om øget samarbejde mellem Folkekirken.dk og Folkekirken It i forhold til bedre inddragelse af brugernes viden – og der er udtrykt behov for at styrke de digitale værktøjer til det kirkelige arbejde.

Der er et ønske om at fastholde den kirkelige forankring og organisering af Folkekirken.dk, fordi det vurderes at sikre solid forankring af kommunikationsløsninger hos brugerne.

Folkekirken It leverer it-driftsydelser til Folkekirken.dk (bl.a. fordi det udnytter den kompetence, der er tilgængelig i Folkekirken It, og det er medvirkende til at skabe en sammenhæng til det, der ellers leveres af Folkekirken It).

Der er opbakning til og tilfredshed med leverancerne fra Folkekirken It, men samtidig et ønske om at udskille Folkekirken.dk's budget fra Folkekirken It's, da det virker uhensigtsmæssigt, at budgettet ligger hos leverandøren til Folkekirken.dk – og det medvirker til en oplevelse af uigennemsigtighed i prioriteringer og priser.

*Der er tilfredshed med
Folkekirken It's leverancer til
Folkekirken.dk.*

Det er Implements vurdering, at koblingen mellem kommunikationsopgaven i Folkekirken.dk og anvendelsen af digitale værktøjer i stigende grad vil glide ind i hinanden, fordi kommunikation vil indgå i – og anvende – de digitale løsninger, der anvendes i folkekirken.

Der er samtidig observeret mange individuelle kommunikationsløsninger (hjemmesider), som løser særlige behov, og som dermed bliver selvstændige kommunikationskanaler. Det kan virke forvirrende for brugerne – og er potentielt økonomisk uhensigtsmæssigt samlet set.

FORBEDRINGSFORSLAG

Gennem en sammenlægning af Folkekirkens It og Folkekirken.dk kan der skabes en række fordele i både drift og udvikling – samt realisering af den digitale strategi.

18. Samling af Folkekirkens It og folkekirken.dk. Forudsat at der etableres en ny ejerskabs- og styringsmodel for Folkekirkens It, som det er skitseret i forudgående afsnit, anbefales det at samle Folkekirken.dk og Folkekirkens It.

Hensigten er at skabe fuld synergi på den digitale strategi, forsimpning og optimering af eksisterende kommunikationskanaler, sammenhængende ledelse, lettere styring (jf. modellen skitseret i forudgående afsnit), kompetenceudnyttelse og bedre udnyttelse af allerede indkøbte digitale/tekniske løsninger.

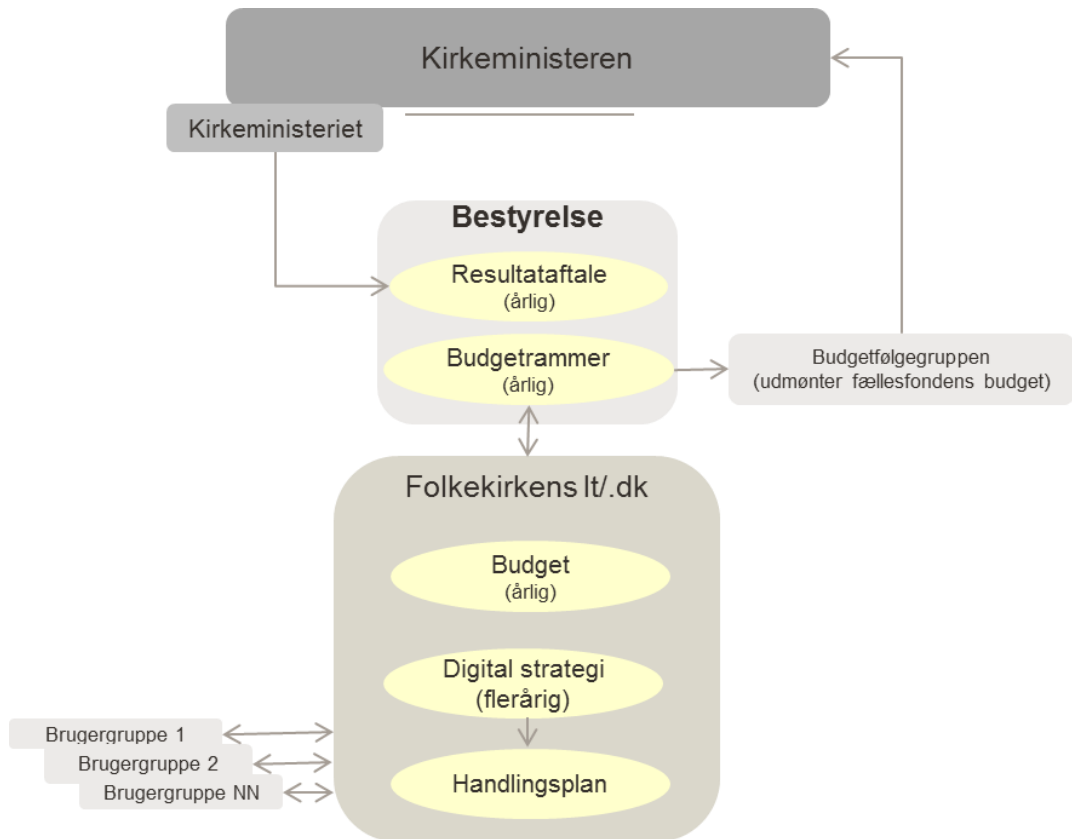
Det vil også betyde en styrkelse af det kommunikative arbejde i Folkekirkens It, fordi der vurderes at være en solid strategisk og kompetencemæssig viden i Folkekirken.dk, som vil passe godt ind, bl.a. set i forhold til den digitale strategi.

Frem for alt kan det fremadrettet skabe en større sammenhæng i de kirkeligt rettede løsninger, og brugerne kan potentielt få en bedre og mere sammenhængende brugeroplevelse. Og de dele af folkekirken, som i dag har egne hjemmesider, kunne netop med et bedre og mere sammenhængende produkt se sig selv i at benytte disse.

