



**Referanser:**

[KR 45/20 Forsknings-, utviklings, og innovasjonsstrategi for Den norske kirke](#)

[KR 46/20 Satsinger i budsjett 2021](#)

[KR 48/20 Kirke på nett i koronakrisen](#)

[KR 55/20 FoUI-organisering](#)

[KR 62/20 Digital kirke](#)

Arkivsak: 20/04728-1

**Saksdokumenter:**

Digitaliseringsstrategi for Den norske kirke

Styringsmodell for digitalisering i Den norske kirke

## Digitaliseringsstrategi

### Sammendrag

Digitaliseringsstrategien beskriver visjon og mål for digitaliseringen i Den norske kirke. Den skal stimulere utviklingen av gode, digitale løsninger til glede for medlemmer, innbyggere, medarbeidere og frivillige. Strategien er utarbeidet på bakgrunn av det vedtatte satsingsområdet digital kirke. For å lykkes med digitaliseringen må kirken samles om felles mål og ha en styringsmodell som klargjør ansvarsfordeling og mandater. Digitaliseringsstrategi og tilhørende styringsmodell er utarbeidet i samarbeid med, og godkjent av, Digitaliseringsstyret for Den norske kirke.

### Forslag til vedtak

1. Kirkerådet vedtar digitaliseringsstrategi for Den norske kirke. Visjonen er *Tilgjengelig kirke* og målet er at kirkens digitale løsninger skal ha brukernes behov i sentrum og legge til rette for aktiv oppfølging fra kirken. Vi vil at:
  - **Sammenhengende tjenester** skal gjøre kirkens digitale løsninger helhetlige for medlemmer og innbyggere slik at de får god, digital støtte gjennom selvbetjening.
  - **Felles løsninger** skal sørge for effektivisering og bedre tjenester for medarbeidere og frivillige.
  - **Felles lederskap og lokal forankring** skal ivaretas i styringsmodellen.
  - **Forpliktende samarbeid og delingskultur** skal prege arbeidet.
  - **Digital kompetanse** blant medarbeidere og frivillige skal styrkes.
  - **Personvern og informasjonssikkerhet** skal bygge tillit til digitale løsninger og være en integrert del av all utvikling.

2. Kirkerådet tar styringsmodell for digitalisering i Den norske kirke til orientering.
3. Kirkerådet ber sekretariatet om å utarbeide handlingsplaner i samarbeid med Digitaliseringsstyret for å følge opp strategien.
4. Kirkerådet ber sekretariatet ta initiativ overfor de andre eierne i Kirkepartner for å utarbeide en eierstrategi for selskapet.

## Saksorientering

### Bakgrunn

Den norske kirke fikk sin første digitaliseringsstrategi i 2009. Denne strategien var forankret som orienteringssak på Kirkemøtet. En revidert strategi ble fastsatt administrativt i 2017. Når digitaliseringsstrategien nå fremmes for Kirkerådet er det dermed første gang at det valgte rådet vedtar en digitaliseringsstrategi for Den norske kirke.

Kirkerådet vedtok i sak KR 46/20 *Satsinger i budsjett 2021* at «Digital kirke» skal være et av to satsingsområder for Den norske kirke. Videre ble det i sak KR 48/20 *Kirke på nett i koronakrisen* bestilt en strategi der økonomiske og administrative konsekvenser ble utredet. I sak KR 62/20 *Digital kirke* ble det fattet vedtak om å øke digitaliseringen av kirken, medlemsdialog og digitaliserte arbeidsprosesser for å gi befolkningen et bredt og tilgjengelig kirkelig tilbud. Digitaliseringsstyret godkjente strategi og styringsmodell den 2. november 2020.

