

“IT projekter lever forlæns - forstås baglæns”

om Den Ny Kirkebog – et vellykket, stort offentligt IT-projekt

PLS RAMBØLL Management fik overdraget opgaverne med etablering og gennemførelse af Den Ny Kirkebog af Kirkeministeriet. Projektet strækker sig over 7 år og budgettet er på 151 mio. kr.

Den Ny Kirkebog betyder indførelse af digital forvaltning af personregistrering og kirkelige handlinger i 1400 forvaltningsenheder (sogne) fordelt over hele landet.

Danmark er det eneste land, der har en sognebaseret forvaltning af personregistreringen. Oplysningerne i den fælles persondatabase er det retsgyldige personregister, der samtidig er en del af CPR. I forbindelse med projektet er der opbygget en landsdækkende IT-infrastruktur.



Fire overordnede succeskriterier for et IT-projekt



DEN NY KIRKEBOG
www.dnk.dk

Der hersker flere meninger om hvornår man kan sige, at et IT-projekt er gennemført med et godt resultat. I de senere år har der været fokus på de mindre heldige resultater.

Men hvad kræves der egentlig?

Fire kriterier skal være opfyldt for at et IT-projekt er lykkedes, nemlig:

1. Penge-kriteriet - Budgettet skal holde.
2. Tidskriteriet - Tidsplanen skal opfyldes.
3. Formålskriteriet - "Varen skal leveres" og projektformålene opfyldes - effektiviseringsgevinsten skal indkasseres.
4. Brugerkriteriet - De der skal arbejde med løsningen skal være motiverede og skal helt enkelt kunne lide at arbejde med løsningen.

DNK-projektet opfylder alle 4 kriterier.

Pengekriteriet:

Budgettet, som er fastlagt i DNK-rapporten fra 1998, er på kr. 136 mio. (1997-priser). Det kan fastslås, at projektbudgettet holder. DNK-projektet er gennemført inden for budgetrammen ved årsskiftet 2003/2004.

Tidskriteriet:

IT-infrastrukturen er på plads og DNK-løsningerne blev som planlagt sat i gang i 2000 og 2001. Det samlede projekt er kørt ind primo 2004, og følger dermed tidsplanen.

Formålskriteriet:

DNK opfylder de krav som er anført i DNK-rapporten. Hertil kommer et kompetenceløft for medarbejderne. Præster og kordegne har fået adgang til elektronisk kommunikation. Borgerne får en hurtigere betjening. Besparelsen i arbejdskraft ved kirkebogsføring, når systemet er i fuld drift, tegner til at blive større end den tredjedel der oprindeligt er antaget.

Brugerkriteriet:

Medarbejderne er godt tilfredse med løsninger og den ny IT-infrastruktur.

Hvad er forklaringen så?

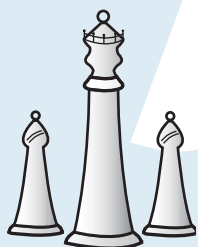
Baggrunden for opfyldelsen af de fire kriterier belyses her. Ovenpå Bonnerup-rapporten, der udkom i april 2001, og som fokuserer på mindre vellykkede IT-projekter, er det relevant at pege på de forhold, som er stærkest medvirkende til, at DNK-projektet er lykkedes, således at kommende IT-projekter kan drage nytte af erfaringerne.

Vi vil pege på 9 DNK-temaer, som især har været afgørende for resultatet.

De er:

1. Lederskab
2. Partnerskab
3. "Ting ta'r tid"
4. Kompetenceudvikling og information
5. Dialog
6. Teknologivalg
7. Risikostyring
8. Projektledelse
9. Trinvis indkøring

1. Lederskab



*V*ision

DNK er båret af en fælles vision om bedre borgerbetjening og digital forvaltning. Målet er bedre og mere effektiv service til borgerne og tidssvarende arbejdsredskaber til medarbejderne, således at både borgere og medarbejdere sparer tid.