Samlet set er det Implements vurdering, at en samling af Folkekirkens It og Folkekirken.dk vil medvirke til at skabe et bedre grundlag for at kunne realisere den digitale strategi hurtigere og bedre.

4.6 Opsamling

Det samlede forslag til en ny organisering af Folkekirkens It og Folkekirken.dk er illustreret i nedenstående figur.



5. Modenhed i Folkekirkens It

I dette kapitel gennemgår vi modenheden i Folkekirkens It på en række temaer. De er alle udtryk for en bedste praksis, som vi anvender til vurdering af it- og digitaliseringsarbejdet i lignende it-organisationer.

5.1 Projekter og implementering

5.1.1 Projekter

OBSERVATIONER

Folkekirkens It's fælles projektmodel er inspireret af PRINCE2® og bedste praksis.

Modellen anvendes konsistent i alle relevante dele af Folkekirkens It, og der foretages løbende opdateringer af modellen på baggrund af gennemførte projekter og erfaringsopsamlinger blandt projektlederne. Projektlederne har en vis fleksibilitet i projektarbejdet, idet processer og værktøjer vælges til og fra afhængigt af projektets kompleksitet. Projektlederne følger struktureret op på leverancer, tid, økonomi og kvalitet.

Der arbejdes med at følge op på projekternes effekter efter implementering, men der efterspørges en mere struktureret tilgang til projektopfølgning. Projektmodellen har mindre fokus på den organisatoriske implementering af it-projekter, og der er det ikke tydeligt, hvad der skal ske, når "it-projektet" er implementeret. Projektmodellen beskriver ikke roller til at arbejde dedikeret med at ændre adfærd og realisere forretningsgevinster³ som fx *gevinstejer*, *forandringsejer*, *business change manager* eller *forandringsteam*.

Projektmodellen indeholder desuden ikke metoder til brugerinvolvering, hvilket efterspørges af både folkekirken og Kirkeministeriet, bl.a. for at etablere et stærkere ejerskab, sikre mere brugerdrevet udvikling og for at opnå bedre og mere systematisk indsamling af behov.

Ydermere indeholder projektmodellen ingen standardiseret business case-model, hvilket besværliggør sammenlignelighed og prioritering af løsningsforslag og opfølgning på projekter.

FORBEDRINGSFORSLAG

I det følgende beskrives forbedringsforslag til projektarbejdet. Det understreges, at projektmodellen skal understøtte styringsmodellen i folkekirken og Kirkeministeriet. Ændringer i styringsmodellen vil således kunne afføde ændringer i projektmodellen.

19. Koncept for gevinstrealisering. Udarbejdelse af et koncept, som beskriver arbejdsdelingen mellem Folkekirkens It, folkekirken og Kirkeministeriet i forhold til at drive og implementere it-projekter. Konceptet kunne fx indeholde et værktøj såsom *gevinstkort* til at beskrive og skabe overblik over projektleverancer, nye kompetencer og ny adfærd samt gevinster i projektet og sætte fokus på den nødvendige sammenhæng for at skabe succes, jf. nedenstående illustration.



Et andet centralt værktøj er en *gevinstrealiseringsplan*, som er et styrings-, prioriterings- og koordineringsværktøj, som indeholder aktiviteter til opfølgning på erhvervede kompetencer og

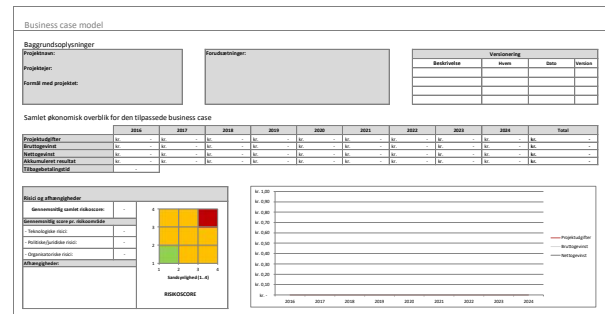
Det vurderes, at Folkekirkens It har en god modenhed i projektarbejdet. Modenheden vil kunne løftes yderligere ved et stærkere fokus på gevinstrealisering, brugerinvolvering og business cases.

³ Afsnit 5.1.2 uddyber Folkekirkens It's modenhed i arbejdet med gevinstrealisering.

faktisk adfærd, som anvendes som tidlige indikatorer på gevinstrealisering. Hertil kan måleprogrammer til identifikation og fastlæggelse af KPI'er, målemetode, praktisk fremgangsmåde, ansvarlig mv., *visuel effektstavle* og *"reinforcement-møder,"* hvor gevinster reviews, fremhæves.

Konceptet vil supplere projektmodellens rollegalleri med roller som fx gevinstejere, således at dem, som involveres, ikke blot har til opgave at repræsentere brugerne, men også har til opgave at ændre brugeradfærden.

20. Etablering af fælles business case-model. Udarbejdelse af en fælles business case-model, gerne med inspiration fra den fællesstatslige model, men med mulighed for at skalere til behovet



(fx store og små projekter). Den nye model skal arbejde med et *holistisk* *gevinstbegreb*, således at modellen kan anvendes på projekter med forskellige formål, fx obligatoriske projekter, projekter, som skal skabe bedre kvalitet, eller projekter, som skal bidrage til effektivisering. For at skabe maksimal transparens kan modellen med

fordel anvende værktøjer til dokumentation af forudsætninger, fx *forudsætningsdiagram* til at vise, hvilke antagelser omkostninger og effekter er baseret på, eller *estimeringskort*, som beskriver, hvordan der estimeres på business casens poster. Endelig er det centralt, at modellen ikke kun består af et regneark, men også af en skriftlig beskrivelse eller et intuitivt *dashboard*, således at business casen nemt kan kommunikeres. Samtidig er det vigtigt, at modellen kan håndtere alternative løsningsforslag, hvilket efterspørges af brugerne.

