

Bilag 1

Socialforvaltningens

It-strategi
for 2006-2009

Indholdsfortegnelse:

1	INDLEDNING	3
1.1	INDSATSEN PÅ IT-OMRÅDET I ÅRENE 2000-2005	3
1.1.1	<i>It-leveranceorganisationen</i>	3
1.1.2	<i>Bedre styringsgrundlag</i>	4
1.1.3	<i>Bedre systemunderstøttelse af forvaltningens opgaveløsning</i>	5
1.2	STATUS PÅ UDVIKLINGEN	6
2	OVERORDNEDE MÅLSÆTNINGER	7
3	INDSATSOMRÅDERNE I PERIODEN 2006-2009	8
3.1	ØGET FOKUS PÅ DEN FORRETNINGSORIENTEREDE IT-ANVENDELSE	9
3.1.1	<i>Institutions- og omsorgsområdet</i>	9
3.1.1.1	Væsentlige udfordringer	10
3.1.1.2	Mål	10
3.1.1.3	Handlinger	10
3.1.2	<i>Den borgerrettede sagsbehandling</i>	11
3.1.2.1	Væsentlige udfordringer	12
3.1.2.2	Mål	12
3.1.2.3	Handlinger	12
3.1.3	<i>Det administrative område</i>	13
3.1.3.1	Væsentlige udfordringer	13
3.1.3.2	Mål	14
3.1.3.3	Handlinger	14
3.2	BEDRE STYRING AF IT-OMRÅDET	14
3.2.1	<i>It-styring</i>	14
3.2.1.1	Væsentlige udfordringer	15
3.2.1.2	Mål	15
3.2.1.3	Handlinger	15
3.2.1.4	Principper for beslutninger om it i SOF	16
3.2.2	<i>It-investeringer</i>	17
3.2.2.1	Væsentlige udfordringer	17
3.2.2.2	Mål	18
3.2.2.3	Handlinger	18
3.3	PROFESSIONALISERING AF IT-LEVERANCEORGANISATIONEN	18
3.3.1	<i>Væsentligste udfordringer</i>	19
3.3.2	<i>Mål</i>	19
3.3.3	<i>Handlinger</i>	20
3.4	EN FLEKSIBEL OG SAMMENHÆNGENDE IT-ARKITEKTUR	20
3.4.1	<i>Væsentlige udfordringer</i>	21
3.4.2	<i>Mål</i>	21
3.4.3	<i>Handlinger</i>	22

1 Indledning

Formålet med it-strategien for Socialforvaltningen (SOF) er at sikre at prioriteringer og beslutninger på it-området er i overensstemmelse med, og understøtter, forvaltningens forretningsmæssige behov.

Strategiarbejdet er en konsekvens af Københavns Kommunes fælles it-strategi, som blev vedtaget i Borgerrepræsentationen i december 2004. Det fremgår af denne, at hver forvaltning skal udarbejde en it-strategi.

Strategien er en revideret udgave af den it-strategi, der blev udarbejdet for Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningen (FAF) i 2005.

Strategien omfatter hele socialforvaltningen, og skal danne udgangspunkt for alle beslutninger og initiativer på it-området.

1.1 Indsatsen på it-området i årene 2000-2005

Indsatsen på it-området tager udgangspunkt i følgende to forhold:

- It bliver en stadig mere integreret del af opgaveløsningen i forvaltningen.
- Organisationens behov og forventninger i forhold til drift og udvikling ændres hele tiden.

For at imødekomme kravene har forvaltningen i de forløbne år arbejdet målrettet med en række indsatsområder, hvoraf de vigtigste er:

- It-leveranceorganisationen.
- Bedre styringsgrundlag.
- Bedre systemunderstøttelse af forvaltningens opgaveløsning.

Disse områder er beskrevet mere uddybende i afsnit 1.1.1-1.1.3.

1.1.1 It-leveranceorganisationen

Der er gennemført en organisatorisk opdeling af forvaltningens it-funktion i form af en serviceafdeling og en udviklingsafdeling.

Serviceopgaverne er således samlet i en enhed, hvor der arbejdes systematisk med kvaliteten i opgaveløsningen. Dette ud fra en opfattelse af drifts- og supportarbejdet som serviceydelse.

Der er gennemført en række initiativer med henblik på at få strømlinet servicen til forvaltningens it-brugere. Der er bl.a. implementeret en ny helpdeskfunktion samt etableret et dialogforum med forvaltningens it-

koordinatorer¹. Endvidere er der igangsat et projekt vedrørende implementering af it-serviceaftaler og en bestiller-udfører-modtager-model (BUM) i forhold til it-serviceydelser. It-Service skal som udfører levere ydelser til både SOF og Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen (BIF).

Arbejdet videreføres i 2006, hvor it-koordinatorordningen centraliseres under It-Service, og der samtidig arbejdes målrettet med at professionalisere leveranceorganisationen yderligere, bl.a. ved optimering af driftprocesserne i overensstemmelse med best practice for it-drift (ITIL²)

Projekt- og udviklingsaktiviteterne er samlet i en anden enhed, hvor fokus er rettet mod oparbejdelse og vedligeholdelse af de fornødne kompetencer i forhold til gennemførelse af udviklingsprojekter. Formålet hermed er en sikring af it-kontorets kvalificerede deltagelse i igangværende og kommende it-projekter.

Enheden foretager som udgangspunkt ikke egenudvikling men har ansvar for implementering af nye systemer, herunder en række udviklingsprojekter, der skal sikre bedre it-understøttelse af forvaltningens kerneopgaver, og som gennemgås i det nedenstående. Herudover er der igangsat initiativer med henblik på implementering af en fælles projektarbejdsmetode og en model til it-business cases.

Ledelsesinformationsprojektet er det eneste af enhedens projekter, som foretager egenudvikling. Der er her truffet en strategisk beslutning om at opretholde de forretningsmæssige og tekniske kompetencer 'in-house' for at sikre den nødvendige fleksibilitet og kvalitet i udviklingen.