Mange virksomheter har ikke lenger en egen digitaliseringsstrategi, men har innarbeidet digitaliseringen i den overordnede virksomhetsstrategien. Dette gjelder særlig selskaper innenfor bransjer som ligger langt fremme med digitalisering og selskaper med en enhetlig organisasjonsstruktur. Kirkens komplekse organisering gjør det nødvendig med en egen digitaliseringsstrategi som er forankret i fellesrådene gjennom Digitaliseringsstyret.

For staten og kommunene ble det våren 2019 fastsatt en [felles digitaliseringsstrategi for offentlig sektor](#). Strategien definerer mål og felles innsatsområder for digitaliseringsarbeidet frem mot 2025, og skal støtte den digitale transformasjonen i hele offentlig sektor. Digitaliseringsstrategien er blant annet en oppfølging av stortingsmeldingen Digital Agenda (2015-2016) og KS sin [digitaliseringsstrategi for kommuner og fylkeskommuner 2017-2020](#). Digitaliseringsstrategien for Den norske kirke inneholder mål som er på linje med disse offentlige digitaliseringsstrategiene.

## 1. Digitaliseringsstrategi

Digitaliseringsstrategien er utarbeidet i en kortfattet og en mer utfyllende versjon. Den kortfattede versjonen er første side i strategien og består av visjon, mål og de seks punktene gjengitt i forslag til vedtak. Den utfyllende versjonen inkluderer de påfølgende sidene der disse seks punktene utgjør overskriftene og en mer detaljert beskrivelse. Formålet med disse to versjonene er å både kunne gi en lettfattelig og oversiktlig innføring i hvilke mål kirken har for digitaliseringen, og samtidig tydeliggjøre innholdet i punktene i de påfølgende sidene. Hele strategien ligger i forlengelsen av dette saksdokumentet.

## **2. Styringsmodell for digitalisering**

For å lykkes med digitalisering kreves et godt samarbeid mellom fellestrådene og Kirkerådet. Styringsmodellen skal sikre at det tas beslutninger som er godt forankret og at ansvar og mandater er klart definert. Styringsmodellen fastsettes av Digitaliseringsstyret og ligger vedlagt til orientering.

## **3. Handlingsplaner for digitalisering**

I tråd med styringsmodellens årshjul for plan- og budsjettarbeidet er det behov for å planlegge og prioritere identifiserte behov i digitaliseringsarbeidet. Som motor i utviklingsarbeidet er det naturlig at digitaliseringsteamet i Kirkerådets sekretariat utarbeider forslag til handlingsplaner for digitaliseringen i samarbeid med og for beslutning i Digitaliseringsstyret.

## **4. Eierstrategi for Kirkepartner AS**

Kirkepartner AS er et utvidet egenregiselskap som er eid av Kirkerådet og 164 kirkelige fellestråd (pr 01.01.2020). Kirkerådet er største eier med 49 % av aksjene i selskapet. Om lag halvparten av alle ansatte i kirken får sine IKT-driftstjenester levert fra selskapet.

Som den største eieren av Kirkepartner er det naturlig at Kirkerådet tar initiativ overfor de andre eierne i selskapet til å utarbeide en eierstrategi for selskapet som reflekterer digitaliseringsstrategien og styringsmodellen.

## **Økonomiske/administrative konsekvenser**

Tiltak i tråd med digitaliseringsstrategien følges opp i de årlige budsjettene.



DEN NORSKE KIRKE

# DIGITALISERINGSSTRATEGI FOR DEN NORSKE KIRKE

Visjon: Tilgjengelig kirke

**Mål: Kirkens digitale løsninger skal ha brukernes behov i sentrum og legge til rette for aktiv oppfølging fra kirken.**

## Vi vil at:

**Sammenhengende tjenester** skal gjøre kirkens digitale løsninger helhetlige for medlemmer og innbyggere slik at de får god, digital støtte gjennom selvbetjening.

