



KØBENHAVNS KOMMUNE

Socialforvaltningen

Center for Politik

07-04-2016

Redaktionschef Henning Mølsted

Sagsnr.
2016-0072449

Dokumentnr.
2016-0072449-2

**Socialforvaltningens bidrag til aktindsigtsanmodning vedr.
analyse om it-modenhed i Københavns Kommune**

Socialforvaltningen har modtaget din anmodning af 22. marts 2016 om aktindsigt. Det fremgår af anmodningen, at du

... beder jeg hermed om aktindsigt i samtlige dokumenter, der indeholder oplysninger om Analyse om it-modenhed i Københavns Kommune, udarbejdet af PriceWaterhouseCoopers. Analysen baserer sig på interviews i fire (TMF, BIF, KFF og SOF) ud af syv forvaltninger i perioden november 2014-januar 2016.

Herunder ønsker jeg aktindsigt i

- *Selve afrapporteringen om analysen*
- *Al korrespondance til og fra kommunen i forbindelse med PwCs analyse.*
- *Kommunens egne notater om analysen af it-modenhed i København*
- *Journalark for sagen”*

Socialforvaltningens svar:

Vedlagt fremsendes rapporten, Temadrøftelse om Digital modenhed, Socialforvaltningen 26. januar 2016.

Socialforvaltningen har drøftet din anmodning om aktindsigt med Koncernservice i Københavns Kommune. Socialforvaltningen kan oplyse, at Socialforvaltningen herudover ikke er i besiddelse af yderligere dokumenter, der ikke er indeholdt i den besvarelse, der er udarbejdet af Koncernservice. Socialforvaltningen skal således henvise til det svar på din anmodning, som Koncernservice har udarbejdet.

Socialforvaltningen har ikke oprettet en sag i sit journalsystem i anledning af rapporten. Socialforvaltningen har derfor ikke mulighed for at give aktindsigt i journalark.

Klagevejledning

Såfremt du ikke er enig i Socialforvaltningens afgørelse om aktindsigt, har du mulighed for at klage over afgørelsen. Du skal sende klagen til Socialforvaltningen, der vil revurdere afgørelsen. Du kan benytte de kontaktoplysninger, der fremgår af side 1 af dette brev. Fastholder Socialforvaltningen afgørelsen, vil forvaltningen oversende klagen til

Voksne

Bernstorffsgade 17
1577 København V

Telefon
3317 3461

E-mail
W065@sof.kk.dk

EAN nummer
5798009683052

www.kk.dk

Statsforvaltningens kommunale tilsyn, der vil vurdere, om der er grundlag for at rejse en tilsynssag.

Det kommunale tilsyn er ikke en klageinstans, men en tilsynsmyndighed. Tilsynet vurderer derfor selv, om der er grundlag for at rejse en tilsynssag, jf. kommunestyrelseslovens §§ 48 og 48 a.

Med venlig hilsen

Tune Møller
Specialkonsulent



Kommunestyrelsesloven - LBK nr. 769 af 09/06/2015

§ 48. Statsforvaltningen fører tilsyn med, at kommunerne og kommunale fællesskaber, jf. § 60, overholder den lovgivning, der særligt gælder for offentlige myndigheder, herunder kommunale forskrifter, der er udstedt i medfør af denne lovgivning, jf. dog stk. 2 og 3.

Stk. 2. Statsforvaltningen fører ikke tilsyn med, at kommunerne og kommunale fællesskaber, jf. § 60, overholder ansættelsesretlige regler.

Stk. 3. Statsforvaltningen fører ikke tilsyn, i det omfang særlige klage- eller tilsynsmyndigheder kan tage stilling til den pågældende sag.

§ 48 a. Statsforvaltningen beslutter, om der er tilstrækkeligt grundlag for at rejse en tilsynssag.

www.pwc.dk

Temadrøftelse om Digital Modenhed

Socialforvaltningen

26. januar, 2016

PwC

Revision. Skat. Rådgivning.

Dagens program

- | | |
|---|----------------------|
| 1. Velkomst og introduktion | 09:00 – 09:30 |
| 2. Modenhedsvurdering af SOF | 09:30 – 10:00 |
| 3. Forslag til indsatsområder | 10:00 – 10:55 |
| Pause | 10:55 – 11:05 |
| 4. Prioritering af fremadrettede indsatser | 11:05 – 11:50 |
| 5. Opsummering | 11:50 – 12:00 |

Velkomst og introduktion



Formål med Temadrøftelse

Sven Bjerre om at flytte SOF IT ind under Koncernservice:

”Det har været dilemma mellem ekspertise, kompetencer og stordrift på den ene side – og så forretningsnærhed og det at være tæt på forretningsprocesserne på den anden side.”