21. Udvide projektmodellen med værktøjer til brugerinvolvering. Udarbejdelse af værktøjer til brugerinvolvering. Der vil være nogle snitflader til arbejdet med fx gevinstrealisering og business cases, idet fx *gevinstkort*, *forudsætningsdiagram* mv. er værktøjer, som understøtter brugerinvolvering i projektet. Herudover kan værktøjerne omfatte *faciliteringsværktøjer*, fx til workshopdesign, eller værktøjer til behovsafdækning som fx *værdi- og behovssegmenteringsmodel* eller *design thinking* for hurtigt at finde frem til nye løsninger, som tager udgangspunkt i de behov, der betyder mest for brugerne.

22. Beskrivelse af, hvordan projektmodellen anvendes i forhold til programmer og agile projekter. Som hjælp til projektledere og projektdeltagere udarbejdes en beskrivelse af, hvordan projektmodellen anvendes på et program og på mere agile projekter. Der bør være en tydelig kobling til den, der anvendes i Kirkeministeriet. Beskrivelsen kan suppleres med vejledning til, hvornår en indsats organiseres som hhv. projekt eller program, og hvorvidt der vælges en agil tilgang.

23. Træning i styregruppe- og projektarbejde. Design af et træningskoncept til forretningen, således at styregruppe- og projektdeltagere klædes bedst muligt på til at indgå i projektarbejdet.

24. Beskrivelse af, hvordan projekter overleveres til drift. Projektmodellen suppleres med en mere fyldestgørende beskrivelse af processen samt understøttende værktøjer til forberedelse og eksekvering af transitionsrelaterede aktiviteter, der er nødvendige for at sikre succesfuld overlevering af system til support- og driftsorganisationen.

25. Forbedret risikostyring. Forbedre risikostyringen ved at udarbejde en vejledning til det Excel-baserede risikostyringsværktøj.

Samtidig anbefales det at udarbejde mere konsistente beskrivelser af risici, hvor der konsekvent sondres mellem risikoårsag, risikohændelse og risikoeffekt. Dette giver en bedre forståelse af, hvad risikoen er, hvordan den kan undgås (ex-ante), og hvordan der bedst muligt kan reageres på risikoen (ex-post).



Det vurderes, at modenheten i arbejdet med gevinstrealisering bør forbedres, idet der ikke findes et samlet koncept for gevinstrealisering, og forretningen ikke er klædt godt nok på til at tage det fulde ansvar for lokale forandringer.

OBSERVATIONER

Folkekirkens It har fokus på organisatorisk implementering af it-projekter, herunder træning af brugerne. Der arbejdes med driftsgrupper og styregrupper, hvor Folkekirkens it og forretningen samarbejder om transitionen, herunder organisatoriske forhold. Samtidig indeholder it-projektmodellen værktøjer til effektmåling og plan for opfølgning på succeskriterier til at understøtte gevinstrealiseringen.

Det vurderes imidlertid, at der i folkekirken ikke arbejdes struktureret med at realisere forretningsgevinster af it-projekter. Ofte stopper indsatsen med implementeringen af it-systemet, fordi det kun er processer, roller og værktøjer i Folkekirkens It, som er veldefinerede, mens brugerne ikke har den nødvendige viden og værktøjer til at tage ansvaret for de lokale forandringer, som it-implementeringer muliggør. Samtidig anvendes værktøjerne til effektmålinger og opfølgninger forskelligt blandt projektlederne, og der arbejdes ikke konsistent med business cases, hvilket besværliggør opfølgning på og dokumentation af gevinster.

Det fremgår af den digitale strategi, at der fremadrettet skal være et større fokus på gevinstrealisering og på at skabe ejerskab i forretningen. Det er desuden besluttet at opdele projekter i "it-projekter", som Folkekirkens It er ansvarlig for, og "organisationsprojekter" som forretningen er ansvarlig for, hvilket programmet "Person 3.0" er et konkret eksempel på. Det vurderes, at det er nødvendigt at skabe en bedre forbindelse mellem it-udvikling og modtagerorganisation for at kunne lave en adskillelse af it-projekter og organisationsprojekter. Brugerne skal klædes på til at påtage sig ansvaret for de organisatoriske forandringer, og her vil det være naturligt, at Folkekirkens It påtager sig en faciliterende og understøttende rolle.

FORBEDRINGSFORSLAG

26. Uddannelse af brugerne i gevinstrealisering. Design af et træningsforløb i gevinstrealiseringen eller organisationsprojekter med henblik på at klæde brugerne på til at tage et større ansvar i organisationsprojekter, som it-projekter altid medfører.

5.1.3 Porteføljestyling

OBSERVATIONER

Der er etableret et koncept for porteføljestyling i Folkekirkens It, som anvendes i den daglige ledelse, hvor der sker en løbende prioritering af indsatser efter aktuel kapacitet. Der er udviklet et Excel-værktøj til at skabe et porteføljeoverblik og til at drøfte status på porteføljen, herunder indsatsers kritikalitet, kapacitet mv. Værktøjet er et internt styringsværktøj i Folkekirkens It og anvendes ikke i samspil med forretningen. Der findes således ikke en variant af Excel-arket, som tilgår It-styregruppen.

Der er planlagt en revision af porteføljestyrimodellen med fokus på, at de styringsansvarlige i højere grad skal kunne bruge porteføljeoverblikket til at foretage løbende prioriteringer og skabe transparens om, hvad der vælges til og fra. Samtidig efterspørges en bedre dokumentation af, hvad der ligger til grund for beslutninger.

Det vurderes, at prioriteringer i porteføljen primært sker ud fra kapacitet i Folkekirkens It og ikke nødvendigvis ud fra andre parametre som fx gevinster, kritikalitet, kvalitet osv. Samtidig vurderer brugerne, at der sættes for meget i gang, og at det ikke altid er de rigtige projekter, som prioriteres. Øget transparens og mere forretningsdrevet porteføljestyling vil imødekomme brugernes behov, understøtte den digitale strategi og øge modenheten i porteføljearbejdet.