1.1.2 Bedre styringsgrundlag

I de forløbne år er der løbende arbejdet med at it-understøtte styringen af forvaltningens område og skabe nye og kvalitetssikre nøgletal for omkostninger, aktiviteter og resultater for budgetområderne. Et af de væsentlige formål er at sikre grundlaget for opfølgning på lovgivningsmæssige og politisk vedtagne mål.

Derudover er der arbejdet intensivt med opbygning af en informationsdatabase, der sikrer de nødvendige opfølgningmuligheder på køb og salg af pladser til børn med særlige behov.

¹ En it-koordinator er en lokalt ansat faglig ressource med teknisk kompetence.

Vedkommende har ansvar for support og vedligeholdelse af det pågældende centers pc-arbejdspladser.

² ITIL er en samling af erfaringer for driftsledelse, der er samlet i et sæt håndbøger, der løbende holdes opdateret.

Det vigtigste formål med implementering af ITIL er at sikre, at ydelser defineres og leveres med fokus på forretningens mål. ITIL processerne giver grundlag for effektiv løbende vurdering og afstemning af forventninger, krav og behov for it-ydelser mellem it-organisationen og forretningen. ITIL er i dag nærmest en de facto standard for it-drift.

1.1.3 Bedre systemunderstøttelse af forvaltningens opgaveløsning

Der er igangsat og gennemført udskiftningsprojekter på områder, hvor fag-systemerne ikke på kort sigt vil kunne leve op til forvaltningens funktionelle og styringsmæssige krav. Det drejer sig blandt andet om udskiftning af Bistandssystemet med KMD Aktiv og KMD Udbetaling, anskaffelse og implementering af KMD Institution samt et budgetlægningssystem til institutionsområdet (BLS). Herudover er der igangsat analyser i forbindelse med implementering af en række andre KMD-systemer, bl.a. et system til understøttelse af sagsbehandlingen på området 'Børnefamilier med særlige behov'.

Endelig er der igangsat et projekt, der har til formål at give de selvejende daginstitutioner adgang til forvaltningens netværk.

Som en konsekvens af, at SOF på kort og mellemlang sigt vil være bundet til KMD, er der igangsat et arbejde med henblik på at professionalisere kunde/leverandørrelationen til KMD. Dette arbejde vil blive videreført i de kommende år.

Herudover er der igangsat projekter til anskaffelse og implementering af systemer til understøttelse af hjemmeplejen (et omsorgssystem) og den kommunale sundhedstjeneste (en elektronisk børnejournal). Sidstnævnte projekt videreføres i Børne- og Ungdomsforvaltningen. Formålet med begge projekter er at modernisere og understøtte medarbejdernes arbejdsrutiner og sags-gange. Dette med henblik på at frigøre ressourcer fra administrative til brugerrettede aktiviteter og forbedre kvaliteten af den nødvendige ledelsesinformation i form af valide statistikker og nøgletal.

Herudover er forvaltningen direkte involveret i en række kommunale og fælleskommunale aktiviteter på it-området og deltager aktivt i de fælleskommunale og kommunale beslutningsprocesser samt udviklingsprojekter.

I perioden 2000-2005 har FAF været involveret i bl.a. eDoc, ESB2, KKnet, det fælles driftsudbud, den fælles it-strategi, fælles sikkerheds- og administrationssystem, lønuddbuddet, BI-uddbuddet samt fælles AD og mailsystem.

Herudover er der brugt mange ressourcer på interne omstruktureringer. I 2004 er der gennemført en omstrukturering af centralforvaltningen samt opdeling af arbejdsmarkeds- og serviceteams i lokalcentre.

I 2005 er projekt Ny Struktur i Københavns Kommune gennemført, og FAF er blevet opdelt i tre nye selvstændige forvaltninger.

1.2 Status på udviklingen

I FAF nåede vi et langt stykke vej på de indsatsområder, der har haft hovedfokus i de forløbne år. En række initiativer er dog blevet udsat til denne strategiperiode pga. arbejdet med omlægning til ny struktur i Københavns Kommune.

I det nedenstående gives en kort status på nogle af de større initiativer.

It-leveranceorganisationen har nu en struktur, der bedre understøtter udnyttelse af viden og kompetencer. Opdelingen i en udviklings- og serviceafdeling har gjort det muligt i højere grad at arbejde med kvalitetsmål og styringsmetoder, der er specifikke for henholdsvis udvikling og drift. På serviceområdet implementeres BUM-model og serviceaftaler i første halvdel af 2006. På udviklingssiden arbejdes der målrettet med metode- og kompetenceudvikling indenfor projektledelse og projektdeltagelse. For begge områder gælder det, at der i den kommende strategiperiode skal fokuseres på styring og dokumentation for at forbedre mulighederne for rapportering og opfølgning med henblik på at kunne håndtere interne kontrakter professionelt. Herudover bliver den væsentligste udfordring at udvikle relationen til - og kommunikationen med - den modtagende organisation. Dette er en forudsætning for, at gevinstpotentialer i den nye leveranceorganisation realiseres.

Implementering af KMD Aktiv og KMD Udbetaling blev afsluttet i januar 2006. Projektet er et af de største i forvaltningens historie. Det har omfattet ca. 1500 slutbrugere og har kostet ca. 65 mandeår. På trods af, at processen har trukket store ressourcer lokalt, har tilbagemeldingerne fra de involverede ledere og medarbejdere overvejende været positive. De erfaringer, der er høstet i forhold til bl.a. kommunikation og undervisning, vil blive indarbejdet i kommende projekter. Der skal ligeledes i fremtidige projekter tages højde for, at forandringsprojekter i denne størrelsesorden er stærkt ressourcekrævende for organisationen, hvorfor projektplanlægning og opfølgning skal prioriteres højt, således at projekterne gennemføres så nænsomt for organisationen som muligt.

Der er gennemført foranalyse og begrænset udbud på en elektronisk børnejournal. Systemet er anskaffet i samarbejde med Uddannelses- og Ungdomsforvaltningen, og projektet videreføres i BUF.