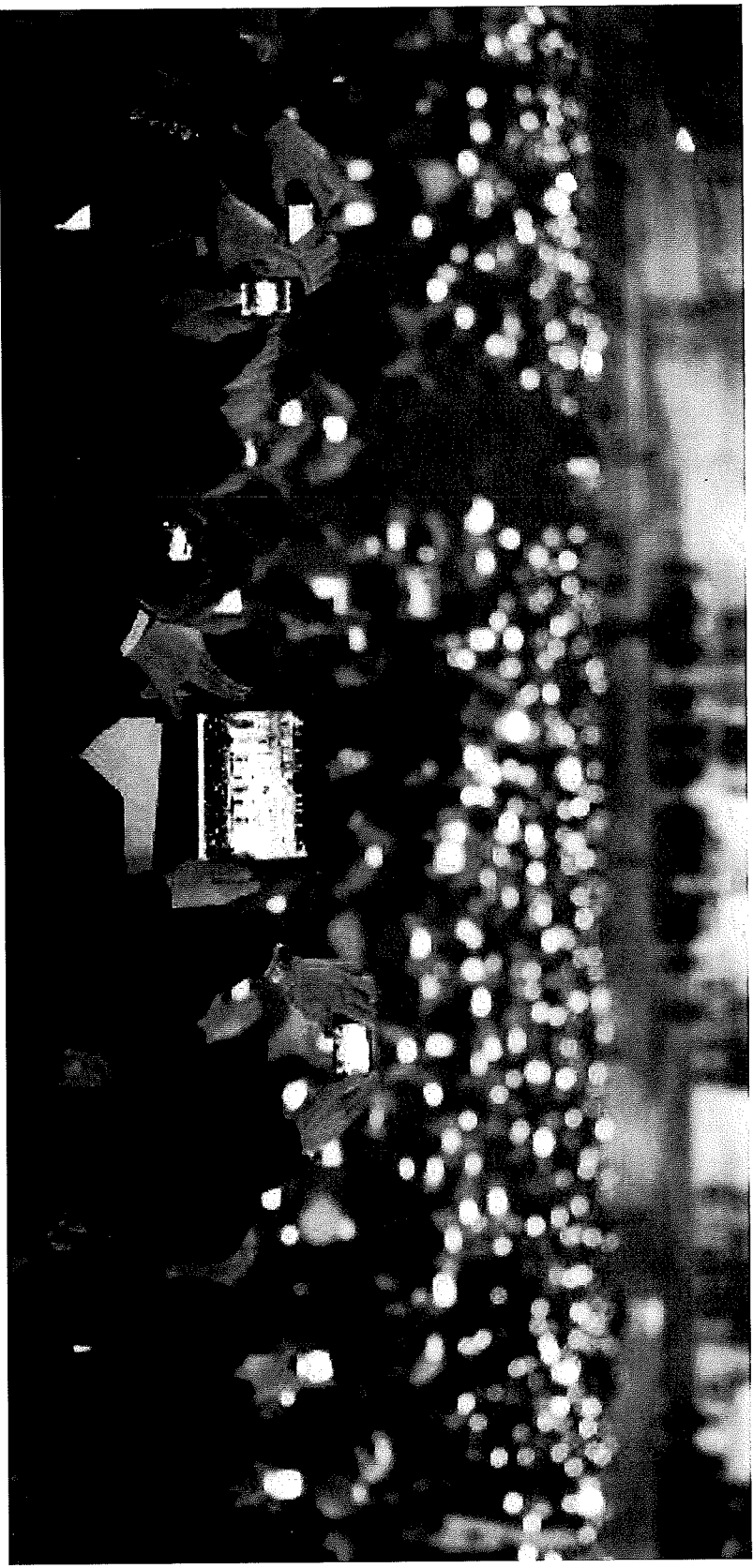
- Formålet med dagens temadrøftelse er at få **identificeret og prioriteret** en række **indsatsområder**, som kan flytte den digitale modenhed i SOF.
- Dette skal sikre den forsatte **rejse mod digital modenhed** og skabe digitale succes historier fremover.