**Felles løsninger** skal sørge for effektivisering og bedre tjenester for medarbeidere og frivillige.

**Felles lederskap og lokal forankring** skal ivaretas i styringsmodellen.

**Forpliktende samarbeid og delingskultur** skal prege arbeidet.

**Digital kompetanse** blant medarbeidere og frivillige skal styrkes.

**Personvern og informasjonssikkerhet** skal bygge tillit til digitale løsninger og være en integrert del av all utvikling.



## Innledning

Digitalisering i kirken handler om å utnytte teknologi til å utføre kirkens oppgaver – både de administrative og de kirkelige. Digitalisering handler ikke i første rekke om teknologi, men om hvordan kirken skal utføre sitt oppdrag. Digitale verktøy gir kirken flere muligheter til å nå ut med evangeliet.

Kirkens digitale løsninger skal ha brukernes behov i sentrum og legge til rette for aktiv oppfølging fra kirken. Digitalisering av oppgaver og tjenester handler både om økt service og tilgjengelighet for medlemmer og innbyggere og om å effektivisere arbeidet for medarbeidere og frivillige. Begge deler må ha oppmerksomhet i digitaliseringsstrategien.

Den norske kirke er en nasjonal virksomhet og har samtidig lokale enheter med egen beslutningsmyndighet. Digitalisering av kirken må ta høyde for denne organiseringen. Det er stor variasjon i lokale enheters størrelse, behov og forutsetninger. Derfor er det også naturlig at digitaliseringen vil foregå i ulikt tempo. Noen systemer må brukes av alle for å gi effekt. Andre systemer kan gjøres tilgjengelig, mens det er opp til lokale enheter å avgjøre om de ønsker å ta dem i bruk. Styringsmodellen skal sikre at det tas beslutninger som er godt forankret og at ansvar og roller er klart definert.



## Sammenhengende tjenester skal gjøre kirkens digitale løsninger helhetlige for medlemmer og innbyggere slik at de får god, digital støtte gjennom selvbetjening

Kirken møter mennesker i mange ulike situasjoner. Noen har et nært forhold til kirken og oppsøker den regelmessig mens andre oppsøker den sporadisk. For mange vil møtet med kirken være knyttet til viktige livshendelser. Kirken må derfor utvikle digitale løsninger med utgangspunkt i disse hendelsene.

Brukernes forventninger til hva de kan få utført via digitale kanaler er hele tiden i endring. Kirkens digitale løsninger må derfor endres i takt med at teknologien og samfunnet endrer seg – i tett dialog med brukerne.

Med sammenhengende tjenester menes at løsningene tar utgangspunkt i det brukeren skal ha løst i sin situasjon. I tillegg vil en sammenhengende tjeneste kunne understøtte behov som følger etter hverandre. For eksempel dåp og videre oppfølging etter dåpen. Livshendelser som vigsel og begravelse krever samhandling med andre aktører utenfor kirken.

For å etablere gode, sammenhengende tjenester er det helt avgjørende å ha kontroll på sentral informasjon i virksomheten – ofte kalt kjernedata. Systemene må også knyttes sammen både internt i kirken og med andre systemer som folkeregisteret, begravelsesbyråenes løsninger og lignende. Informasjonen som kirken allerede har om sine medlemmer, skal gjenbrukes slik at medlemmene slipper å oppgi informasjon på nytt. Informasjonen skal kunne brukes proaktivt slik at medlemmene kan få relevante tilbud og nyheter fra kirken.

Gode løsninger for brukerne krever god kvalitet på informasjonen og sikker lagring. Dette skjer best gjennom brukervennlige og solide fellessystemer. God datakvalitet blir ivaretatt gjennom lokalt vedlikehold av sentralt lagret informasjon samtidig som brukerne selv kan oppdatere informasjon om seg selv på kirkens «Min side». En selvbetjeningsløsning som «Min Side» gir brukerne raskere respons og reduserer administrativt arbeid både lokalt og sentralt i kirken.

Kirkens digitale løsninger skal være tilgjengelige på ulike plattformer – for eksempel smart-telefon, nettbrett og PC. Løsningene skal være universelt utformet, ha lettfattelig og klart språk og samtidig være stabile og brukervennlige.