Mod

Store IT-projekter er naturligvis forbundet med risici. Meget kan gå galt. Det kræver derfor også et vist mod af opdragsgiver - her Kirkeministeriet - at kaste sig ud i større IT-projekter. Dette mod belønnes ikke tilstrækkeligt i dag, og hvis tingene går skævt, så er der hurtigt nogle der er ude med kniven. Dette har dog ikke afskrækket Kirkeministeriet, der modigt har kastet sig ud i omlægning af en 350-årig tradition med manuelle kirkebøger i et projekt, der dækker såvel hele landet som hele befolkningen.

Krav om belysning af løsninger

Fra første færd har projektets styregruppe og ledelsen i Kirkeministeriet ageret effektivt og har krævet klar afdækning af problemer og løsningsmuligheder gennem foranalyse og design før beslutning om videreførelse er taget. Således har Kirkeministeriet 2 gange i 1996 og i 1998 fået forelagt gennemarbejdede beslutningsgrundlag for at kunne afgøre om projektet skal fortsætte. Samtidig har Kirkeministeriet krævet systematisk månedlig økonomisk rapportering, så budgetopfølgningen har været tæt.

Ledelsen har forlangt, at der blev gennemført delprojekter med synlige gevinster med passende mellemrum. Fx er IT-infrastrukturen blevet indført allerede fra 1999 og efterhånden er alle kirkekontorer blevet forbundet i et netværk med adgang til elektronisk kommunikation.

Beslutningskompetence

Problemer og løsningsmuligheder er forelagt projektets styregruppe, som er sammensat af repræsentanter fra væsentlige interessenter. Styregruppen og Kirkeministeriet har givet præcise svar til den daglige projektledelse på stillede spørgsmål og kompetencespørgsmål er blevet afgjort hurtigt. Mange beslutninger skal tages i et stort IT-projekt, og der må ikke være tvivl om, hvem der kan tage en beslutning. Selvfølgelig opstår der alligevel tvivl, men så skal der være en klar procedure til at afgøre tvivlstilfælde. Det er ikke et problem at overlade beslutningskompetence til andre, når blot det er klart, at det er sket, og det er klart, hvem der har ansvaret. Mange beslutninger kan ikke forudses, og det er vigtigt at beslutningerne tages rettidigt. Her har Kirkeministeriets ledelse spillet bolden professionelt. Styregruppen har været konstruktiv og effektiv, og har orienteret sig og rådført sig med sit bagland på en meget nyttig måde.



2. Partnerskab



*M*ange taler om partnerskab. Kan det lade sig gøre i praksis, når man skal holde tiden og budgettet og også leve op til formål. Svaret er ja.

Ingen 7-årskrise

Realisering af DNK-projektets mål er baseret på partnerskab mellem Kirkeministeriets ledelse, styregruppen og PLS RAMBØLL Management samt andre leverandører. Partnerskabet mellem Kirkeministeriet og PLS RAMBØLL Management er enestående, og det har i sandhed bestået sin prøve. DNK-projektet strækker sig over en 7-årig periode, og det betyder at der har været rigelig tid til at træde hinanden over tærerne. Det er jo umuligt ikke at løbe ind kritiske enkeltsager i et så langvarigt projekt. Partnerskabets bæredygtighed bygger på, at begge bidrager til størst mulig indsigt for den der har bolden og i tillidsfuld gensidig respekt bakker op om tagne beslutninger. Der er en dybt forankret vilje til at "trække på samme hammel".

Styregruppen

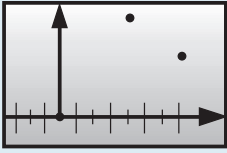
Styregruppen indgår også i partnerskabet. Styregruppen har givet rum til projektledelsen til at belyse problemstillinger og til at foreslå også vidtrækkende løsninger, som styregruppen heller ikke har været bleg for at tiltræde. Eksempelvis skal den fælles DNK-database kontrolleres og suppleres forinden den kan tages i brug. Den fælles DNK-database rummer hele befolkningen, og på basis af forundersøgelser blev det beregnet at arbejdet ville kræve en arbejdsindsats på 80 årsværk, hvoraf de 44 årsværk skulle ydes fra sognene. Et stort ressourcetræk, som skulle fordeles ud på sognene - en nok så kontroversiel udmelding, der kunne give mangt en styregruppe kraftig sved på panden. Styregruppen tog beslutningen, og den indgik i projektgrundlaget og det har vist sig, at arbejdet kan udføres indenfor de lagte rammer. Arbejdet udføres over 4 år - også på det lokale område - uden at det har givet anledning til større vanskeligheder, hverken af teknisk eller organisatorisk art.