The election of the pope in 2005 ...



Source: Spiegel online

... and in 2013!



Source: Spiegel online

High Tech i 80'erne

20 years later and all of these things fit in your pocket.



Er offentlig digitalisering på rette vej?

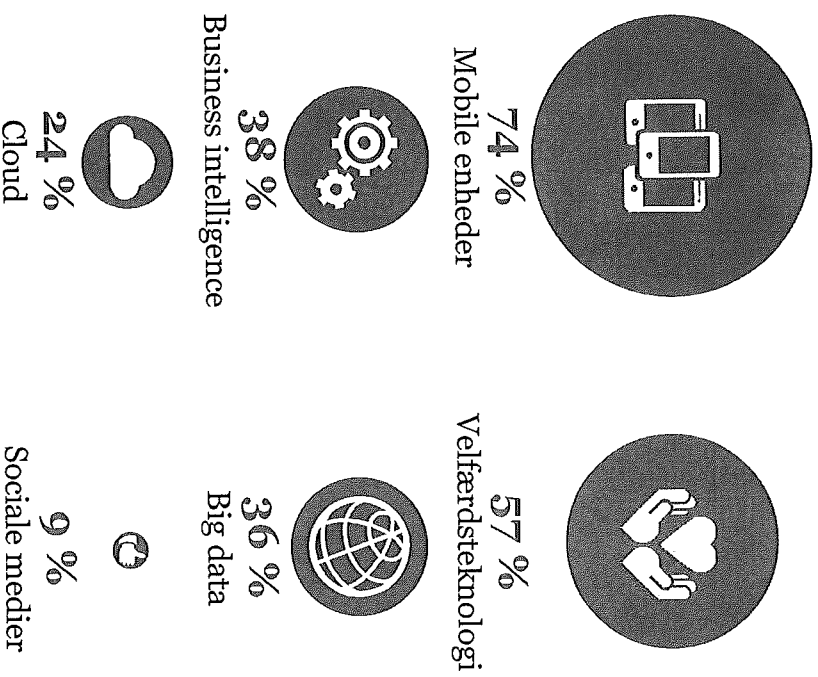
Udvalgte projekter som offentlig digitalisering 2015-16
På vej mod en mere digital offentlig sektor
Offentlig digitalisering



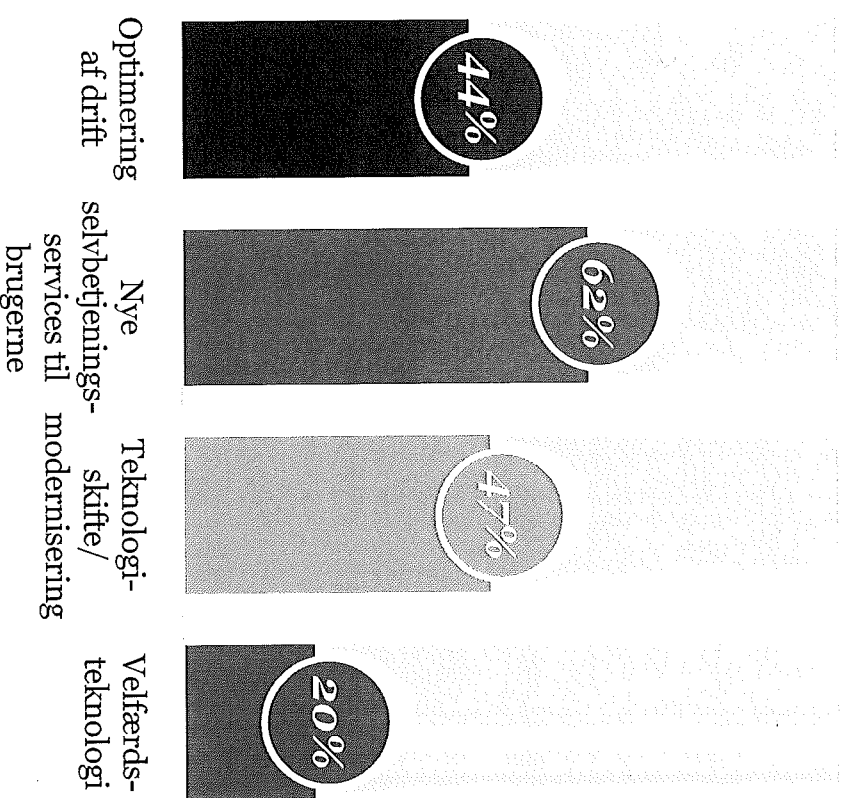
PwC

Teknologi og investering

Teknologier med størst potentiale...