På omsorgsområdet er der blevet udviklet et visitationssystem, der udgør en midlertidig løsning i forhold til understøttelse af BUM (Bestiller-Udfører-Modtager-modellen) i hjemmeplejen. Endvidere er der blevet gennemført en grundig foranalyse af behovet for generel systemunderstøttelse af opgaverne i hjemmeplejen. På baggrund af foranalysens resultater er der udarbejdet en kravspecifikation til et omsorgssystem, og det er besluttet i BR, at der igangsættes et EU-udbud med henblik på anskaffelse af et omsorgssystem. Udbuddet er blevet udskudt i forbindelse med omstruktureringen men forventes at blive igangsat i 2006.

Budgetlægningssystemet for institutionsområdet (BLS) er færdigimplementeret og overdraget til BUF. De selvejende daginstitutioner

har fået adgang til forvaltningens netværk via en såkaldt Citrix-løsning. Også denne løsning videreføres i BUF.

Råderummet på disse forvaltningsspecifikke indsatsområder har dog været begrænset, fordi mange ressourcer har været bundet i de førnævnte kommunale og fælleskommunale udviklingsprojekter og ikke mindst i det store arbejde, der har været forbundet med at opsplitte FAF i tre nye forvaltninger i forbindelse med implementering af Københavns Kommunes nye struktur.

Der er derfor behov for, i denne it-strategi, at vende blikket indad og sikre, at it-udvikling og -anvendelse understøtter forvaltningens kerneopgaver og primære mål.

Strategien udstikker rammerne for udviklingen på it-området i SOF og er udarbejdet i forlængelse af it-strategien for Københavns Kommune med et naturligt fokus på forvaltningens konkrete opgavevaretagelse (forretningsområde).

Således omhandler strategien fire overordnede indsatsområder, hvor SOF bør lægge fokus inden for it-området i 2006 - 2009. For hvert indsatsområde beskrives målsætning samt forslag til konkrete investeringsinitiativer og dertil hørende handleplaner. En gang årligt følger It og Ledelsesinformation op på disse handleplaner, for at sikre, at SOF lever op til de, i strategien nævnte, initiativer ved udgangen af 2009.

2 Overordnede målsætninger

It-strategien tager udgangspunkt i, at it skal være ét blandt flere redskaber til at realisere SOF's mission, som den er formuleret i implementeringsplanen for Socialforvaltningen

I implementeringsplanen for SOF er den overordnede mission:

"At bidrage til, at Socialforvaltningens brugere får lige muligheder for at udnytte egne ressourcer til at realisere et godt liv og bidrage til samfundet."

SOF's it-strategi 2006-2009 skal understøtte alle enhederne i deres arbejde med at realisere denne overordnede mission samt de principper, der kommer til udtryk i 'Den brugerrettede forvaltning'³, der i vidt har fungeret som virksomhedsplan for de forskellige fagområder i FAF.

Dette realiseres i følgende overordnede målsætninger for it-området i SOF

³ Københavns Kommune, Familie- og Arbejdsmarkedsudvalget 2003

- It skal understøtte korrekt og effektiv sagsbehandling samt give medarbejderne det bedst mulige grundlag for at yde en sammenhængende service overfor brugerne.
- It skal medvirke til at give ledelsen et strategisk overblik over aktiviteter, resultater og ressourceforbrug
- It skal medvirke til at sikre det nødvendige styringsgrundlag for beslutningstagerne, i form af valide og tilgængelige data, således at politiske og ledelsesmæssige initiativer iværksættes på så kvalificeret et grundlag som muligt.
- It skal medvirke til at effektivisere arbejdsgangene således, at ressourcer kan flyttes fra administration til brugerrettede aktiviteter.
- It skal understøtte forvaltningens arbejde med systematisk kvalitetsudvikling og opfølgning
- It skal ligge indenfor rammerne den offentlige sektors it-strategi for digital forvaltning, hvor visionen er, at digitalisering skal bidrage til at skabe en effektiv og sammenhængende offentlig sektor med høj servicekvalitet centreret omkring borgerne og virksomhederne⁴.
- It skal være i overensstemmelse med den fælles it-strategi for Københavns Kommune, hvor visionen er at udvikle 'det digitale København', hvor såvel borgere, erhvervsliv og forvaltninger understøttes elektronisk i deres indbyrdes kommunikation og afledte sagsbehandling.
- It skal så vidt muligt understøtte et tæt samarbejde om sagsbehandling mellem BIF og SOF.

3 Indsatsområderne i perioden 2006-2009

Målsætningerne udstikker den overordnede retning for arbejdet på it-området i de kommende år. Arbejdet med at realisere disse målsætninger koncentrerer sig i den følgende strategiperiode om fire indsatsområder. Disse beskrives i det nedenstående

Strukturændringerne har bragt fokus på visse uhensigtsmæssigheder i den eksisterende it-styring og infrastruktur, og processen med udarbejdelsen af denne strategi har gjort det klart, at der er behov for en mere målrettet indsats i forhold til it-understøttelsen af opgavevaretagelsen i forvaltningens kerneområder (forretningsområder). Tilsammen har disse forhold resulteret i følgende fire overordnede indsatsområder i it-strategien:

1. Øget fokus på den forretningsorienterede it-anvendelse.

⁴ http://e.gov.dk/om_digital_forvaltning/strategi/vision/index.html

2. Bedre styring af it-området.
3. Professionalisering af it-leveranceorganisationen.
4. En sammenhængende og fleksibel it-arkitektur.

It-strategien for SOF har således sit fokus i disse fire overordnede indsatsområder, der vil blive behandlet mere detaljeret i de følgende afsnit.

3.1 Øget fokus på den forretningsorienterede it-anvendelse

It-anvendelsens primære formål er at understøtte forvaltningens opgavevaretagelse og optimere arbejdsprocesserne. Netop opgavevaretagelsen mødes i disse år af en stigende grad af formelle krav til såvel arbejdsmetoder og tværfagligt samarbejde som til serviceindsatsen, primært via lovgivningen, men også via borgernes forventninger.