Det vurderes, at Folkekirkens It har en god modenhet i arbejdet med porteføljestyling, som anvendes som et internt styringsværktøj i Folkekirkens It. Modenheten vil kunne løftes ved et stærkere fokus på at styre porteføljen sammen med forretningens prioriteringer.

FORBEDRINGSFORSLAG

27. Forretningsdrevet porteføljestyring. Udvidelse af porteføljestyringsmodel til også at kunne anvendes som fælles værktøj til at generere statusoverblik, drøfte udvalgte projekter, foretage løbende prioriteringer mv. Som led i opdateringen kan der etableres en lettilgængelig visning af, hvad der vælges til og fra, herunder hvad der har ligget til grund for en beslutning/prioritering. Dette vil gøre styringsværktøjet mere tilgængeligt og øge transparensen. Endelig kan styringsværktøjet med fordel suppleres af en vejledning til, hvordan det anvendes, samt en beskrivelse af roller og ansvar i forbindelse med porteføljestyringen.

28. Supplere porteføljeoverblik med "one-pager" for det enkelte projekt. Udarbejdelse af en "one-pager" med relevant ledelsesinformation om det enkelte projekt, således at ledelsen nemt kan dykke ned i et enkelt projekt med henblik på at få en status, foretage sammenligninger med andre projekter osv.

5.2 It-styring

5.2.1 It-leverandørstyring

OBSERVATIONER

Der sker en løbende og formaliseret leverandørstyring i Folkekirkens It ud fra veldefinerede processer og værktøjer, herunder struktureret og ad hoc-mødeaktivitet med nøgleleverandører, Request for Change-processer samt opfølgning og evaluering af performance og samarbejde ud fra KPI'er og SLA'er.

Roller og ansvar er beskrevet både i Folkekirkens It og i forretningen, bl.a. i forhold til systemansvar og placering af et overordnet kontraktansvar på ledelsesniveau. Der arbejdes ikke med segmenteringer og strategier for håndtering af den enkelte leverandør.

I forhold til anvendelse af styringsværktøjerne Partner og Opgavestyring (der sikrer online adgang til relevante informationer om leverandøren) oplever lederne forskellig brug heraf. Dette skyldes til dels forskellige praksisser hos leverandørerne, hvilket gør det svært at fastholde en standardiseret og ensartet styring på tværs af leverandører. Samtidig er det ikke klart for lederne, hvad værktøjerne bruges til.

Lederne hæfter sig ved, at Opgavestyring ikke opleves som et værdifuldt værktøj, og at det ikke anvendes efter hensigten, idet det ikke er alle opgaver (fejl og ændringsønsker) til igangværende projekter og idriftsatte applikationer på kirkenettet, som registreres i værktøjet.

Det vurderes, at Folkekirkens It har en god modenhed i it-leverandørstyringen. Modenheden vil kunne løftes yderligere ved udarbejdelse af specifikke strategier for leverandørstyring samt konsolidering af værktøjer til leverandørstyring.

FORBEDRINGSFORSLAG

29. Segmentering og strategier for leverandørstyring. Udarbejdelse af specifikke strategier for håndtering af de vigtigste leverandører. Strategier udarbejdes efter en initial segmentering, hvor de vigtigste leverandører udvælges, fx ud fra parametre som forretningsmæssig værdi, risikoprofil og kompleksitet. Herefter kan KPI'er, dialogformer, incitamentsmodeller, roller og ansvar mv. opdateres efter, hvordan den enkelte leverandør ønskes styret. Det kunne fx være, at det var vigtigt at etablere en bedre relation til leverandøren, at holde en leverandør, som har det for komfortabelt i kortere snor osv.

Leverandørstrategi, KPI'er

<p>Leverandørstrategi</p> <ul style="list-style-type: none"> Omkostningsreduktion Service-leverancer Time to market Exit forberedelse Øget konkurrence 	<p>Action plan</p> <ul style="list-style-type: none"> Omkostninger Kontrakt Governance Performance Risici 																												
<p>Risici</p> <ul style="list-style-type: none"> Kvalitet Teknologi Ressourcer Kompetencer Kontrakten 	<p>KPI'er</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Indikator</th> <th>Score</th> <th>Skala</th> <th>Change</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>IT-Service</td> <td>85%</td> <td>0-100%</td> <td>▲</td> </tr> <tr> <td>Customer Satisfaction</td> <td>80%</td> <td>0-100%</td> <td>▲</td> </tr> <tr> <td>Service</td> <td>85%</td> <td>0-100%</td> <td>▲</td> </tr> <tr> <td>IT-Compliance</td> <td>90%</td> <td>0-100%</td> <td>▲</td> </tr> <tr> <td>Contractual Compliance</td> <td>95%</td> <td>0-100%</td> <td>▲</td> </tr> <tr> <td>Overall Rating</td> <td>85%</td> <td>0-100%</td> <td>▲</td> </tr> </tbody> </table>	Indikator	Score	Skala	Change	IT-Service	85%	0-100%	▲	Customer Satisfaction	80%	0-100%	▲	Service	85%	0-100%	▲	IT-Compliance	90%	0-100%	▲	Contractual Compliance	95%	0-100%	▲	Overall Rating	85%	0-100%	▲
Indikator	Score	Skala	Change																										
IT-Service	85%	0-100%	▲																										
Customer Satisfaction	80%	0-100%	▲																										
Service	85%	0-100%	▲																										
IT-Compliance	90%	0-100%	▲																										
Contractual Compliance	95%	0-100%	▲																										
Overall Rating	85%	0-100%	▲																										

30. Konsolidering af værktøjer til leverandørstyring. Der gennemføres en analyse af værdien af de nuværende styringsværktøjer samt fordele og ulemper ved at vælge egne styringsværktøjer

versus leverandørens styringsværktøjer. Herefter foretages justeringer og evt. udfasning af styringsværktøjer. Analysen skal bl.a. adressere, at leverandørerne ofte foretrækker at anvende egne værktøjer, at Opgavestyning kan være svært at håndtere i praksis, og at RFC-skabelon ikke indeholder omkostningsestimater.