Leverandørerne – rettidig omhu

At levere aftalte ydelser til tiden har været stilen hele vejen igennem for alle leverandører. Leverandører af programmel og uddannelsesydelser har været motiveret til at levere ydelser af høj kvalitet. Den positive vilje er båret af et fælles ønske om at være en del af et succesprojekt. Dette ønske er igen båret af, at de deltagende leverandører har haft tillid til hinanden og projektets ledelse. Der har ikke været indbygget egentlige bonusordninger eller lignende, som kunne understøtte "en fælles holdning", men stemningen mellem de deltagende leverandører og ledelsen har været positiv og stræbsom. Denne stemning kommer ikke af sig selv og er et grundvilkår, der er baseret på partnerskab og kompetence samt effektiv ledelse.



3. “Ting ta’r tid”



“Hastværk er lastværk” er så sandt så sandt - også i IT-projekter. Og dog ses hastværk hyppigt i praksis, hastværk som ofte forårsages af for korte deadlines.

Stram og realistisk tidsplan

Selv om tidsplanen i DNK har været stram, så har den ikke været båret af ønsketænkning. Altså ikke noget med en “politisk” fastsat tidsgrænse. Projektet fastlagde, hvornår de forskellige milepæle skulle nås. Det gav selvfølgelig et stort ansvar, men da det var projektet selv, der havde lagt tidsplanen, så stod projektledelsen også til ansvar for at opfylde den på en helt anden måde, end hvis milepæle var blevet meldt ud af “nogen som ikke havde tilstrækkelig indsigt”. At kunne lægge tidsplanen efter realisme kan siges at være en luksus, som ikke altid kan være til stede, men denne “luksus” kan i høj grad anbefales og har i øvrigt betydet, at der er gået “prestige i” at holde de lagte planer, som er fulgt til punkt og prikke.

Opgaver er først sat i gang, når forudsætningerne er på plads, og når organisationen råder over de nødvendige ressourcer og kompetencer til at løfte opgaven. Det er en misforståelse at tro, at alt kan belyses på forhånd, men det er en fejl, hvis ikke man har sat tid og penge af til uforudsete problemer. Der har været rum og procedurer til at ikke forudsete problemer er blevet belyst og løst. Men det har ikke forhindret på samme tid at have flere større parallel-projekter kørende, fx udvikling af programmer samtidig med at IT-infrastrukturen gennemføres.



“ Fra starten af DNK-projektet - især i 1998 og 1999 - lød dystre forudsigelser om IT-skandale og det offentlige manglende ry for succes på IT-området. Mangt og meget blev skrevet og udtalt om, at det ville gå galt. Projektet er imidlertid gennemført til tiden, til prisen og efter formålet, så selv de mest vedholdende kritikere har svært ved at opretholde pessimismen.

DNK-projektet er i flere henseender enestående, hvilket fx kan illustreres ved at Kirkeministeriet svarede “1645”, da vi skulle fortælle Datatilsynet i hvilket år personregistreringen var påbegyndt i forbindelse med anmeldelse af DNK. Selv om der er en naturlig lokal veneration for de gamle kirkebøger, der har fungeret i mere end 350 år, så går overgangen til Den Ny Kirkebog fint ude i de 1400 forvaltningsenheder, og det skyldes ikke mindst en tidlig påbegyndt dialog med de præster og kordegne, som nu er brugere af systemet.

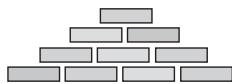


Steffen Brunés, Kirkeministeriet, afdelingschef, formand for DNK-styregruppen

”

3

4. Kompetenceudvikling og information



I forbindelse med gennemførelsen af større it-projekter er det efterhånden blevet praksis at måle graden af succes ved at se på mindst tre faktorer: 1 slutproduktets funktionalitet, 2 slutproduktets endelige pris samt 3 tidspunktet for levering af slutproduktet.

