



# Prosjekt 2017

*Sluttrapport*

*Prosjektleder Kristine Ekeberg-Andersen*



## Innhold

Innhold .....	2
1.0 Innledning.....	3
1.1 Sluttrapportens hensikt.....	3
1.2 Målgruppe .....	3
2.0 Prosjektgjennomføring .....	4
2.1 Etablering av prosjektet .....	4
2.2 Fase 1 - Helsefyr 1 .....	4
2.3 Fase 2 – Helsefyr 2 .....	5
2.4 Prosjektplaner.....	5
2.5 Samarbeid .....	5
2.6 Kommunikasjon .....	6
2.7 Økonomi .....	6
2.8 Risiko .....	7
3.0 Veien videre .....	7
3.1 Gevinstrealisering og videre arbeid .....	7
3.2 Regionale markeringer.....	8
4.0 Vedlegg .....	8
Vedlegg 1: Prosjektplan, versjon 1.4 .....	8
Vedlegg 2: Bemanning fase 1 .....	8
Vedlegg 3: Plankart.....	8
Vedlegg 4: Prosjektplan, Versjon 2.0 .....	8
Vedlegg 5: Notat ny organisering og bemanning fase 2 .....	8
Vedlegg 6: Plan for virksomhetsoverdragelse, status ved prosjektets slutt .....	8
Vedlegg 7: Omforent milepælsplan .....	8
Vedlegg 8: Kommunikasjonsplan .....	8
Vedlegg 9: Sluttrapport delprosjekt LPR.....	8
Vedlegg 10: Prinsipper for arbeidsdeling .....	8



## 1.0 Innledning

### 1.1 Sluttrapportens hensikt

I 2008 ble det inngått en politisk avtale mellom partiene på Stortinget (kirkeforliket) som førte til at bestemmelsene i Grunnloven som regulerer kirkeordningen ble endret 21. mai 2012. For å ivareta alle oppgavene som i denne sammenhengen ble liggende på Kirkerådet på vegne av Den norske kirke, ble det besluttet å organisere et prosjekt som fikk navnet Prosjekt 2017.

Hovedlinjene av disse oppgavene lå langs tre akser: lønn/personal, HR/arbeidsgiveri og økonomi

Gjennom vinteren 2014/2015 ble det utarbeidet et mandat og en organisering for prosjektet som formelt ble avsluttet 01.03.2017 da det store implementeringsprosjektet for nye lønn, personal og regnskapssystemer ble avsluttet. Med andre ord avsluttes nå et prosjekt som har pågått i nærmere 2,5 år, talt godt over 50 aktive deltakere på ulike tidspunkt og har lagt grunnlaget for en av de største endringene i norsk kirkehistorie siden reformasjonen. Det har vært et mål at sluttrapporten ikke skal være et fysisk bevis på omfanget, men heller en oppsummering og en peker på veien videre og de utfordringene som også ligger foran.

Gjennom hele prosjektet er det gjort et godt og grundig dokumentasjonsarbeid, og det vil denne sluttrapporten bære preg av. Prosadelen av rapporten er derfor begrenset til å ha et mer oppsummerende og erfaringsbasert preg, mens vedleggene vil gi detaljinformasjon om gjennomføring, organisering og leveranser. Hovedkapitlene i rapporten er kapittel 2: prosjektgjennomføring og kapittel 3: gevinstrealisering og videre arbeid. Derutover kommer kapittel 4 med alle vedlegg som det henvises til i teksten gjennom de to øvrige kapitlene.

Det er utarbeidet en felles sluttrapport for hele prosjekt 2017, der Plan for virksomhetsoverdragelse (vedlegg 6) og Prosjektplaner versjon 1,4 og 2,0 (vedlegg 1 og 4) gir nærmere detaljer omkring arbeidet som er gjort i delprosjektene. Men når det gjelder delprosjekt LPR så har både omfanget av prosjektet fra anskaffelse, via implementering til overlevering til drift vært så stort og omfattende at det har vært naturlig å utarbeide en egen sluttrapport for dette delprosjektet. Ikke minst sett i lys av at hele prosessen har gitt den nye virksomheten svært gode og nyttige erfaringer av en så stor anskaffelse og fordi det fortsatt er lagt ned mye arbeid med å peke på videreutviklingsbehov- og muligheter; både organisatorisk, operativt og teknisk. Sluttrapporten for delprosjekt LPR er vedlegg 9.