31. Træning i leverandørstyring. Der designes et uddannelseskoncept, som klæder medarbejderne bedre på til leverandørstyringen. Uddannelsen kunne bygges op om en række moduler, som fx a) basismodul med fokus på processer og værktøjer, b) leverandørstyring i praksis og c) leverandørforhandling i praksis.

32. Optimering af proces for fejlretning. Brugere har i interviews efterspurgt hurtigere fejlretning, og Folkekirkens It efterspørger en mere tydelig og smidig proces for, hvordan fejlretninger håndteres. Det foreslås derfor, at der gennemføres en mindre analyse af den nuværende proces, og at der herefter foretages en lettilgængelig procesbeskrivelse og evt. justering af arbejds gange.

5.2.2 Sourcing-strategi

Modenheden på sourcing er god og kan bl.a. løftes ved at dokumentere, hvordan der tages stilling til sourcing ved ny-anskaffelser og ved udarbejdelse af rolle- og ansvarsbeskrivelser.

OBSERVATIONER

Der er i den gamle it-strategi gennemført en klar stillingtagen til outsourcing fordelt på de væsentligste it-services, og der foretages løbende en vurdering heraf.

First-line support har eksempelvis været outsourcet og er sidenhen blevet hjemtaget, da kvaliteten ikke stod mål med prisen.

Ved nyanskaffelser sker der ledelsesmæssig stillingtagen til, hvordan der skal sources. På den måde sikres det, at sourcing-principper følges, eller at fravalg foretages bevidst.

Folkekirkens It anvender ikke egne benchmark-værktøjer, men der købes en benchmarkydelse eksternt hvert andet år. Ved løbende målinger er der fokus på omkostninger pr. arbejdsplads og sammenligning med markedspriser.

Det vurderes, at ledelsen træffer valg om, hvordan der sources, men der er ikke lavet beskrivelse af roller og ansvar, og der er ingen dokumentation af, hvordan der tages stilling til sourcing i forbindelse med nyanskaffelser.

FORBEDRINGSFORSLAG

33. Opdatering af it-strategien. Det vurderes, at den digitale strategi med fordel kan suppleres af en opdateret it-strategi, som beskriver, hvordan it-leveranceorganisationen i Folkekirkens It fremadrettet skal udvikle sig bl.a. i forhold til sourcing og cloud, it-arkitektur, leverandørstyring og driftsmæssige forhold. It-strategien kan med fordel tage udgangspunkt i den tidligere it-strategi, som blev afløst af den digitale strategi. På denne måde kan der udarbejdes dokumentation af sourcing-principper og tydelighed om målsætningerne med sourcing.

5.2.3 It-arkitekturstyring (Enterprise Architecture)

OBSERVATIONER

Arkitekturprincipper er dokumenteret, og der er identificeret sårbare teknologiområder samt taget stilling til behov for migrering. Arkitekturprincipperne er desuden kommunikeret ud til de medarbejdere, som har behov for viden om dem. Der er ikke identificeret rolle- og ansvarsbeskrivelser, men det vurderes, at beslutninger, som påvirker arkitekturen, er ledelsesforankret.

Der anvendes for øjeblikket bevidst ikke et arkitekturstyringsværktøj, men der pågår en dialog med Qualiware om systemunderstøttelse.

Det vurderes, at der ikke sker konsekvent dokumentation af ændringer i it-arkitekturen samt tydeliggørelse af, hvornår der fraviges fra it-arkitekturprincipperne, fx i forbindelse

Modenheden på it-arkitekturstyring vurderes at være god og kan løftes gennem bedre dokumentation af procedurer for løbende ændringer i arkitekturen.

med applikationsudvikling. Desuden vurderes det, at der ikke er lavet KPI'er for realisering af arkitekturprincipper. Men der måles på it-leverancer som en del af driftsopfølgningen.

FORBEDRINGSFORSLAG

34. Beskrivelse af proces for dokumentation af ændringer i it-arkitekturen. Det foreslås, at der gennemføres en mindre analyse af den nuværende proces, og at der herefter foretages en lettilgængelig procesbeskrivelse og evt. justering af nuværende arbejdsgang. Det anbefales at medtænke mål for it-arkitekturstyringen, når der foretages en opdatering af it-strategien.

5.2.4 It-sikkerhed

OBSERVATIONER

Der forefindes it-politik, digital strategi gældende for perioden 2016-2020, sikkerhedscirkulærer og it-beredskabsplaner samt en ny risikoanalyse m.m. Det giver samlet set et godt grundlag for planlægning og gennemførelse af it-sikkerheden generelt og specifikt.

Procedurer og processer er velbeskrevne og fastlægger i stor detaljeringsgrad ansvarsfordeling og delegeringsret. Dokumenterne og procedurerne vidner om styr på sikkerheden og en god forståelse og bevidsthed om at beskytte informationer.

Igennem interviews, workshops og drøftelser med de sikkerhedsansvarlige er det Implements opfattelse, at der er stor faglig viden, forståelse og indsigt på it-sikkerhedsområdet.

It-beredskabsplanen fastlægger på en god måde, hvem der skal gøre hvad i en krise-eller katastrofesituation.

Krisestyingskommunikationen arbejdes der på at forbedre. Folkekirkens It's beredskabsstabe ses hensigtsmæssigt sammensat af de rette personer med de nødvendige kompetencer. Der er med godt resultat afholdt en simuleret hændelses- og dilemmaøvelse i et samarbejde med Beredskabsstyrelsen (i 4. kvartal 2016).