Dette betyder, at der også stilles skærpede krav til it-anvendelsen, og SOF ønsker således at fokusere indsatsen mod en mere målrettet understøttelse af forretningsområderne. Da forvaltningens ansvarsområder er forskellige i såvel deres behov som i den nuværende grad af it-understøttelse, er forvaltningens opgavevaretagelse inddelt i følgende forretningsområder:

- Institution og omsorg
- Den borgerrettede sagsbehandling
- Det administrative område

Disse områder behandles separat i det efterfølgende.

3.1.1 Institutions- og omsorgsområdet

Dette område er karakteriseret ved, at behovene for it-understøttelse er marginale i forhold til kerneopgaverne. Det er ”de varme hænders område”, hvor størstedelen af tiden anvendes i direkte kontakt med borgeren, og hvor it-understøttelsen af kerneopgaverne, forstået som den direkte borgerkontakt, er irrelevant.

Det er dog samtidig et område, hvor de formelle krav til arbejdsmetoder m.v. er stigende. It-understøttelse er derfor meget relevant, når man kigger på de opgaver, der ligger direkte i forlængelse af kerneopgaverne, først og fremmest til dokumentation, etablering af styringsgrundlag og i særdeleshed til kommunikation mellem de forskellige medarbejdergrupper, der har kontakt med borgeren.

Som eksempel på, hvordan de formelle krav påvirker opgavevaretagelsen og stiller krav til it-anvendelsen, kan nævnes ”Loven om frit leverandørvalg” og deraf følgende indførelse af BUM i hjemmeplejen. Indførelsen har stillet væsentlige krav til bl.a. dokumentation og prisfastsættelse i forhold til private udbydere, og det kræver derfor en helt anden it-mæssig understøttelse end den eksisterende på området. Et andet eksempel er de

stadig større krav til dokumentation af medarbejdernes daglige interaktion med brugerne på institutionerne. Her er der ligeledes tale om nye krav til it-understøttelse af området i form af et dagbogssystem.

3.1.1.1 Væsentlige udfordringer

Netop karakteren af opgaverne på området har bevirket, at fokus ikke har været på den it-mæssige understøttelse. Forvaltningen vil derfor samlet prioritere og målrette it-anvendelsen ved at sikre en sammenhængende systemanvendelse på området. Dette for at undgå en uønsket udvikling i retning af enkeltstående systemanskaffelser til dækning af konkrete behov.

De stigende politiske krav til bl.a. dokumentation af medarbejdernes interaktion med borgerne betyder endvidere, at medarbejderne på traditionelle omsorgsområder - det være sig på institutionerne eller i hjemmeplejen - også skal anvende it-systemer. Dette stiller krav til it-kompetencerne, hvorfor forvaltningen vil iværksætte tiltag for at sikre, at alle medarbejdere har de rette forudsætninger for at anvende de relevante it-værktøjer i opgaveløsningen.

Udviklingen i kravene til opgavevaretagelsen og den stigende it-anvendelse på institutions- og omsorgsområdet stiller således også krav til pc-arbejdspladserne. Det er derfor målsætningen at sikre adgang til pc-arbejdspladser for alle medarbejdere samt en ensartet minimumsstandard for arbejdspladserne.

Som et sidste forhold skal nævnes, at ikke alle institutioner har adgang til SOF's it-netværk. En af forudsætningerne for såvel tværfaglighed som systemsammenhæng er, at alle institutioner får denne adgang. SOF vil derfor igangsætte initiativ til sikring af dette.

3.1.1.2 Mål

Følgende mål er opstillet for institutions- og omsorgsområdet:

- Etablering af en samlet plan for de fremtidige it-investeringer indenfor området, således at en sammenhængende systemunderstøttelse opnås.
- Opkobling af samtlige af forvaltningens institutioner på det fælles netværk.
- Tilgængelige pc-arbejdspladser for alle forvaltningens medarbejdere med henblik på at sikre alle adgang til viden på bl.a. KKnet.
- Sikring af det rette it-kompetenceniveau.

3.1.1.3 Handlinger

Følgende langsigtede handlinger er opstillet:

- Etablering af en it-tilstandsrapport⁵ for området.
- Udarbejdelse af en samlet investeringsplan for området.
- Arbejdsgangsanalyser i samarbejde med personale- og organisationsudviklingsfunktionen.
- Kortlægning af medarbejdernes it-kompetencer med henblik på udarbejdelse af planer for opgradering, for at opnå en bedre system- og ressourceudnyttelse.
- Etablering af tilstrækkelige pc-arbejdspladser på alle centre og institutioner.
- Opkobling af samtlige institutioner – de selvejende såvel som de kommunale - på forvaltningens netværk.
- Gennemførelse af udbud på system til understøttelse af hjemmeplejen (omsorgssystem)
- Undersøgelse af behovet og mulighederne for etablering af et fælles system (brugerjournal) for området, til understøttelse af dokumentation og kommunikation.

3.1.2 Den borgerrettede sagsbehandling

Graden af it-anvendelse på dette område er relativt høj og har været det i en årrække. Sagsbehandlerne arbejder med udbetaling og administration af ydelser har siden 1970'erne været understøttet af KMD-systemer. Den egentlige sagsbehandling, det vil sige den elektroniske journalskrivning, har indtil for ganske nylig ikke været it-understøttet, men der er med indførelsen af en elektronisk journal (Grafisk Journal og Notatark fra KMD) skabt en vis it-understøttelse også på dette felt.

Udgangspunktet for it-understøttelsen på området er, at udbetaling af ydelser til borgeren, baseret på kompliceret lovgivning, skal ske korrekt. Dette kan kun ske i praksis, såfremt den nødvendige it-mæssige understøttelse af opgaverne er til stede.

Sagsbehandlerne arbejdsområder er i høj grad præget af formelle krav til arbejdsmetoder og serviceniveau; krav, som hastigt ændres. Men selv om it-anvendelsen på området er forholdsvis høj, er it-understøttelsen præget af ældre, ufleksible it-systemer, som besværliggør imødegåelse af ændringer af lovgivningens krav og i særdeleshed kolliderer med ønsket om at kunne tilbyde én samlet indgang til kommunen, hvilket er en af hjørnestenene i den fælles it-strategi.