### 1.2 Målgruppe

Denne sluttrapporten skal behandles av styringsgruppen for Prosjekt 2017.

Deretter vil den bli sendt til forankringsgruppen og ellers gjort tilgjengelig på Kirkebakken og arkivert.



## 2.0 Prosjektgjennomføring

### 2.1 Etablering av prosjektet

Behovet for en strukturell og tydelig organisering av forberedelsesarbeidet knyttet til 2017 ble tydelig utover høsten 2014 da en rekke ulike leveranser ble konkretisert og tydeliggjort. Det ble i gang satt et arbeid i Kirkerådets sekretariat med å tegne ut en prosjektorganisasjon som i stor grad fulgte Difi sin Prosjektveiviser. Det ble oppnevnt en prosjekteier (Administrasjonsdirektør Jan Rune Fagermoen) og en styringsgruppe (Kirkerådets ledergruppe). I tillegg ble det innført et begrep man kalte «utvidet styringsgruppe», der ledergruppen ble supplert med stiftsdirektør i Oslo bispedømme, Elise Sandnes, som deltok ved behandling og vedtak i saker som fikk direkte konsekvenser for bispedømmerådene.

Ettersom prosessen skulle vise seg å ha mange interessenter og tiden mot leveranse var knapp, ble det også besluttet å opprette en forankringsgruppe bestående av representanter for alle de ulike interessentene. Forankringsgruppen ble en viktig instans for leveranser på vei til styringsgruppen for å teste ut om forslag og løsninger var bærekraftige.

Mer om organisering og ansvarsfordeling i første fase kan leses i Prosjektplanen versjon 1,4, vedlegg 1.

### 2.2 Fase 1 - Helsefyr 1

På nyåret 2015 forelå det en skisse til prosjektorganisering inkludert forslag til delprosjekter med tilhørende hovedlinjer for leveranser. I februar 2015 inviterte vi alle merkantilt ansatte på bispedømmekontorene og i Kirkerådets sekretariat til en kick-off for Prosjekt 2017 på Helsefyr.

Foreløpig prosjektorganisering ble presentert, det ble gjennomført workshops med alle involverte der både omfang av leveranser og potensielle løsninger ble drøftet og det ble gitt en tydelig utfordring til alle om behovet for ressurser og engasjerte medarbeidere i alle delprosjekter. Bemanning av delprosjektene i fase 1 pr. juni 2015 kan leses i vedlegg 2.

Samlingen som senere skulle bli omtalt som Helsefyr 1 oppnådde to viktige mål:

- Vi fikk på et tidlig tidspunkt ut informasjon til ansatte som ville bli mest berørt av endringene 2017 ville medføre, og vi gav mulighet for at de kunne uttrykke sine bekymringer og håp knyttet til prosessen slik at vi allerede i februar 2015 kunne sette opp en realistisk og viktig risikomatrix på vegne av egen virksomhet
- Samlingen skapte et felles eierskap til utfordringer, løsningsmuligheter og ønske om å bidra. Dette har lagt grunnlaget for en god dialog og fellesskapsfølelse siden – og har gitt muligheter til også å tenke gevinstrealisering og videre utvikling også i tiden etter 2017. Se mer om dette i kapittel 3.

Som vedlegg 2 vitner om ble delprosjektene bemannet i stor grad av ansatte ved bispedømmekontorene, noe som har gitt svært verdifulle bidrag til løsninger og leveranser – men ikke minst vært et vesentlig bidrag i kommunikasjonsflyt og evnen til å holde på et felles eierskap gjennom hele prosjektet.

Vedlegg 3 Plankart viser detaljerte leveranser med tilhørende HUKI-matrix og frister for de ulike delprosjektene i fase 1 av prosjektet.



## 2.3 Fase 2 – Helsfyr 2

Organiseringen slik resultatet ble etter samlingen på Helsfyr februar 2015 holdt seg godt gjennom resten av året. På høsten 2015 ble arbeidet med anskaffelse av ny LPR-løsningen satt i gang for fullt og dette krevde etter hvert mye ressurser av de som allerede var involvert. Samtidig merket vi at detaljnivået på leveransene ble skjerpet og konkretisert all den tid det nå nærmet seg kun et år til overtakelse. I løpet av vinteren og våren 2016 vokste det frem et behov for å omorganisere prosjektet, både med hensyn til struktur og innhold. Parallelt var det også kommet på plass to seksjonsledere for hhv økonomi og HR som hadde sin naturlige plass i kartet.