I beredskabsplanen er det besluttet, at øvelser, om muligt, skal gennemføres hvert andet år. Folkekirkens It har deltaget i den nationale krisestyingsøvelse 2013, hvor Rigspolitiet og Beredskabsstyrelsen var øvelsesledelse. Men deltagelse er ikke gennemført i 2015.

ISO 27001-standarden gældende for alle offentlige myndigheder og institutioner følges og efterleves, men trusselsvurderingerne ses mangelfuldt beskrevet og distribueret, selvom der på hjemmesider beskrives gode sikkerhedsforskrifter til brugerne.

EU's persondataforordning træder i kraft den 25. maj 2018. Folkekirkens It afventer udspil fra Justitsministeriets nedsatte arbejdsgruppe, der forventes at komme med et udspil inden sommeren 2017. Forordningens relevans og implikationer til alle grene af organisationen forudses at blive omfattende. Der vil ikke være lang tid fra Justitsministeriets fremkomst med sin rapport og anbefalinger til implementering af national lovgivning, der forventes fremsat inden udgangen af 2017.

Sikkerhedsstyringen er veldokumenteret, herunder risikoanalysen, fra december 2016, der på en god og hensigtsmæssig måde lister de sikkerhedsansvarlige opdelt i it-system, procesejer, dataejer og aktivansvarlig. Tillige god gennemgang af hvert enkelt system og program med angivelse af sandsynlighed vejet op mod konsekvens.

Endvidere forefindes en god beskrivelse og angivelse af, hvem der har stået for risikovurderingen af de enkelte programmer.

Modenheden på it-sikkerhed vurderes at være god og kan bl.a. løftes gennem systematiske beredskabsøvelser.

I forbindelse med en workshop gennemført i Folkekirkens It's (fredag den 16. december 2016) blev det oplyst og konstateret, at hosting-leverandøren Atea var årsag til et alvorligt og større nedbrud, der havde indvirkning på flere forretningskritiske systemer. Nedbruddet, der var flere dage om at blive udbedret, blev ikke afhjulpnet inden for den tidsfrist, der er aftalt i Service Level Agreement (SLA).

FORBEDRINGSFORSLAG

35. Etablering og deltagelse i sikkerhedsnetværk. Det anbefales, at Folkekirkens It overvejer etablering af et Security Operations Center (SOC) og/eller et Computer Incident Reporting Team (CIRT).

Der kan også overvejes en deltagelse i EU's tilbagevendende Cybercrisis Exercises (lige år) – CFCS koordineres med ENISA (man skal inviteres, men Folkekirkens It kan også selv tage initiativ).

36. Afholdelse og deltagelse i sikkerhedsøvelser. Subsidiært kan Folkekirkens It selv foranstalte afholdelse af interne cyber-sikkerhedsøvelser, der tester organisationens evne og kapacitet til at håndtere it- og cyberangreb, herunder test af krisestyringskommunikationen og samarbejdet med leverandører i krisesituationer.

Deltage i nationale krisestyringsøvelser (KRISØV), der gennemføres hvert andet år (ulige år). Beredskabsstyrelsen og Rigspolitiet er øvelsesledelse. Ved deltagelse kan Folkekirkens It's beredskabsplaner afprøves i realistiske scenarier og setup, der udarbejdes af nævnte instanser og gerne i et samarbejde med den enkelte myndighed.

37. Forbedring af trusselsbeskrivelser. Umiddelbart ses de oplyste trusler som relevante, men for generelt beskrevet. Specielt savnes beskrivelser og omtale af trusler som: social engineering, phishing, extortion (afpresning), malware og ransomware (er nævnt). Trusler mod mobile platforme burde også beskrives.

38. Forberedende arbejde ift. EU-persondataforordning. Afslutningsvist anbefales det at iværksætte et forberedende arbejde så tidligt som muligt med henblik på efterlevelse af EU's persondataforordning og national lovgivning som følge heraf.

5.3 Involvering og servicering af brugere

5.3.1 Brugerinvolvering

OBSERVATIONER

Det fremgår af den digitale strategi, at der skal være et større fokus på brugerinvolvering i de kommende år. Det fremgår samtidig, at der skal være et større fokus på kirkelige it-løsninger i strategiperioden.

I dag arbejder Folkekirkens It ikke systematisk med brugerinvolvering, og der findes ikke definerede processer og værktøjer for, hvordan der kan arbejdes med brugerinvolvering, herunder behovsafdækning. Der foregår involvering af brugere i forbindelse med projektgennemførelse, men der efterspørges et stærkere fokus på involvering. Der er især behov for involvering, inden projekter sættes i gang, så projekter altid er baseret på forrettningens behov, involvering tidligt i projektforløbet for at skabe maksimalt ejerskab og involvering for at forberede brugerne på den organisatoriske implementering af it-projekter.

Samlet set vurderes modenheden i brugerinvolveringen at være under middel. Det vurderes generelt, at en større grad af involvering vil løfte kvaliteten i forståelsen af brugernes behov, skabe bedre samarbejde og sikre bedre betingelser for at skabe

Samlet set vurderes modenheden i brugerinvolveringen at være mangelfuld. Modenheden vil kunne løftes gennem processer, værktøjer og kompetencer til effektiv brugerinvolvering.

fordringer med effekt hos folkekirken og Kirkeministeriet. Administrative projekter fylder størstedelen af projektledernes tid.

Det bemærkes derfor, at forbedringsforslag især skal ses i lyset af et stærkere fokus på kirkelige opgaver og involvering af medarbejdere i folkekirken.

FORBEDRINGSFORSLAG

39. Træning i brugerinvolvering. Designe træningsforløb til projektledere i involveringsværktøjer som fx *workshop-facilitering*, behovsafdækning via *personas* eller *design thinking* med henblik på hurtig generering af løsningsforslag mv.