En generel forbedring af sagsbehandlingen af borgersager kræver fokus på udvikling af en sagsbehandlerplatform, der samler journal-, sagsstyrings- og erindringssystemer med de mere traditionelle udbetalings- og

⁵ It-tilstandsrapporten er en analyse af mangler og forbedringspotentialer i forhold til systemunderstøttelse, it-udstyr og it-kompetencer.

beregningssystemer, så sagsbehandlerne får et brugervenligt og effektivt sagsbehandlerredskab.

3.1.2.1 Væsentlige udfordringer

KMD har stort set monopol som systemleverandør på området og har ikke hidtil været i stand til at levere sammenhængende og moderne systemer. Dette medfører dels, at arbejdsgangene ofte er præget af dobbeltindtastninger med deraf følgende øget risiko for fejl og dels, at datakvaliteten i forhold til kontrol og styring ikke altid har den nødvendige kvalitet.

Samtidig stilles der i stigende grad formelle krav til medarbejdernes arbejdsmetoder og til serviceindsatsen, først og fremmest som følge af lovgivningen på området, der har været præget af hyppige lovændringer. Endvidere stiller brugernes forudsætninger og forventninger til servicen samt øget kontrol på området krav til medarbejderne. Disse nye krav understøttes ikke i tilstrækkeligt omfang af den eksisterende systemportefølje.

Der ligger endvidere en stor udfordring i at sikre, at målene fra Københavns Kommunes fælles it-strategi om digitalisering af sagsbehandlerarbejdspladsen og integration mellem de borgerrettede og sagsbehandlerrettede systemer realiseres på en sådan måde, at det understøtter sagsbehandlerens arbejdsprocesser. Det skal endvidere sikres, at en eventuel indførelse af ESDH i den borgerrettede sagsbehandling tager udgangspunkt i fuld integration med fag- og ydelsessystemer.

I erkendelse af, at forvaltningen på kort og mellemlangt sigt vil være bundet til KMD, er der igangsat et arbejde med henblik på at professionalisere kunde/leverandørrelationen til KMD.

3.1.2.2 Mål

Følgende mål er opstillet for den borgerrettede sagsbehandling:

- Effektivisering af sagsbehandlerens arbejdsprocesser.
- Etablering af en sammenhængende understøttelse af den borgerrettede sagsbehandling med samlet adgang til relevante borgerdata.
- Bedre datakvalitet og opfølgingsmuligheder i eksisterende og kommende systemer.
- Forsat professionalisering af relationen mellem SOF og KMD med henblik på at forbedre fagsystemernes understøttelse af sagsbehandlingen.

3.1.2.3 Handlinger

- Etablering af en it-tilstandsrapport for området.

- Udarbejdelse af en samlet investeringsplan for området.
- Arbejdsgangsanalyser i samarbejde med personale- og organisationsudviklingsfunktionen.
- Kortlægning af medarbejdernes it-kompetencer med henblik på udarbejdelse af planer for opgradering. Dette for at opnå en bedre system- og ressourceudnyttelse.
- Undersøgelse af muligheden for integration mellem de eksisterende systemer med henblik på en samlet understøttelse.
- Fokus på arbejdet med leverandørstyring med udgangspunkt i arbejdet med kravsspecifikationer, kontrakter og projektledelse

3.1.3 Det administrative område

Opgaverne på det administrative område er karakteriseret ved, at der primært er tale om administrativt arbejde uden direkte borgerkontakt. De direkte brugere er enten øvrige dele af forvaltningen, den administrative ledelse eller politikerne. Arbejdsopgaverne består for en overvejende del af levering af mål- og kvalitetsopfølgning, økonomi- og ressourceopfølgning samt levering af beslutningsgrundlag baseret på data fra forretningsområderne.

Systemudbuddet og markedsforholdene er præget af varierende grader af konkurrence fra system til system. Den generelle tendens er, at der eksisterer en høj grad af it-anvendelse på området, men at it-understøttelsen er for fragmenteret til at udgøre en sammenhængende systemportefølje.

De styringsmæssige opgaver i forvaltningen understøttes af ledelsesinformationsprojektet, som er et internt systemudviklingsprojekt. Projektet er velfungerende og styringsinformation af høj kvalitet, til understøttelse af økonomi- og aktivitetsstyringen på de enkelte budgetområder. LIS-projektet vil forsat levere styringsinformation og information til målopfølgning, men derover vil forvaltningen sikre, at den forretnings-specifikke ledelsesinformation enten kan leveres af standardsystemerne eller kan genereres lokalt. Styringsinformation findes nu på de fleste budgetområder, og misbrugsområdet blev færdigudviklet i løbet af 2005. Herudover forventes det, at der skal udvikles løsninger med henblik på at understøtte 'performance management'.

3.1.3.1 Væsentlige udfordringer

Området er i nogen grad kendetegnet ved fælleskommunale projekter, der drives af Økonomiforvaltningen. Eksempler på nogle af disse fælles administrative systemer er KKnet, eDoc, Outlook/Exchange samt Office-pakken. Med hensyn til disse gælder det, at fokus i høj grad har været på anskaffelse og implementering og ikke på anvendelse.

Forvaltningen vil derfor i højere grad fokusere på *anvendelsen* af allerede eksisterende og fremtidige systemer på området, således at potentielle gevinster realiseres. Dette skal ske ved i højere grad at fokusere på det tværfaglige samarbejde, således at it-projekter trækker på både it-mæssige kompetencer og kompetencer inden for personale- og organisationsudvikling.

Herudover er der fortsat et stort behov for at udvikle ledelsesinformation for de enkelte fagområder og for forvaltningen som helhed.