Hvad investeres mest i...



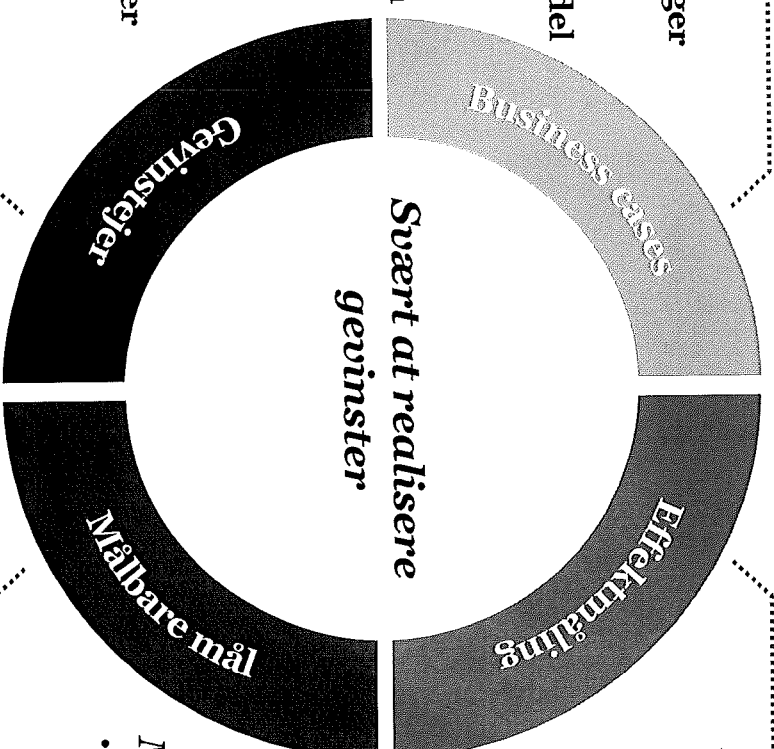
Gevinstrealisering

Business cases

- 70 % af kommunerne bruger business case-værktøjer
- 16 % i staten bruger altid statens business case-model
- 44 % mener i høj grad, at det er vanskeligt at budgethenføre besparelsepotentialer på specifikke områder

Gevinstejer

- 14 % af respondenterne udpeger en gevinstejer i projekter
- 28 % af kommunerne følger sjældent op på gevinstrealisering efter idriftsættelse



Effektmåling

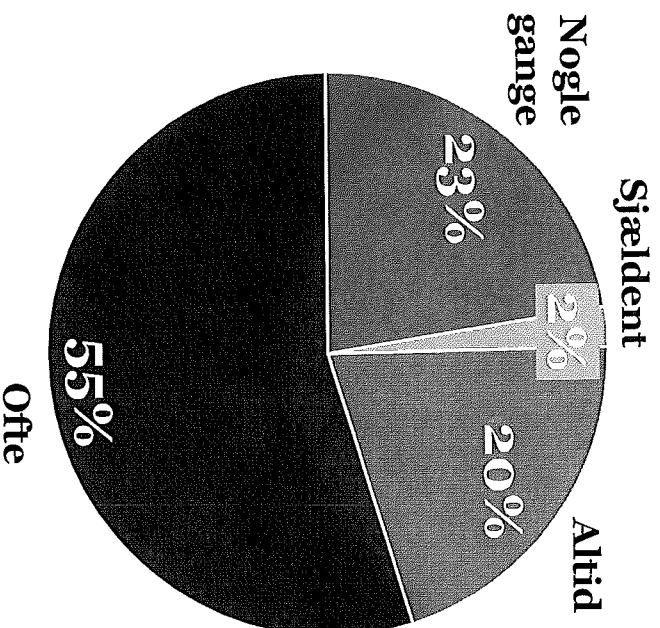
- 40 % af de organisationer, som bruger business case-værktøjer i projekter, måler ikke effekten af digitaliseringsarbejdet
- 53 % mener, at det er vanskeligt at måle effekten af digitaliseringsarbejdet