I april 2016 inviterte vi nok en gang til samling med de merkantilt ansatte. Denne gangen i Bergen, men fordi Helsfyr 1 var et så etablert begrep ble samlingen kalt Helsfyr 2.

Da vi møttes i Bergen var det gått over et år siden kick-off, delprosjektene var godt i gang med arbeidet, ny leverandør for LPR-tjenester var valgt og mange kjente at tiden begynte å gå fort. Tet som ny leverandør kom og demonstrerte ny løsning, og det ble presentert forslag til ny organisering og nye leveranser. Mer om dette kan leses i siste versjon av prosjektplanen (vedlegg 4) og notat om ny organisering og bemanning (vedlegg 5)

Det var også etter Helsfyr 2 at vi utarbeidet Plan for virksomhetsoverdragelse (vedlegg 6) som ble det viktigste fremdrift-verktøyet vi hadde i siste del av prosjektet.

## 2.4 Prosjektplaner

Med etableringen av prosjektet høsten 2014 ble det utarbeidet en prosjektplan som inneholdt hensikt, mandat og organisering; samt budsjett, risikomatrix og praktisk tilrettelegging og oppfølging av prosjektet. Denne prosjektplanen ble oppdatert ved behov. Da vi gikk fra fase 1 til fase 2 endret prosjektplanene seg noe, blant annet knyttet til ny organisering og tettere involvering av seksjonene og linjen som skulle overta driften etter prosjektet var avsluttet.

Derfor er det to prosjektplaner vedlagt denne rapporten.

Prosjektplan versjon 1.4 (vedlegg 1) er siste versjon av prosjektplanen for fase 1, mens prosjektplan versjon 2.0 (vedlegg 4) har vært gjeldende gjennom hele fase 2.

Ettersom prosjektplanene inneholdt informasjon om organisering av delprosjektene og plankart (vedlegg 3) og plan for virksomhetsoverdragelse (vedlegg 6) tegner ut leveransene i detalj, ble det besluttet at de ulike delprosjektene ikke behøvde å lage egne prosjektplaner (med unntak av LPR). Men de skrev delprosjektplaner som først og fremst skulle fungere som gode arbeidsverktøy for delprosjektene der det ble beskrevet resultatmål og effektmål, milepæler, stikkord knyttet til de ulike leveransene, arbeidsform osv. Disse delprosjektplanene er ikke lagt ved denne rapporten, da hovedinnholdet fra disse kan leses i de vedlagte dokumentene, som plankart/plan for virksomhetsoverdragelse og prosjektplanene fra Prosjekt 2017. Men siste versjon av delprosjektplanene arkiveres og er tilgjengelig ved ønske og behov.

## 2.5 Samarbeid

### 2.5.1 KA og departementet - prosesskoordinering

Prosjekt 2017 hadde som mandat å omfavne alle de aktiviteter knyttet til skillet mellom stat og kirke og virksomhetsoverdragelsen som Kirkerådet hadde på egne av Den norske kirke.

For å kunne ivareta dette oppdraget var det viktig at vi også hadde gode relasjoner med andre viktige aktører i dette arbeidet.

Det ble raskt etablert et godt og jevnlig samarbeid med KA og departementet i en struktur som fikk navnet «prosesskoordinering». Målet med disse møtene var å sørge for at viktige oppgaver eller aktiviteter ikke falt mellom to/tre stoler, at alle aspekter ble ivaretatt og at det ikke foregikk



dobbeltarbeid. Samtidig ble det også et viktig forum for diskusjoner og informasjonsutveksling, og ved siste møte ble det oppsummert med at det alle tre parter hadde opplevd møtene som svært nyttige og verdifulle.

Omforent milepælsplan (vedlegg 7) vitner om samarbeidets karakter, der vi i det dokumentet smalet de leveranser og aktiviteter som på en eller annen måte hadde skjæringspunkter med hverandre.