3.1.3.2 Mål

Følgende mål er opstillet for det administrative område:

- Anvendelsen af de eksisterende administrative systemer, eksempelvis KKnet og eDoc, skal bidrage til effektivisering af det administrative arbejde.
- Kortlægning af medarbejdernes it-kompetencer med henblik på udarbejdelse af planer for opgradering. Dette for at opnå en bedre system- og ressourceudnyttelse.
- Udvikling af ledelsesinformation, herunder mere præcise styringsredskaber, f.eks. 'performance management'.

3.1.3.3 Handlinger

- Fortsat udvikling af ledelsesinformation.
- Etablering af en tværfaglig taskforce, forankret i It og Ledelsesinformation. Den tværfaglige taskforce har til formål at afdække mulighederne for bedre udnyttelse af eksisterende systemer og sikre organisatorisk forankring af it-projekter.
- Arbejdsgangsanalyser i samarbejde med personale- og organisationsudviklingsfunktionen.
- Kortlægning af medarbejdernes it-kompetencer med henblik på udarbejdelse af planer for opgradering. Dette for at opnå en bedre system- og ressourceudnyttelse.

3.2 Bedre styring af it-området

3.2.1 It-styring

It-anvendelsen bliver en stadig mere integreret del af varetagelsen af forvaltningens kerneopgaver og er afgørende for forvaltningens evne til at styre og levere service i det fornødne omfang og i den kvalitet, som omverdenen forventer.

Således er der et stigende behov for at fokusere på styring og organisering af it-anvendelsen. SOF ønsker derfor at prioritere den strategiske it-styring (governance), der handler om hvilke it-beslutninger, der skal træffes for at sikre effektiv styring og anvendelse af it. Specifikt *hvem* har ansvar for *hvilke* it-mæssige beslutninger, hvordan træffes disse beslutninger, og hvordan måler man effekten af dem.

3.2.1.1 Væsentlige udfordringer

Sammenhængen mellem it-anvendelsen, forvaltningens mission og overordnede opgavevaretagelse - ”forretningsstrategien” - har hidtil ikke haft samlet opmærksomhed. Med nærværende strategi ønsker SOF i højere grad at fokusere på den strategiske it-styring. Dette med henblik på at sikre, at it-understøttelsen af opgavevaretagelsen styres mere koordineret og til dels centralt, og ikke af decentrale enkeltinitiativer fra faggrupper. Målsætningen er derfor at skabe en sammenhængende understøttelse af områderne samt sikre, at forvaltningens/kommunens systemer fremtidig i videst mulige omfang lader sig integrere. Der skal skabes klarhed omkring organisering og beslutningsprocesser. Derudover skal koordinering af decentrale tiltag medvirke til, at forvaltningen har en optimal it-styring, forstået som fastsættelse og formidling af mål for it-anvendelsen.

I denne strategi opstilles mål og handlinger for indsatsområdet. Herudover opstilles en række principper for beslutninger på it-området i SOF, der skal sikre, at beslutninger om it-anskaffelse og -anvendelse understøtter forvaltningens mission så effektivt som muligt.

3.2.1.2 Mål

Følgende mål er opstillet for it-styringen:

- Alle it-investeringer på over 50.000 kr. skal besluttes i direktionen eller i en centralt forankret styregruppe for it-projekter.
- Sammenhæng mellem forretning og it (f.eks. ny lovgivning, sektor- og udviklingsplaner samt prioritering af it-midler).
- Sikring af forankring af fælles kommunale it-projekter i forvaltningens kontor for It og Ledelsesinformation.

3.2.1.3 Handlinger

- Implementering af fælles principper for beslutninger på it-området i SOF.
- Oprettelse af en centralt forankret styregruppe for it-projekter.
- Etablering af et dialogforum på ledelsesniveau på tværs af forvaltningen, hvor it-prioriteringer og strategi diskuteres.

- Etablering af dialogforum mellem lokal- og centralforvaltningen.
- Implementering af procedurer for igangsættelse af it-projekter.
- Implementering af en it-projektmodel.
- Generel implementering af it-serviceaftaler.
- Formidling af mål med it-anvendelse og styring.

3.2.1.4 Principper for beslutninger om it i SOF

En forudsætning for, at it-strategiens mål om bedre styring af it-området kan indfries, er, at beslutninger om it-anskaffelse og -anvendelse baserer sig på fælles retningslinier. I dette afsnit opstilles derfor fem principper, der skal overholdes, når der træffes beslutninger på it-området.

Principperne har til formål at sikre det nødvendige strategiske fokus i såvel langsigtet planlægning som konkrete beslutninger om igangsættelse af projekter.

Principperne er som følger:

1. **Alle it-investeringer skal være begrundet i forvaltningens kerneopgaver.**
Dette princip indebærer, at it-investeringer enten direkte skal understøtte opgaveløsningen i forvaltningen eller indirekte kan begrundes i denne. Et eksempel herpå kunne være, at investeringerne på sigt frigør ressourcer, der kan bruges til brugerrettede aktiviteter.
2. **Beslutninger om it-investeringer skal baseres på en vurdering af, hvad der er bedst udfra en samlet vurdering af økonomi, personaleressourcer, systemsammenhæng, medarbejdertrivsel m.m.**
Dette princip indebærer, at der i forbindelse med alle større it-investeringer skal udarbejdes en business case, der identificerer såvel hårde som bløde potentielle omkostninger og gevinster.
3. **Beslutninger om projekter og anskaffelser skal altid baseres på en samlet vurdering af tekniske, sikkerhedsmæssige og ressourcemæssige konsekvenser på it-området.**
Dette princip indebærer, at It og Ledelsesinformation har ansvaret for at sikre, at alle større projekter og anskaffelser vurderes ud fra de ovennævnte kriterier.
4. **Alle it-forandringsprojekter skal forankres ledelsesmæssigt.**
Det er en ledelsesopgave at stå inde for det faglige og økonomiske rationale i it-forandringsprojekter. Derfor skal projekter organiseres, så de involverede ledere er repræsenteret i projektledelsen, og lederne skal klædes på, så de kan fungere som ambassadører for projekterne.