Målbare mål

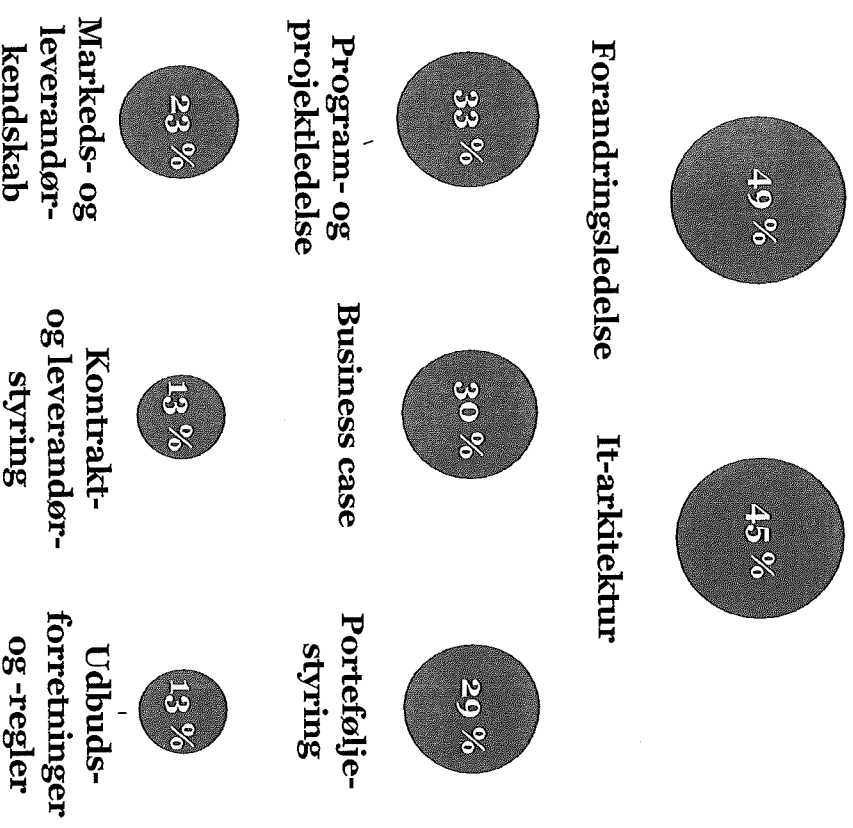
- Kun 39 %, sætter i høj grad målbare mål for digitaliseringsarbejdet

Kompetencer

Oplevelse af ressourcemangel er udbredt...



Kritiske kompetencer...



Modenhedsurdering af SOF



Resumé

SOF har på mange områder opbygget et højt digitalt modenhedsniveau internt i digitaliseringsafdelingen, men man får ikke udbredt tankegangen til andre dele af forvaltningen. Eksekveringssevnen er hæmmet af manglende villighed til at prioritere og styre.

Denne vurdering tager afsæt i én grundlæggende præmis:

1. SOF har en tillidsbaseret ledelsestilgang med relativt stor autonomi
2. Det er op til de enkelte borgercentre selv at svinge den digitale taktstok

Med afsæt i ovenstående præmis findes det største forbedringspotentialer inden for:

1. Stærkere prioritering af og opfølgning på digitaliseringsindsatser
2. Udvikling af organisationens digitale kompetencer og forandringssevne
3. Indfrielse af synergipotentialer ved SOF IT's indtræden i Koncernservice

De interviewede

Navn	Titel
Anette Laigaard	Adm. Dir.
Sven Bjerre	Direktør (Resultat og Udvikling)
Anders Kirchoff	Direktør (Økonomi og Drift)
Helle Vibeke Carstensen	Kontorchef, Stabscenter SOF
Dorte Bukdahl	Kontorchef, Stabscenter SOF
Knud Andersen	Borgercenterchef, BC Voksne
Søren Schielder	Borgercenterchef, BC Hjemmepleje
Anne Steenberg	Borgercenterchef, BC Børn & Unge
Merete Lefeldt	Centerchef, BC Handicap
Kasper Jessen-Winge	Kontorchef, SOF IT
Mikkel Berget	Konsulent, SOF IT
Charlotte Birkeholm	Projektschef, SOF IT

Observationer fra interview i SOF

Borgercentrene har et ønske om at påtage sig et medansvar for det lokale digitaliseringsarbejde, men også en anerkendelse af, at der er it-discipliner, hvor SOF-IT's faglighed vil skabe værdi, og hvor det giver mening at tænke på tværs.