40. Udarbejdelse af katalog med brugersegmenter/personas. Med henblik på at skabe en endnu bedre forståelse af brugerbehov og for at skabe en fremtidig ramme for brugerinvolvering anbefales det at gennemføre en analyse af brugersegmenter.

5.3.2 Domænekendskab

OBSERVATIONER

Folkekirkens It har fokus på bedst muligt at forstå og imødekomme brugernes behov, hvilket afspejles i den digitale strategi. Der er løbende fokus på at forbedre samarbejdet mellem Folkekirkens It og brugerne gennem løbende feedback og gentagende tilfredshedsundersøgelser som fx risikoanalyse, brugertilfredshed på DAP mv.

Brugerbehov kortlægges desuden som led i strategiudvikling, gennem projekter, etablering af governancemodel mv. Samtidig er brugerdiversiteten afspejlet i organiseringen af Folkekirkens It, i serviceringen af brugere og governancesetup.

Det vurderes, at alle medarbejdere har en høj grad af domænekendskab, da det er en kritisk kompetence at besidde.

Den samlede modenhed vil kunne øges gennem mere systematisk indsamling af forretningsbehov samt evaluering af arbejdet med at indsamle og arbejde med forretningsbehov.

FORBEDRINGSFORSLAG

41. Evaluering af arbejdet med indsamling af forretningsbehov. Gennemførelse af en evaluering af arbejdet med at indsamle brugerbehov. Evalueringen kan medtage brugernes vurdering af domænekendskabet med henblik på yderligere forbedringer.

5.3.3 Brugerservice

OBSERVATIONER

Folkekirkens It har udarbejdet et service- og supportkatalog og arbejder efter dokumenterede principper for servicering af brugere, herunder kanalstrategiske prioriteringer. Supportafdelingen anvender ITIL som metoderamme, har veldefineret og systemunderstøttet incident management og arbejder bevidst med roller og kompetencer. Der følges desuden op på KPI'er for ventetid på telefon- og leverancetider.

Supportafdelingen arbejder efter at skabe en klar forventningsafstemning med brugerne om serviceniveauer og ydelser. Samtidig er brugerdiversiteten delvist afspejlet i serviceringen af brugere, hvor der sondres mellem "professionelle" og "frivillige". Der vil dog kunne foretages en mere fintmasket opdeling af brugertyper.

Folkekirkens It har en god modenhed på domænekendskab, som er en central kompetence. Modenheden vil kunne øges gennem en mere systematisk indsamling af forretningsbehov.

Folkekirkens It har en god modenhed i serviceringen af brugere. Modenheden vil kunne løftes gennem bedre opfølgning på – og efterlevelse af – kanalstrategien.

Det vurderes, at modenheden inden for brugerservice er høj. Modenheden vil kunne løftes gennem systematisk opfølgning på kanalstrategien og sammenligning af serviceniveauer med sammenlignelige organisationer.

FORBEDRINGSFORSLAG

42. Udarbejdelse af en letlæselig udgave af servicekataloget. Det anbefales at udarbejde en mere tilgængelig oversigt over services i tillæg til det nuværende Excel-baserede servicekatalog. Hermed forventes værktøjet at bidrage til en bedre forventningsafstemning og bedre kommunikation med brugerne.

43. Plan for udmøntning af kanalstrategi. Udarbejdelse af konkret plan for, hvordan der kan arbejdes med at "nudge" brugerne til at bruge de mest (omkostnings)effektive henvendelseskanaler.

5.4 Kompetencer

OBSERVATIONER

Den digitale strategi stiller krav om nye ansvar og ydelser i Folkekirkens It. Det er også afdækket i vores gennemgang, og der vil således være behov for kompetenceopbygning.

Der gennemføres i øjeblikket en kompetenceafdækning. Kompetenceafdækningen foretages i samarbejde med CompetenceHouse, som i workshops afdækker de kompetenceprofiler, som Folkekirkens It har behov for fremover, og som derefter, ved hjælp af værktøjet, GoDialog, kortlægger de aktuelle kompetencer og derved synliggør de mangler, der måtte være. Det er derfor ikke muligt at foretage en komplet vurdering af kompetenceudfordringer på nuværende tidspunkt.

FORBEDRINGSFORSLAG

44. Opkvalificering eller indhentning af viden via konsulentkøb. Baseret på vores gennemgang af Folkekirkens It kan vi pege på følgende områder, hvor der enten skal ske en opkvalificering eller indhentning af viden via konsulentkøb:

- It-governance og offentlig styring
- It-økonomi
- Master Data Management (bedre styring og udnyttelse af data)
- It-arkitektur
- Brugerinvolvering (fx systematisk segmentering og facilitering af behovsafdækning)
- Cloud-services
- It-sikkerhed
- Leverandør- og kontraktstyring
- Kommunikation
- Gevinstrealisering (business case).

Disse input skal kvalificeres med afsæt i leverancerne fra den igangværende analyse.

Modenheden på kompetencer er vanskelig at vurdere fuldt ud, men der vil i de kommende år opstå nye kompetencebehov, men det er Folkekirkens It også opmærksomme på. Der er derfor igangsat en anden analyse af den nuværende situation.