For alle tre faktorer gælder det, at de 'fastsættes' meget tidligt i projektet. Den succesfulde gennemførelse af IT-projektet måles ved at sammenligne i hvor høj grad, der er overensstemmelse mellem de tre faktorer som de så ud ved hhv. projektets begyndelse og ved slutproduktets levering. Jo højere grad af overensstemmelse, jo højere grad af succes.

For mig at se forudsætter succes også tilstedeværelsen af en fjerde faktor, nemlig kommunikation. DNK-projektets succes hviler i høj grad på, at man fra projektets side har prioriteret kommunikation meget højt, både internt i projektgruppen, og eksternt til slutbrugere og leverandører.

Man har desuden gennem hele forløbet søgt at have et klart billede af hvem modtagergrupperne er, og tilpasset kommunikationens form og indhold derefter. Der er løbende informeret om projektets baggrund, nye tiltag, kommende ændringer, projektets fremdrift, ændrede planer mv.

Endvidere har man fra projektets side bevidst brugt en flerstrengt mediestrategi, bl.a. temamøder med de kommende brugere, periodisk udsendte nyhedsbreve, direkte skriftlig kommunikation, hjemmeside og intranet. De samme budskaber er derved gentaget i de forskellige medier, hvilket har øget deres synlighed.

God kommunikation er ressourcekrævende. Der er dog ingen tvivl om, at den gode kommunikation i DNK-projektet har været medvirkende til, at der er en meget høj grad af overensstemmelse mellem slutproduktets planlagte og faktiske funktionalitet, pris og leveringstidspunkt.

Rasmus Paaske
Larsen, Kirkeministeriet,
chefkonsulent,
medlem af DNK-styregruppen



Opgaven er undervurderet. "Alle ønsker udvikling - ingen ønsker forandring" - en sandhed der sædvanligvis tages for let på. Det er en ofte undervurderet udfordring at få mennesker, der har arbejdet på en bestemt måde igennem længere tid overbevist om, at den nye måde at gøre arbejdet på er bedre end den gamle. Brugere af et nyt IT-system skal være informerede om og kompetente til at løse de nye opgaver.

Forandringsprojekter kræver ressourcer og kommunikation

Et forandringsprojekt som DNK kræver kompetente ressourcer for at løfte disse opgaver. De over 2000 medarbejdere der skal benytte DNK er fordelt ud over 1400 forvaltningsenheder, og de skal informeres og uddannes til at løse opgaven. Der er afsat 14 mio. kr. svarende 10 % af projektbudgettet til kompetenceudvikling. Dette tal er ikke en kr. for højt, snarere tværtimod. Men uddannelse gør det ikke alene.

Kommunikationsplan

Der er i DNK ydet en betydelig indsats med information til brugere og væsentlige interessenter. Der er gjort meget for at skabe klarhed og tryghed gennem information og synlighed. Medarbejderne har fået at vide, hvor de skal hen og hvorfor. En flerstrengt kommunikationsstrategi med anvendelse af nyhedsbrev, internet, intranet, hotline, artikler i fagblade, præsentationer landet over, prototyper m.m. har givet de kommende brugere information om, hvad der kommer til at ske. og gentagelse fremmer forståelsen.

Mange kommunikationskanaler

Informationsopgaven er løst ved at satse på mange kommunikationskanaler. Der er lavet præsentationer rundt i landet, og her blev vist en prototype af det nye system. Prototypen har afmystificeret den elektroniske kirkebog. Alle har kunnet rekvirere prototypen "for selv at prøve". Tidligt i projektet er der udarbejdet en hjemmeside www.dnk.dk om DNK. Hjemmesiden henvender sig til brugere og interessenter, og der har i hjemmesidens mere end 3-årige liv været mange tusinde besøgende. Der er også adgang til DNK på intranettet, hvor tjenstlige oplysninger er tilgængelige. Og siden 1999 er der udsendt Nyhedsbreve til alle sognene, hvor udviklingen i projektet og relevante IT-emner i folkekirken er taget op. Endelig har brugere adgang til teknisk og faglig support gennem en fælles landsdækkende hotline.

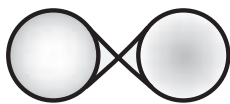
Hvordan har DNK sikret, at brugernes kompetencer er i orden når de går i gang med de nye arbejdsmetoder

Fra projektets start blev det klart, at der skulle udvikles 4 kompetencer fordelt på 2 hovedområder (pc-betjening og digital forvaltning af personregistrering). De 4 kompetencer er elementær og videregående betjening af en pc, samt digital forvaltning af DNK Verificering og DNK Person.