## Felles løsninger skal sørge for effektivisering og bedre tjenester for medarbeidere og frivillige

Ingen menigheter er like, men samtidig har mange menigheter ganske like behov. Gjennom standardiserte fellesløsninger, god informasjonsflyt og automatisering kan både effektivitet og kvalitet øke. Dette bidrar til tilfredse medarbeidere og attraktive arbeidsplasser.

For menighetene er det essensielt å kunne organisere de frivillige på en god måte. Dette er en nøkkel til en aktiv menighet. Digitale verktøy skal gjøre at frivillige får bidra med det de er gode på.

Standardiserte fellesløsninger er særlig viktig på de områdene der oppgavene i stor grad er like i alle menigheter. Det er allerede utviklet standardiserte løsninger for å støtte kirke- og gravplassadministrative prosesser. Dette er et godt utgangspunkt for videre utvikling. Bildet er mer sammensatt når det gjelder administrative løsninger for lønn, regnskap og arkiv. Der brukes mange ulike løsninger, selv om oppgavene i prinsippet er de samme i alle menigheter.

God informasjonsflyt og automatisering av oppgaver forutsetter at løsninger sees i sammenheng. Automatisering betyr at systemet utfører oppgaven, for eksempel å hente informasjon slik at brukeren slipper å fylle ut data, sende informasjon til rett system eller person, tolke informasjon eller bearbeide informasjon slik at den kan brukes i nye sammenhenger. Eksempler på automatisering er digital utsending av brev og meldinger, automatisk regnskapsføring fra innbetalinger og elektronisk faktura, automatisk publisering av menighetens arrangementer til Facebook og Google og lignende.

Gevinstene ved å ha effektive fellesløsninger kan både være kvalitative og kvantitative. Kirken vil både kunne yte bedre service til brukerne og samtidig bruke mindre tid på administrative oppgaver. Dette kan føre til besparelser på administrasjon og mulighet til å prioritere utadrettet arbeid.

Noen fellesløsninger må brukes av alle for å ha god nytte. Eksempler på dette er ansattregister og intranett/Kirkebakken. Skal alle medarbeidere nås med informasjon, må alle være oppført i samme register og ha tilgang til samme informasjonskanal.

Fellesløsningene skal ivareta behovene til både små og store lokale enheter, særlig de små med lite ressurser. Fellesløsningene må være lett tilgjengelig og driftes på en måte som sørger for lite nedetid. Tilstrekkelig tilgang til internett og oppdatert maskinvare er en forutsetning for å utnytte potensialet i digitale løsninger.



## Felles lederskap og lokal forankring skal ivaretas i styringsmodellen

Alle ledere i kirken må ta ansvar for digitaliseringen gjennom å bidra til godt samarbeid, bygge god kultur og benytte fellesløsninger. Det er etablert en styringsmodell for å tydeliggjøre roller og ansvar i det forpliktende samarbeidet mellom organ for soknet og Kirkerådet. Modellen beskriver samspillet mellom ansvarlige for resultat, bestilling og leveranse. Den lokale forankringen blir ivaretatt gjennom representasjon i digitaliseringsstyret, porteføljerådet og områdegruppene (som beskrevet i styringsmodellen). Digitaliseringsteamet i Kirkerådet skal ivareta forvaltning og utvikling av fellesløsningene sammen med systemeiere. Som motor i utviklingsarbeidet skal digitaliseringsteamet også bidra til at kompetansen i lokalkirken engasjeres i digitaliseringsarbeidet.

Felles lederskap skal sørge for at kirken er gode bestillere og selv styrer utviklingen gjennom samarbeid med leverandørmarkedet. Dermed får brukernes behov stå i sentrum. Videre utvikling vil bygge på den beste praksis som er etablert gjennom mange av dagens løsninger.