Decentrale fora har ejerskab over processer i CSC-Social, hvilket hæmmer arbejdet med procesoptimering.

Der er opstået lokale dialekter i måden, hvorpå borgercentre anvender CSC-Social (fx i udfyldelsen af specifikke felter), hvilket nedbringer den afledte værdi af forvaltningens ledelsesinformation.

Udviklingen af CSC-Social i SOF har været præget af en stor grad af lokale systemtilretninger i de forskellige centre, snarere end en standardisering af centrenes arbejdsgangene på tværs.

Der sker ikke en systematisk indsamling af potentielle digitaliseringsprojekter, der kan bidrage til øget kvalitet / effektivisering

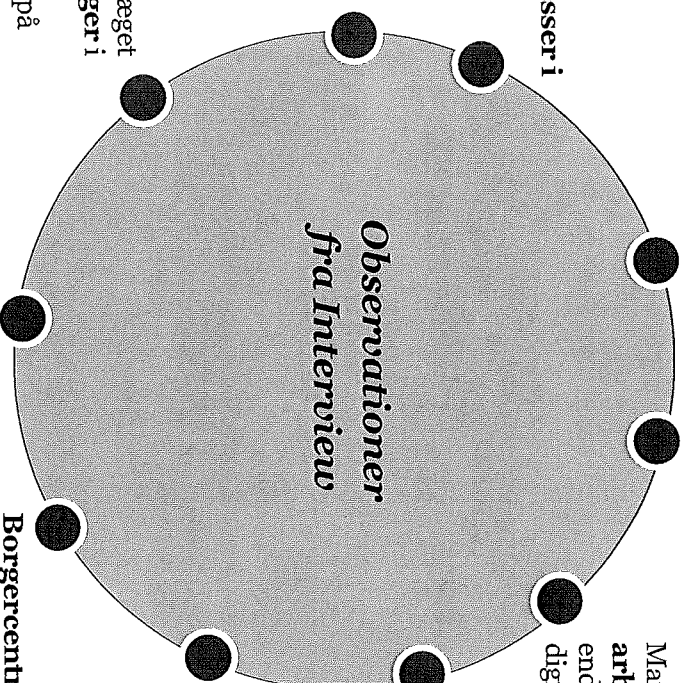
Rollen som brobygger ml. KS og SOF's borgercentre påtages ikke i tilstrækkelig grad. På trods af SOF-IT's integration med KS, er der stadigvæk nogle uklarheder omkring snitfladen til KS på it-sikkerhedsområdet.

Man har udviklet en systematisk tilgang til arbejdet med **gevinstrerealisering**, som dog endnu ikke er forankret i organisationen uden for digitaliseringsstyregruppen og SOF-IT.

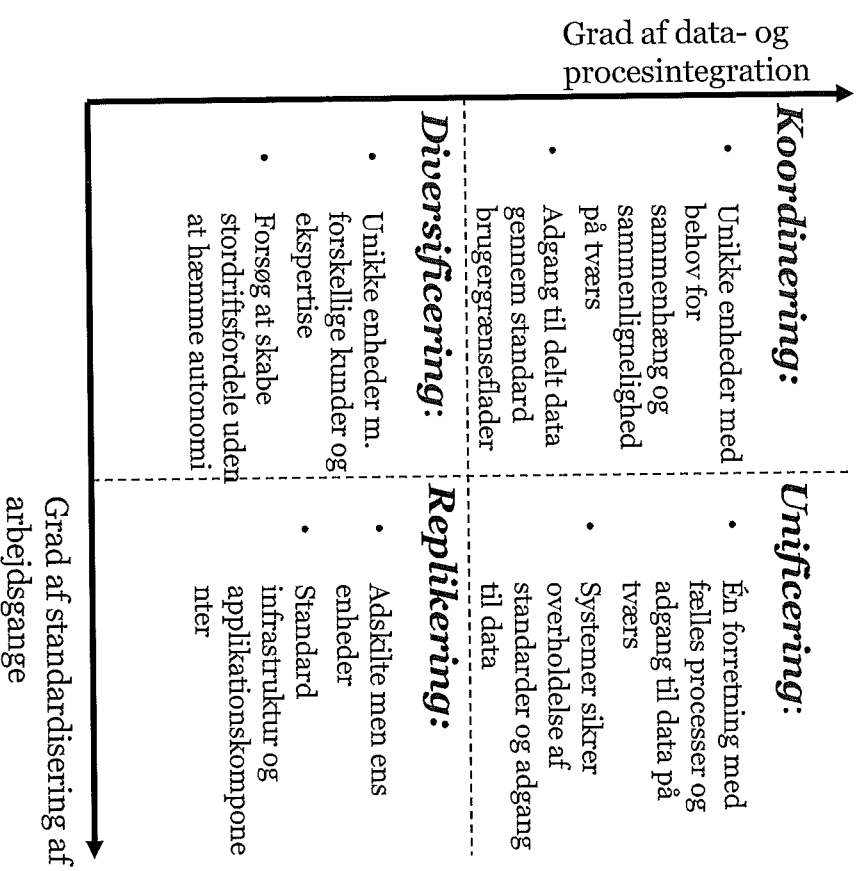
Der styres på porteføljen af dig-projekter med kobling til digitaliseringsstrategien. Der foretages dog **ikke porteføljestyning på forvaltningens øvrige projekter.**