E-læring fra starten

Brugere havde tidligt meldt ud, at de var interesserede i e-læring. Det tog projektet til sig, og der er udviklet kurser hvor kombinationen mellem klassekurser og e-læring bruges. Det vil sige, at brugere kommer på et klassekursus, hvor der gennemgås teori og der arbejdes med opgaver i nær tilknytning til det arbejde, der skal udføres. På klassekurset introduceres det tilhørende e-læringsmodul, som kursisten så kan anvende hjemme på arbejdspladsen. Det har vist sig at være meget nyttigt med kombinationen mellem klassekursus og e-læring. Indlæringen fra kurset kan ved e-læring holdes ved lige, og det undgås at tabe viden. Der er udviklet e-læring til pc-kørekort, DNK Verificering og til DNK Person. Stort set alle 2000 brugere har været på kurserne i pc-kørekort, DNK Verificering og DNK Person. Også på dette område er der opstået et partnerskab mellem logistik-leverandøren AMU-Fyn og opdragsgiver.

5. Dialog



Brugerinvolvering - vejen til accept og motivation. Den Ny Kirkebog medfører, at kirkebogsføreren - præsten eller kordegnen - udfører personregistreringen på en fælles persondatabase fra kirkekontoret. Det er en stor omvæltning, når man er vant til at arbejde med store læderindbundne protokoller.

I DNK har det været en nødvendighed at starte tidligt og gå langt i brugerdialogen, og det har givet pote.

Her bagefter er det fuldstændig klart, at afgørende for DNK's succes er at denne dialog blev startet, og at der blev brugt både tid og ressourcer på dialog lige fra starten. To arbejdsgrupper bestående af henholdsvis præster og kordegne blev nedsat i 1997. De har gjort et forbilledligt arbejde med at få klarlagt, hvordan de nye systemer kan opbygges. Gennem intensiv klarlægning af de nuværende arbejdsgange via arbejdsgrupperne, har projektet haft dyb indsigt i brugernes arbejdsvilkår og har i samarbejde med skiftende brugergrupper kunnet designe og teste om de nye arbejdsgange ville fungere i praksis. Der blev tidligt i projektet udarbejdet en prototype af systemet, som viste hvordan arbejdsgange kunne tage sig ud. Den blev vist og gennemgået med forskellige brugergrupper. Prototypen tjente sig hurtigt ind, fordi dialogen mellem brugere og udviklere blev skabt tidligt, og den elektroniske registrering blev nærværende. Samtidig blev misforståelser ryddet af vejen.

Dialog fratager ikke ansvaret

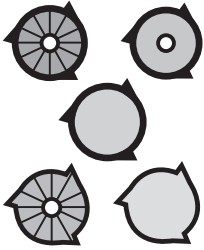
Men brugerinddragelse er ikke et spørgsmål om, at ledelsen af projektet svækkes. Dialog er udmærket, men det fratager ikke projektledelsen for ansvaret for det endelige resultat. Løbende er prototyper, skrivebordsmodeller, testversioner af begge systemerne blevet afprøvet af forskellige brugergrupper, og der er givet

information om forløbet til alle kommende brugere. Projektledelsen har konsekvent vurderet og prioriteret brugernes krav i forhold til både det tekniske design og succeskriterierne for det samlede projekt, men det er overraskende så få gange det har været nødvendigt at afvise krav.

Dialogen har betydet, at arbejdsgange, skærmбилleder, valideringer m.m. stemmer overens i det færdige system, og at vægningen af de forskellige systemelementer er rigtig i forhold til det daglige arbejde.



6. Teknologivalg



Den teknologiske løsning i DNK opfylder høje krav til fleksibilitet, stabilitet, åbenhed, og ikke mindst sikkerhed.