## Forpliktende samarbeid og delingskultur skal prege arbeidet

For å lykkes med digitalisering er det nødvendig med dialog og godt samarbeid. Gjennom en delingskultur skapes det trygghet og motivasjon for å komme med forslag og høste av andres erfaringer. En god idé oppstår ofte i møte med konkrete utfordringer. Det er viktig at en felles innsats for digitalisering ikke hemmer gode ideer, men fremmer innovasjon og motivasjon. Det må derfor være rom for forsøk, piloter og å gjøre feil. Gjennom piloter og utprøving i småskala bygger kirken erfaring og kan se hva som kan være nyttig for mange.

Det er også nødvendig med et godt samarbeid med leverandørmarkedet og egenregiselskapet Kirkepartner. Disse har mye kompetanse og kirken må utnytte denne kompetansen for å sikre innovasjon og utvikling. Kirken skal være offensiv og utnytte mulighetene som en felles forhandlingsposisjon gir.



## Digital kompetanse blant medarbeidere og frivillige skal styrkes

Kirkens medarbeidere og frivillige må være forberedt på å løse oppgaver på nye måter. Den digitale kompetansen må styrkes slik at alle kan møte den digitale hverdagen på en god måte. Kompetansen kan bestå i evnen til å bruke digitale verktøy i kommunikasjon med brukerne, evnen til å ta i bruk administrative arbeidsverktøy eller evnen til å ivareta personvern og informasjonssikkerhet.

Å kunne tilby gudstjenester, andakter og trosopplæring for ulike målgrupper vil være en viktig del av et digitalt kirkelig tilbud. Dette kan bidra til å høvle ned dørterskelen til fellesskapet i den fysiske kirken.

Ledere på alle nivå må ha kompetanse om hva digitalisering betyr for utvikling av organisasjonen.

Felles opplæringsplattform, kompetansenettverk og kurs skal bidra til økt digital kompetanse. Opplæringsplattformen skal blant annet bidra til å samle ulike kurs på et sted og holde oversikt over hvem som har gjennomført opplæring. Kirken skal være innovativ og prøve ut nye metoder for opplæring, for eksempel spillbaserte e-læringskurs og såkalt mikrolæring der mottakeren lærer gjennom små, presise porsjoner informasjon.

Digitale verktøy som muliggjør innsamling, samstilling og analyse av anonymisert data skal også bidra til å øke medarbeidernes kunnskap om kirkens brukere.



## Personvern og informasjonssikkerhet skal bygge tillit til digitale løsninger og være en integrert del av all utvikling

Alle enheter i kirken skal ha oversikt over hvilken informasjon de behandler, for å legge til rette for trygg behandling, deling og gjenbruk av data. Enhetene må vite i hvilken sammenheng den ble innhentet, hva den skal brukes til, hvem informasjonen kan deles med, hvordan den skal sikres og hvor lenge den skal lagres. Øverste leder i enheten er ansvarlig for behandling av personopplysninger.

Brukerne skal ha råderett over egne personopplysninger og innsyn i hvordan kirken behandler dem. Kirken skal sikre konfidensialitet, integritet og tilgjengelighet i sine tjenester og systemer. Informasjonssikkerheten skal ivaretas i et styringssystem, ta utgangspunkt i risikovurderinger og følges opp gjennom god internkontroll. Kirkens sikkerhetsutvalg for personvern og informasjonssikkerhet koordinerer arbeidet på vegne av felleskapet. Sikkerhetsutvalgets rolle er beskrevet i styringsmodellen.

Kirken skal bygge en kultur for å melde avvik ved brudd på personvernet og informasjonssikkerheten. Ved avvik skal kirkens personvernombud involveres. Avvik rapporteres til Datatilsynet når det kreves. Erfaringer fra sikkerhetshendelser skal deles og brukes systematisk i kvalitetsarbeidet.

Personvern og informasjonssikkerhet skal være en integrert del ved utvikling av digitale løsninger.