6. Overblik over forbedringsforslag

OPSUMMERING AF FORBEDRINGSFORSLAG

Tema	Forbedringsforslag
KERNEOPGAVER OG ØKONOMI	
Kerneopgaver	<ol style="list-style-type: none"> 1. Brugerdrevne nye ydelser 2. Målbillede og konkret plan for transitionen 3. Øget transparens i ressourceanvendelsen 4. Præcisering og kommunikation af Folkekirken's nye ansvar 5. Afklaring af investeringsbehov 6. Ændring af organiseringen
Bevillings-tildelingsmodel	<ol style="list-style-type: none"> 7. Ændring af prioriteringsprocessen 8. Anvendelse af business cases 9. Ændret bevillings-/finansieringsmodel 10. Øget transparens i budgetnotatets indhold 11. Etablering af til- og fravalgsmuligheder i prioriteringsdrøftelserne
ORGANISERING OG STYRING	
Organisering af Folkekirken's It	<ol style="list-style-type: none"> 12. Justering af intern organisering 13. Større klarhed i det it-strategiske grundlag 14. Tydeliggørelse af kontrakt- og leverandørstyringen
It-styregruppen	<ol style="list-style-type: none"> 15. Mere formel og kirkeligt forankret ejerskabs- og styringsmodel 16. Bedre transparens mellem de frivillige ydelser og de obligatoriske ydelser 17. Etablering af rådgivende brugergruppe
Folkekirken.dk	18. Samling af Folkekirken.dk og Folkekirken's It. (Forudsat at der etableres en ny ejerskabs- og styringsmodel for Folkekirken's It, jf. forslag 15.)
MODENHED	
Projektarbejde	<ol style="list-style-type: none"> 19. Koncept for gevinstrealisering 20. Etablering af fælles business case-model 21. Udvide projektmodellen med værktøjer til brugerinvolvering 22. Beskrivelse af, hvordan projektmodellen anvendes i forhold til programmer og agile projekter 23. Træning i styregruppe- og projektarbejde 24. Beskrivelse af, hvordan projekter overleveres til drift 25. Forbedret risikostyring
Gevinstrealisering	26. Uddannelse af brugerne i gevinstrealisering
Porteføljestyling	<ol style="list-style-type: none"> 27. Forretningsdrevet porteføljestyling 28. Supplere porteføljeoverblik med "one-pager" for det enkelte projekt
It-leverandørstyring	<ol style="list-style-type: none"> 29. Segmentering og strategier for leverandørstyring 30. Konsolidering af værktøjer til leverandørstyring 31. Træning i leverandørstyring 32. Optimering af proces for fejlretning
Sourcing-strategi	33. Opdatering af it-strategien
It-arkitekturstyring (Enterprise Architecture)	34. Beskrivelse af, proces for dokumentation af ændringer i it-arkitekturen
Sikkerhed	<ol style="list-style-type: none"> 35. Etablering og deltagelse i sikkerhedsnetværk 36. Afholdelse og deltagelse i sikkerhedsøvelser 37. Forbedring af trusselsbeskrivelser 38. Forberedende arbejde ift. EU's persondataforordning
Brugerinvolvering	<ol style="list-style-type: none"> 39. Træning i brugerinvolvering 40. Udarbejdelse af katalog med brugersegmenter/personas
Domænekendskab	41. Evaluering af arbejdet med indsamling af forretningsbehov
Brugerservice	42. Udarbejdelse af en letlæselig udgave af servicekataloget

	43. Plan for udmøntning af kanalstrategi
Kompetencer	44. Opkvalificering eller indhentning af viden via konsulentkøb

7. Ordliste

Emne	Definition
Bevillingstildelingsmodellen	Proces, hvorefter kirkeministeren og budgetfølgegruppen tildeler Folkekirkens It budgetbevillingen.
Budgetfølgegruppe	Kirkeministerens rådgivende gruppe i forhold til fællesfondens økonomi. Budgetfølgegruppen er sammensat af en biskop, en stiftskontorchef, en provst, en repræsentant for menighedsrådene og en repræsentant for Kirkeministeriet.
Budgetforslag	Det endelige budgetforslag med eventuelle ønsker, der er godkendt af it-styregruppen, indsendes til Økonomikontoret den 1. maj.
Budgetmøde	Et møde, der afholdes i it-styregruppen i marts/april, hvor første udkast på detailbudget for Folkekirkens It drøftes.
Budgetnotat	Folkekirkens It's budgetforslag for det kommende år.
Budgetønsker	En ansøgning om midler til nye eller ændrede aktiviteter, som ikke kan finansieres inden for den gældende ramme.
DAP	Den Digitale ArbejdsPlads. En SharePoint-løsning til dokument- og informationsdeling, som anvendes af Kirkeministeriet, Folkekirkens It, stifter, provstier og menighedsråd.
FF-pc'er og -printere	Fællesfonds pc'er og printere.
FLØS	Folkekirkens fælles lønsystem.
Fællesfonden	Fællesfonden er folkekirkens fælles kasse og dækker en række fælles folkekirkelige udgifter. Kirkeministeren fastsætter det samlede budget for fællesfonden. Kirkeministeriet administrerer midlerne fra fællesfonden. Indtægter fra fællesfonden kommer primært fra landkirkeskatten.
Fællesfondens institutioner	For eksempel stiftsadministrationer, folkekirkens institutioner til uddannelse og efteruddannelse af præster, Kirkemusikskoler, Folkekirkens It, Folkekirkens administrative fællesskab.

KAS/GIAS	<p>Kapitaladministrationssystem anvendes af stifterne.</p> <p>Gravstedaftalesystem anvendes af kirkegårde, provstier og af KAS/GIAS centret, som består af Aarhus og Viborg stifter.</p>
Kirkekalender-sogn.dk	En digital løsning til annoncering og planlægning af kirkelige aktiviteter.
It-styregruppen	Nedsat i tilknytning til Folkekirkens It. It-styregruppen skal forholde sig til strategiske spørgsmål samt medvirke til at gennemføre den foreliggende strategi og skabe grundlag for fremtidige strategioplæg.
Omprioriteringspuljen	Puljen finansieres ved, at fællesfondens driftsbevilling reduceres med 2 pct. pr. år med henblik på at omfordele puljen til udvalgte projekter i budgetåret.
Personregistrering	Den kirkelige del af registreringen i CPR.
SAS	Det studieadministrative system til styring hos folkekirkelige uddannelsesinstitutioner.
Økonomikontoret	1. kontor i Kirkeministeriets Departement.
Økonomiportalen	En portal stillet til rådighed af fællesfonden, hvorigennem menighedsråd skal aflevere regnskab.