5. Det skal sikres, at forvaltningen får det maksimale udbytte af systemer ved hjælp af kommunikation, uddannelse og systemansvar.

Dette princip indebærer, at der skal fokuseres på den organisatoriske og anvendelsesmæssige del af implementeringsprocessen. Der skal samarbejdes på tværs af faggrænser, således at både tekniske, personalemæssige og organisatoriske gevinstpotentialer identificeres og realiseres.

3.2.2 It-investeringer

Styring af it-investeringer er et væsentligt element i it-styringen. Således har flere af de it-mæssige problemstillinger, der er skitseret i det foregående, sammenhæng med, at styringen af it-investeringer i høj grad foregår decentralt. De decentralt styrede investeringer bevirker - udover usammenhængende og uoptimal systemanvendelse - også uensartet understøttelse på tværs af forvaltningen og dermed ikke en optimal økonomisk styring.

Det er endvidere meget omkostningsfuldt at vedligeholde et så stort antal forskellige systemer, som det er tilfældet i SOF. Dels koster det ressourcer teknisk og kompetencemæssigt at vedligeholde systemerne, dels er det ressourcekrævende for brugerne af systemerne, der skal kende flere forskellige systemer. Endelig medfører det en mindre smidig organisation og en tungere proces i forbindelse med omstruktureringer, dels fordi mange systemer skal omlægges, dels fordi det gør det vanskeligt at sikre kompetencer i anvendelsen af de forskellige systemer.

3.2.2.1 Væsentlige udfordringer

Den manglende styring af it-investeringerne skaber store udfordringer i forhold til ændringer i struktur, fordi det formindsker fleksibiliteten i it-understøttelsen. Den hidtidige praksis bevirker endvidere, at der lokalt kan være store forskelle på standarden af it-understøttelsen og en meget decentral styring af it-investeringer, der kan ses som en hindring for en sammenhængende og fleksibel it-struktur. Derfor ønsker SOF at samle styringen af it-investeringerne i It - Service og udvikling.

Umiddelbart ses et behov for investeringer på sagsbehandlerområdet i form af etablering af en sagsbehandlerportal med adgang til borgerdata på tværs af fag- og ydelsessystemer og et behov for en generelt bedre understøttelse af institutionsområdet samt etablering af et ensartet it-niveau på tværs af forvaltningen.

Endvidere er gennemsnitsalderen på de p.t. 75 systemer, jf. bilag 3, der er i anvendelse i forvaltningen, temmelig høj og baseret på mange forskellige teknologier. Af ældre systemer, som har nået grænsen for yderligere tilpasning qua deres opbygning, kan eksempelvis nævnes dagpenge-systemet, pensionssystemet og boligstøttesystemet. Dette betyder, at der i de

kommende år vil være behov for løbende udskiftning, hvorfor det er målsætningen at danne et totalt overblik over udskiftningsbehov og udarbejde en samlet investeringsplan.

3.2.2.2 Mål

Følgende mål er opstillet for it-investeringer:

- Anskaffelse, udvikling og implementering af nye systemer gennemføres i en projektorganisation i henhold til et godkendt kommissorium samt en projektbeskrivelse.
- Alle beslutninger om it-investeringer træffes på baggrund af gennemførte business cases.
- Indkøb af systemer i SOF skal altid godkendes af It og Ledelsesinformation inden kontraktunderskrivelse.
- Forvaltningen tilstræber som hovedregel at anskaffe standard-systemer, og hvis der undtagelsesvis udvikles specielle systemer, skal det via en kontrakt sikres, at kommunen har adgang til dokumentation og kildekode.
- Standard hardware samt software skal i videst muligt omfang indkøbes via It-Service.

3.2.2.3 Handlinger

- Etablering af en central investeringsplan forankret i It og Ledelsesinformation (Porteføljestyling).
- Implementering af en fastlagt proces for it-projekter og anskaffelser, der sikrer, at disse godkendes af It og Ledelsesinformation inden kontraktunderskrivelse.
- Implementering af en model for it-business cases.

3.3 Professionalisering af it-leveranceorganisationen

SOF's it-leveranceorganisation består af It og Ledelsesinformation, de systemansvarlige samt it-koordinatorerne.

It-udvikling varetager udmøntningen af it-strategien via udarbejdelse af handlingsplaner, varetagelse af projektledelse og implementering samt koordinering af alle forvaltningens væsentlige it-projekter. I den kommende strategiperiode forankres ansvaret for fælleskommunale it-projekter her. Endvidere varetages vedligeholdelse og videreudvikling af forvaltningens ledelsesinformationssystem.

It-service har ansvaret for drift, support og vedligeholdelse af forvaltningens netværk og administrative systemer, egne (mindre) fagsystemer samt

kommunens fælles mailsystem. Relationen mellem it-service og den øvrige organisation skal på sigt reguleres via en BUM-model. Når modellen er implementeret vil it-service ikke længere være omfattet af denne strategi. Ansvar for implementeringen vil alene ligge i den bestillende enhed, og it-service vil udelukkende fungere som udførende.

Der er underskrevet en hensigtserklæring mellem Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen og Socialforvaltningen om at it-service skal fungere som fælles driftsenhed for de to forvaltninger.

Den fælles driftsenhed forventes endeligt etableret i første halvår 2006

3.3.1 Væsentligste udfordringer

Der ligger en væsentlig udfordring i at professionalisere og kvalificere relationen mellem it-leveranceorganisationen og forretningssiden, hvor it-kompetenceniveauet er meget varierende.

Kerneydelser på it-området skal standardiseres og dokumenteres med henblik på at sikre gennemsigtighed i serviceniveauer og priser og dermed skabe grundlag for sammenligning med andre leverandører.

Der er endvidere et stort behov for at sikre, at de ydelser, der er knyttet til rollen som systemansvarlig, defineres, standardiseres og formidles således, at systemerne udnyttes bedst muligt.

Endelig er der en væsentlig udfordring forbundet med at kommunikere beslutninger og forandringsinitiativer på it-området til resten af organisationen.