Teknologi er et fundament i IT-projekter og skal ikke forsømmes. Det er her man oplever nogle af de største problemer. Diskussionen om hvor meget de tekniske aspekter udgør er mere eller mindre irrelevant. Uden velfungerende fremtidssikret teknologi ingen succesfulde IT-projekter. Teknologivalg og -implementering har fra starten været et fokusområde. Dette gælder både valg af kommunikationslinier, valg af sikkerhedsløsning og ikke mindst valg af systemarkitektur. Aktiv, åben og ofte kritisk dialog med leverandørerne har været et vigtigt element i etableringen af DNK-løsningerne og infrastrukturen.

DNK-løsningerne anvender Kirkenettet som dataveje - et såkaldt lukket IP-netværk der baseres på ISDN og nu ADSL acceslinier. Løsningen kan nemt udbygges og de anvendte teknologier skiftes i takt med behov og teknisk udvikling. Den høje sikkerhed i løsningen sikres bl.a gennem anvendelse af kryptering af datatrafik til DNK-systemerne. Krypteringsmekanismen lukker samtidig for Internet adgang når man anvender DNK-programmel.

Selve DNK-programmet er udviklet i nær tilknytning til det DB2-baserede CPR-system.

Det har betydet væsentlige besparelser i udviklingsomkostningerne i forhold til, at Kirkeministeriet skulle have udviklet DNK alene og uden at udnytte den viden, der allerede er til stede. Fx har DNK kunnet anvende det avancerede sikkerhedssystem, der er en del af CPR, og har kunnet dele den viden, der er opbygget i CPR på dette meget vigtige område.

Slutbrugerapplikation i DNK er en Java-client for at sikre størst mulig uafhængighed i forhold til de anvendte og kommende platforme og operativsystemer.

Teknologivalgene i DNK har bidraget væsentligt til, at DNK-løsningerne fungerer sikkert med gode svartider og en høj opetid.

“

Jeg følte mig godt klædt på, navnlig fordi vi havde været på kursus, og vi havde også fået cd'en med selve DNK-programmet nogle få dage før vi kom på kursus. Min sognepræst havde sagt, at hun sikkert ville få brug for hjælp, så derfor skulle vi sidde ved siden af hinanden på kurset. Men programmet viste sig at være så logisk opbygget og let tilgængeligt, at hun ikke havde nævneværdige problemer med selv at finde ud af hvad hun skulle gøre, og sådan var det for de fleste. Kurset lå ganske få dage før DNK-dagen, så vi havde det indlærte så tæt på som muligt, og det tror jeg var helt rigtigt.

Man kan med DNK betjene mennesker bedre end før, hvor man hele tiden skulle have fat i andre for at kunne hjælpe.

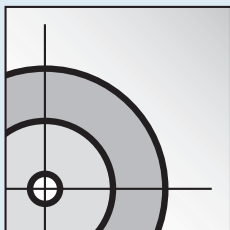
Selvom det indtil nu rent teknisk har kørt helt upåklageligt ved vi dog endnu ikke så meget om den rent tidsmæssige del af gevinsten. Vi ved eksempelvis ikke hvor driftssikkert systemet er, når mange kommer på og skal bruge det dagligt. Men der er ingen tvivl om at kundebetjeningen bliver nemmere.

Vivi Jensen, kordegn, Thomas Kingos sogn



”

7. Risikostyring



Mange risikoelementer

DNK rummer alle de risikoelementer man kan forestille sig i et IT-projekt.

Lad os nævne:

- DNK-projektet er stort med en samlet udviklingstid på 7 år
- 2000 brugere fordelt på 1400 forvaltningsenheder - der ofte er enmands-betjente
- DNK er et helt nyt system (ca. 30.000 udviklingstimer), som skal integreres med CPR-systemet
- Arbejdsprocedurerne for personregistreringen lægges fuldstændig om
- En betydelig del af brugerne (600) havde ingen erfaring med pc'er
- Pc-udstyr og netværkskomponenter installeres i 1358 kirkekontorer
- Verificering af 2 mio. danskere skulle gennemføres

”Indberetningspligt af risikoelementer”

Alle risikoelementer er indgået i en aktiv risikostyring i DNK. Udover mere sædvanlige risikostyringsaktiviteter er der en helt overvejende årsag til at risici i stort omfang er blevet forudset, inden de blev til alvorlige problemer. Alle projektdeltagere har som en obligatorisk arbejdsopgave skullet tænke i og berette om, hvad der kan gå galt eller blive et problem, og denne ”indberetningspligt” er blevet en helt naturlig aktivitet, som har bevirket at mange problemer er opfanget tidligt. Jo tidligere et problem forudses, jo bedre bliver man i stand til at tackle det.