## 2.5.2 Stiftsdirektørene

Det var en selvfølge at Prosjekt 2017 skulle samarbeide tett med stiftsdirektørene. Men det bør trekkes det frem her, fordi samarbeidet viste seg å bli enda mer verdifullt og konstruktivt enn først antatt. I tillegg til å være en viktig arena for informasjonsutveksling, bar disse møtepunktene preg av en åpen og ærlig dialog knyttet til bekymringer, muligheter og samhandling som var svært nyttig og oppløftende. Stiftsdirektørene som ledere for de merkantilt ansatte som sto oppe i store omveltninger i sin arbeidshverdag var viktige støttespillere og samarbeidspartnere i den store anskaffelsen som skulle gjøres; samtidig som de videreformidlet viktige signaler fra sine ansatte; kombinert med positivitet og stå-på-vilje.

## 2.5.3 Innholdskoordinerer

På et tidlig tidspunkt tok prosjektet initiativ til jevnlig møter med kirkeordningsavdelingen, med spesielt fokus på leveranser som innholdsmessig lå i skjæringspunktet mellom prosjektet og avdelingen. Målet var å på et tidlig tidspunkt møtes og diskutere faglig og prinsipielt innholdselementer som i andre sammenhenger ikke blitt oppdaget før senere i prosessen. Ettersom tid og fremdrift har vært suksesskriterium nummer 1 i Prosjekt 2017 var det viktig å unngå eventuelle omkamper på for sent tidspunkt. Denne type tverrfaglig samarbeid var med på å øke kvaliteten og forankringen i de leveransene som kom fra prosjektet og var viktige bidragsyttere til en helhetlig tenking i skjæringspunktet mellom prosjekt og drift.

## 2.6 Kommunikasjon

I samarbeid med kommunikasjonsdirektør Ingeborg Dybvig ble det utviklet en kommunikasjonsplan som ble jevnlig oppdatert. Denne ble delt med styringsgruppe, delprosjektledere og andre viktige bidragsyttere slik som leverandøren av nye LPR-systemer Tet. De fleste tiltakene ble gjennomført, men ikke alle. Et så stort prosjekt bør ideelt sett ha egne ressurser til kommunikasjon, og når man ikke har det er det en utfordring å tenke helhetlig og strategisk på kommunikasjon inn mot alle interessenter. Kirkebakken ble brukt til dels, spesielt arbeidsrommene var godt brukt. Det ble publisert dokumenter til informasjon, som statusrapporter, plan for virksomhetsoverdragelse osv, men hvorvidt dette ble lest og fanget opp er uvisst.

Den viktigste kommunikasjonsjobben ble gjort i og fra delprosjektene, der mange ansatte fra bispedømmekontorene var med – samt gjennom jevnlig dialog med stiftsdirektørene. Vi var også til stede på store samlinger med kirkeverger, og arrangerte storkommunekonferansen 2016 sammen med KA. Kommunikasjonsplanen er vedlegg 8.

## 2.7 Økonomi

Inntektssiden for prosjektet baserte seg i størst grad på omstillingsmidler fra staten.



Det ble i første fase utarbeidet egne budsjett for LPR-anskaffelsen og de øvrige prosjekt-aktivitetene. Disse to ble slått sammen i fase 2.

Pr. dags dato viser regnskapene at prosjekt 2017, inklusive anskaffelse og implementering av nye LPR-systemer hadde kostnader i 2015 på drøye 3,8 millioner kroner, og i 2016 på drøye 10 millioner kroner. En del utgifter budsjettet i 2016 er overført til 2017, spesielt knyttet til ferdigstillingen av LPR-systemene. Det totale regnskapet for Prosjekt 2017 vil derfor ikke være klart før nærmere sommeren 2017.

Likevel viser estimatene at god budsjettering med gode usikkerhetsmarginer og stram prosjektstyring har gjort at budsjettene ble holdt til den grad at vi nå reiser rundt og holder markeringer i alle bispedømmene. (se punkt 3.2 for mer informasjon)

En grov oppstilling av budsjettet på et tidlig tidspunkt er å lese i prosjektplanene.

## 2.8 Risiko

Risikovurdering ble gjennomført med jevnlig mellomrom og var en del av prosjektplanene og statusrapportene til styringsgruppen. Høyest på risikomatriksen gjennom hele prosjektperioden tronet frykten for langtidssykemeldinger eller demotivasjon, noe vi er svært takknemlige for at vi har unngått. Det har til tider vært et enormt trykk på enkelte nøkkelpersoner, men alle har vist et imponerende engasjement og eierskap til både prosess og løsning.