3.3.2 Mål

Følgende mål er opstillet for it-leveranceorganisationen:

- Forvaltningens it-brugere skal opleve bedre service.
- It-leveranceorganisationens ressourcer skal udnyttes mere effektivt.
- It-leveranceorganisationen skal tilstræbe en professionalisering af relationen til den øvrige organisation ved at positionere sig som leverandør på både drifts- og udviklingsiden.
- It-leveranceorganisationen skal tilstræbe gennemsigtighed på priser og ydelser med henblik på optimal sourcing.
- SOF skal samarbejde med andre forvaltninger om it-drift og service med henblik på en mere fleksibel og tværgående drift.
- It-leveranceorganisationen skal etablere og vedligeholde en forståelse af fagområdernes nuværende og fremadrettede behov, bl.a. med udgangspunkt i sektorplanerne for områderne.
- Kommunikation i forbindelse med beslutninger og forandringer på it-området skal opprioriteres.

- Der skal udarbejdes en kompetenceudviklingsplan for it-leveranceorganisationen med henblik på at højne kompetenceniveauet indenfor projektledelse, it-uddannelse og kommunikation, analyse, kravspecifikation, systemansvar og it-arkitektur.
- Der skal udarbejdes rollebeskrivelser inklusiv kompetencekrav/behov for alle it-relaterede funktioner, herunder systemansvarlige og superbrugere.

3.3.3 Handlinger

Følgende kortsigtede handlinger er opstillet:

- Videreførelse af arbejdet med implementering af BUM-model og serviceaftaler.
- Videreførelse af tværgående samarbejde i forhold til drift og service med Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen.
- Implementering af driftprocesser i overensstemmelse med best practice for it-drift (ITIL⁶).
- Implementeringen af en ny struktur i udviklingsafdelingen, hvor udmøntning af it-strategien og projektmodning i form af udarbejdelse af businesscases m.m. adskilles fra selve gennemførelsen af projekterne. Formålet med dette er dels at sikre, at alle it-projekter, der sættes i gang, er vurderet ud fra forvaltningens samlede behov, og at der er finansiering til dem, dels at der kan fokuseres på at oparbejde kompetencer i projektarbejdsmetode og projektledelse som selvstændig disciplin.
- Formulering af en rollebeskrivelse for systemansvarsopgaven inklusiv en kompetenceprofil.

3.4 En fleksibel og sammenhængende it-arkitektur

It-arkitektur er som udgangspunkt et anliggende for hele Københavns Kommune, og gevinsterne ved at igangsætte initiativer inden for it-arkitektur vil kun kunne høstes, hvis disse initiativer kommer til at omfatte hele kommunen.

Der er dog en række væsentlige udfordringer, som er årsag til, at SOF har valgt at behandle dette emne særskilt i denne strategi med henblik på at indgå aktivt i de kommunale initiativer.

⁶ ITIL er en samling af erfaringer for driftsledelse, der er samlet i et sæt håndbøger, der løbende holdes opdateret.

Det vigtigste formål med implementering af ITIL er at sikre, at ydelser defineres og leveres med fokus på forretningens mål. ITIL processerne giver grundlag for effektiv løbende vurdering og afstemning af forventninger, krav og behov for it-ydelser mellem it-organisationen og forretningen. ITIL er i dag nærmest en de facto standard for it-drift.

3.4.1 Væsentlige udfordringer

SOF skal møde sine brugere med effektivitet og fleksibilitet. En forudsætning for dette er, at der er en samlet adgang til alle relevante oplysninger, og at brugeren kan få de samme oplysninger (f.eks. postlister og sagsinformation) uanset, om henvendelsen sker personligt eller via internettet. Herudover er det en forudsætning for korrekt og effektiv sagsbehandling, at oplysninger genbruges på tværs af systemerne.

Forvaltningen er endvidere på en række områder afhængig af at kunne udveksle informationer med andre offentlige myndigheder.

Herudover stilles der stadig øgede krav om gennemsigtighed i forhold til brugerne og mulighed for hurtig opfølgning på politiske og ledelsesmæssige initiativer.

Muligheden for at imødekomme disse krav mindskes kraftigt af den eksisterende it-arkitektur, fordi kravene forudsætter, at de forskellige it-systemer kan udveksle data, og at de data, der lagres i systemerne, er sammenlignelige.

Konsekvensen af den eksisterende it-arkitektur er, at stort set alle it-udviklingsprojekter fordyres og forlænges væsentligt på grund af problemer med at etablere snitflader og konvertere data. Med en fleksibel og sammenhængende arkitektur ville der således kunne frigøres midler til at gennemføre flere af de nødvendige projekter, og samtidig ville organisationsforandringer og lignende kunne gennemføres væsentligt mere smidigt og med mindre produktionstab.

Københavns Kommunes it-strategi vil i den kommende strategiperiode iværksætte en række initiativer med henblik på at etablere de nødvendige forudsætninger for, at disse krav kan imødekommes.

3.4.2 Mål

Følgende mål er opstillet for it-arkitekturen:

- SOF vil deltage aktivt i arbejdet med etablering af fælles standarder for it-systemer og teknologier samt opbygning af en fælles system- og dataarkitektur.
- SOF's it-arkitektur skal være gennemanalyseret og veldokumenteret, således at der kan udarbejdes en egentlig strategi for it-arkitekturen.
- SOF vil indgå proaktivt i det kommunale samarbejde vedrørende it-arkitektur. Dette med henblik på hurtigst muligt at fastlægge fælles standarder for it-arkitekturen og få iværksat de nødvendige initiativer.
- SOF vil i it-strategiens gyldighedsperiode udelukkende igangsætte it-projekter, der overholder de vedtagne standarder for it-

arkitekturen. Indtil der er fastlagt standarder vil it-projekter gennemføres med udgangspunkt i 'best practice' på området.

3.4.3 Handlinger

- Der skal foretages en kortlægning, analyse og dokumentation af den eksisterende systemarkitektur.
- Udarbejdelse af en beskrivelse af den fremtidige it-arkitektur.
- Udarbejdelse af en handleplan for implementering af denne.