Eksempelvis var det i sommeren 2000 klart, at der lå en stor risiko for at en stor del af de to tusinde brugere ikke ville komme godt i gang med DNK Verificering. 1400 forvaltningsenheder skulle i gang over 2 år. Så snart dette problem var erkendt drog projektdeltagerne af sted på en workshop for at drøfte problemet og designe mulige løsninger. Det afgørende var at få fokus på den enkelte bruger og designe effektive og respektfulde opfølgingsprocesser. Det lykkedes på workshoppen at få beskrevet hovedlinjerne, der så siden blev omsat til handling. Med et målrettet arbejde kom 90% i gang med arbejdet, og procentsatsen er siden vokset støt op imod de 100 %.

“ Den 18. december 2001 blev Den Ny Kirkebog taget i brug i fire sogne, og den vil etapevis blive indført i alle sogne. Nu behøver et nyt værktøj ikke per automatik at være bedre. For mig at se måtte også kirkebogen ændre sig i takt med det omgivende samfund. Øvelsen har altså hovedsageligt bestået i at ”flytte” den håndskrevne kirkebog over på det nye elektroniske medie inden for en bestemt tidsramme og inden for en bestemt økonomisk ramme - og det er lykkedes. Til lykke med det!

Mange af de præster, jeg kender, hvoraf nogle har været meget skeptiske, har også gjort den erfaring, at der var langt flere muligheder i DNK-udstyret, end de havde forestillet sig. Da den første teknologiforskrækkelse og berøringsangt havde fortaget sig, efter at man havde været på kursus, fandt man ud af, at verden var blevet en anden, for det viste sig jo, at det var (overraskende) let og funktionelt at bruge maskinen i sit daglige arbejde, og samtidig var der åbnet et vindue ud mod den store, fagre IT-verden.

Liselotte Kirkegaard, sognepræst, Gudme - Brudager pastorat



”

7

8. Projektstyring



Har beslutningskompetence til projektledelsen har været af stor betydning. Topleddelsen i Kirkeministeriet har fra starten præciseret, at projektledelsen var udstyret med en betydelig beslutningskompetence til at gennemføre handlinger og indgå aftaler. Hvis der har været tvivl om beslutningskompetencens rækkevidde er tvivlen hurtigt blevet afklaret gennem henvendelse til opdragsgiver. Der har således aldrig været tvivl om hvor langt projektledelsen kunne gå, og det har givet en maksimal produktivitet i fremdriften af projektet.

Projektledelsen har gennem månedlige rapporter nøje redegjort for den projektmæssige og økonomiske situation. Rapporterne er blevet sendt til ministeren, som dermed hele tiden har haft en ajourført økonomirapport om DNK.

Projektdeltagerne har været kompetente og meget motiverede for at DNK skulle lykkes. Det har skabt en effektiv team-spirit, hvor den enkelte projektdeltager normalt selv har løst et givet problem på stedet, når det kunne lade sig gøre.



“ DNK-projektet rummer alle tænkelige udfordringer, og de vilkår der er givet projektet er de mest professionelle, jeg har oplevet. Hertil kommer de utroligt dygtige og motiverede kolleger, der har arbejdet i DNK-projektet.

Åben og "lige-på" drøftelser mellem opdragsgiver og projektledelsen har været sundt og sikret den rette prioritering og "timing". Samtidig har Kirkeministeriet og DNK-styregruppen stimuleret til at vi gik nye veje, fx ved at åbne for at andre medarbejdere i sognene får adgang til Kirkenettet og ved tidligt at tillade e-læring som værktøj i kompetenceudviklingen.

Der har naturligvis ikke kun været fokus på teknologien, og vi har især satset på dialog og kompetenceudvikling. Vi har ikke kun set på motoren, men også indrettet førerpladsen og givet føreren et kørekort inden start.