## 3.0 Veien videre

### 3.1 Gevinstrealisering og videre arbeid

Delprosjektplanene inneholder effektmål basert på sine leveranser. Det har vært et viktig prinsipp hele prosjektet at gevinstrealisering og evaluering av disse ikke tilligger prosjektet, men må ivaretas i linjene da disse først er målbare et godt stykke ut i 2017 etter at prosjektet er avsluttet.

Fra prosjektet sin side vil det derfor tas initiativ til en overlevering av disse effektmålene til seksjonslederne, sammen med plan for virksomhetsoverdragelse og status ved prosjektets slutt. Det er noen leveranser som står på den planen som ble besluttet overført til linjen.

Hvorvidt evaluering av disse effektmålene blir skilt ut som en egen aktivitet i tråd med alminnelig prosjektmetodikk eller om det inngår i virksomhetens generelle målstyring og gevinstrealisering må styringsgruppen ta stilling til.

Når det gjelder videre arbeid har det gjennom hele prosjektet vært pekt på at målet for 1.1.2017 er å være operative og ha på plass de mekanismer og ordninger som gjør at den nye virksomheten kan fungere. Dette mener prosjektet at de har oppnådd. Samtidig er det mange små og store muligheter som ligger i at mange virksomheter nå er samlet til en, og det foregår mye forberedende arbeid i ulike instanser for å se på potensielle løsningsforslag.

Sluttrapporten fra LPR (vedlegg 9) inneholder en del konkrete punkter knytte til rutiner, arbeidsprosesser og systemer som igjen vil kunne generere andre endringsbehov.

Prinsipper for arbeidsdeling HR og økonomi (vedlegg 10) ble drøftet på samlingen Helsfyr 2 og la grunnlaget for noen viktige veivalg som måtte gjøres før implementeringen av nytt system. Der ble det også pekt på at en del av de prinsippene ikke ville bli effektivert før etter 2017, men det var viktige prinsipper å enes om på et tidligere tidspunkt. Dette dokumentet er et godt grunnlag for videre arbeid med effektivisering og samordning av arbeidsprosesser.



## **3.2 Regionale markeringer**

I løpet av høsten 2016 ble det vurdert ulike måter vi kunne feire/markere skillet og virksomhetsoverdragelsen på. Det ble et viktig prinsipp at det ikke skulle fremstå som om det var en fest og feiring av at vi endelig sto på egne ben, men heller en markering av at de tidligere statlige ansatte hadde fått ny arbeidsgiver, og 15 virksomheter var blitt til en og at det dannet et nytt fellesskap. Samtidig var det naturlig at den nye arbeidsgiveren ønsket å møte de virksomhetsoverdratte og gi nødvendig informasjon. Resultatet ble en turne rundt i alle bispedømmene og gjennomføring av regionale markeringer som feiring av det nye fellesskapet. Det inviteres til en dag med informasjon, hygge, kulturelle innslag og god mat og dagen avsluttes med festmiddag med underholdning i reformasjonen og Luthers ånd. Markeringene finansieres av gjenstående omstillingsmidler og skyldes god budsjettering kombinert med stram prosjektstyring. Selv om det nok var en noe skepsis til en slik turne til å begynne med, har tilbakemeldingene fra bispedømmene vært overveldende og positive, og de som reiser rundt fra Kirkerådet opplever en gjestfrihet og takknemlighet som har gjort turneen til en svært god, konstruktiv og meningsfylt opplevelse. Siste markering skjer for Kirkerådets sekretariat 4. april.

## **4.0 Vedlegg**

**Vedlegg 1: Prosjektplan, versjon 1.4**

**Vedlegg 2: Bemanning fase 1**

**Vedlegg 3: Plankart**

**Vedlegg 4: Prosjektplan, Versjon 2.0**

**Vedlegg 5: Notat ny organisering og bemanning fase 2**

**Vedlegg 6: Plan for virksomhetsoverdragelse, status ved prosjektets slutt**

**Vedlegg 7: Omforent milepælsplan**

**Vedlegg 8: Kommunikasjonsplan**

**Vedlegg 9: Sluttrapport delprosjekt LPR**

**Vedlegg 10: Prinsipper for arbeidsdeling**