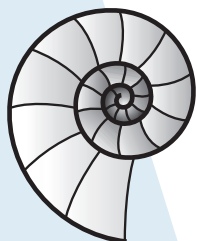
DNK-projektet har 2 permanente pejlemærker, nemlig bedre borgerservice og moderne arbejdsredskaber. Det kan forenklet samles i en målsætning, nemlig at slutbrugerne skal være godt tilfredse med løsningen. Denne målsætning har været den permanente syretest for prioritering og gennemførelse af aktiviteter i DNK, samtidig med økonomien er styret stramt.

Der kommer mange IT-projekter i fremtiden. IT byder på så mange fordele, og vi danskere kræver i vore mange forskellige roller som forretningspartner, borger, bruger og medarbejder service uafhængig af tid og sted – det er kun muligt via IT.

Måtte kommende IT-projekter få glæde af de positive erfaringer der er kommet ud af DNK-projektet.

Poul Juel Lauridsen, PLS RAMBØLL Management, DNK-projektchef

9. Trinvis indkøring



Trinvis indkøring er klart fordelagtigt i forhold til "big bang". I DNK-projektet ville anvendelse af "big bang", dvs alle starter samtidig fx på DNK Person, have betydet sammenbrud. Det er umuligt at indkøre 1400 forvaltningsenheder af et spritnyt system på samme dag.

DNK rummer 6 forskellige pilot-projekter vedr. pc-installation, pc-uddannelse, netværks-installation, DNK Verificering og DNK Person. Læren er klar positiv: gennem pilotprojekter, hvor det funktionelle i et program afprøves blandt en udvalgt brugerskare får man afluset programmet for de værste fejl og testet om arbejdsprocesserne fungerer. Når pilotprojektet er afsluttet og funktionaliteten er på plads, så kan man rulle ud i stor skala og have den 6-sporede motorvej klar, således at der nu kan håndteres stor volumen.

Milepæle i DNK-projektet

2002-2003.

2000 uddannes og 1400 forvaltningsenheder kobles til DNK Person

18. december 2001.

De første 4 sogne tager DNK Person planmæssigt i brug.

Der er officiel indvielse i Søndre Sogn i Roskilde og kl. 10,31 gennemføres den første tilførsel

13. december 2001.

Undervisning i DNK Person starter

18. september 2001.

Verificering af den første million personer er færdig

15. maj 2001.

Netværk og installation af it-udstyr i 1400 forvaltningsenheder er færdig

29. september 2000.

DNK på intranettet åbnes for Kirkenettets brugere som en ny intern informationskanal

7. august 2000.

Verificeringen går i drift. Der uddannes over 150 personer i verificering pr. måned og der tilkobles 100 sogne pr. måned.

1. september 1999.

Udsendelse af DNK-Nyhedsbrev nr. 1

13. august 1999.

Pc-uddannelse starter i Odense

9. august 1999.

1. pc-installation med tilslutning til netværk

24. juni 1999.

Præsentation af DNK for Folketingets Kirkeudvalg

30. marts 1999.

Pilot 1 afsluttet med tilfredsstillende resultat

15. februar 1999.

Hjemmesiden www.dnk.dk åbner

7. februar 1998.

Designprojektet tiltrædes af ministeren og udviklingsprojektet påbegyndes

14. august 1996.

Ministeren orienterer Folketingets Kirkeudvalg om foranalysen og designprojektet forberedes

15. oktober 1995.

Foranalysen "Modernisering af personregistreringen" igangsættes



PLS RAMBØLL Management A/S
Olof Palmes Allé 20
DK-8200 Århus N
Danmark
Tlf. 8944 7800
Fax 8944 7833
www.pls-ramboll.com
pls@pls-ramboll.com

Nørregade 7A
DK-1165 København K
Danmark
Tlf. 3397 8200
Fax 3397 8233

Rue de Crayer 5
B-1000 Bruxelles
Belgien
Tlf. +32 2649 9983
Fax +32 2649 0188

PLS RAMBØLL Management GmbH
Kieler Strasse 301
D-22525 Hamborg
Tyskland
Tlf. +49 40 5480 910
Fax +49 40 5480 9119

PLS RAMBØLL Management AB
Österlånggatan 18
S-11131 Stockholm
Sverige
Tlf. +46 8 568 494 40
Fax +46 8 568 494 44



management