Hos borgercentrene efterspørges en større grad af **prioritering af digitaliseringsaktiviteterne.**

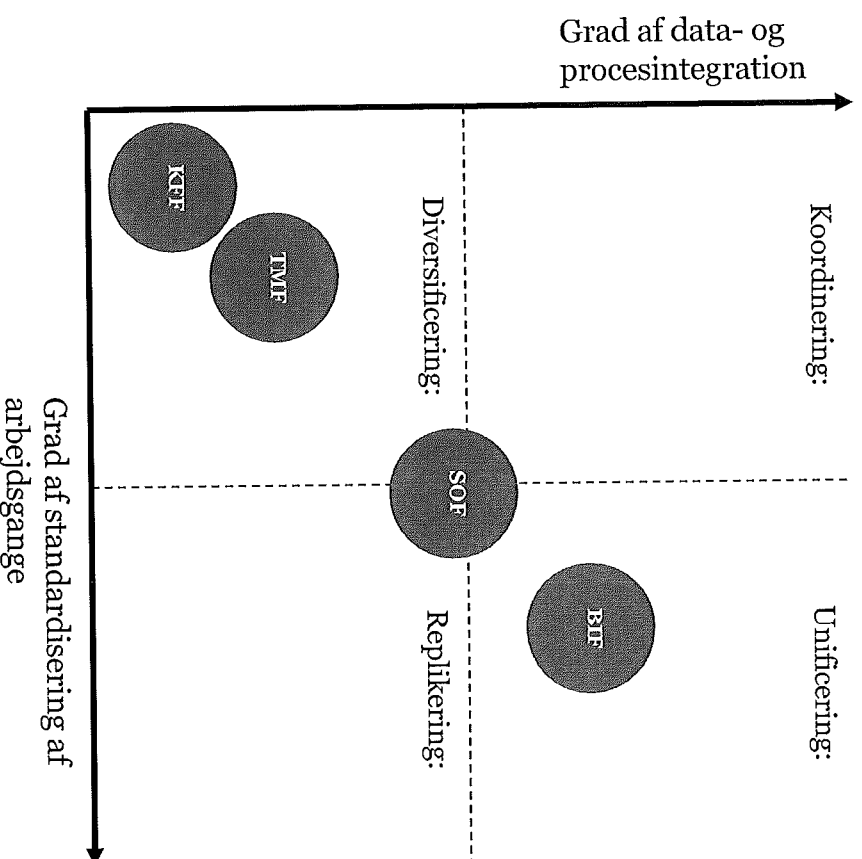
Borgercentrenes eksekveringssevne på digitale initiativer varierer. Ikke alle har dedikerede digitaliseringsmedarbejdere eller indtænker digitale initiativer i målgruppeplaner. Manglende kobling ml. projektarbejdet og den BaU-organisation, der modtager systemet efter implementering (fx ift. at drive gevinstrerealisering).



Forvaltningerne har forskellige operating models



Forvaltningerne har forskellige operating models



Forvaltninger

TMF & KPF

- Man har ikke standardiseret arbejdsgange og ej heller delt data på tværs
- Fokus på at støtte decentrale enheder uden at hæmme deres selvbestemmelse

BIF

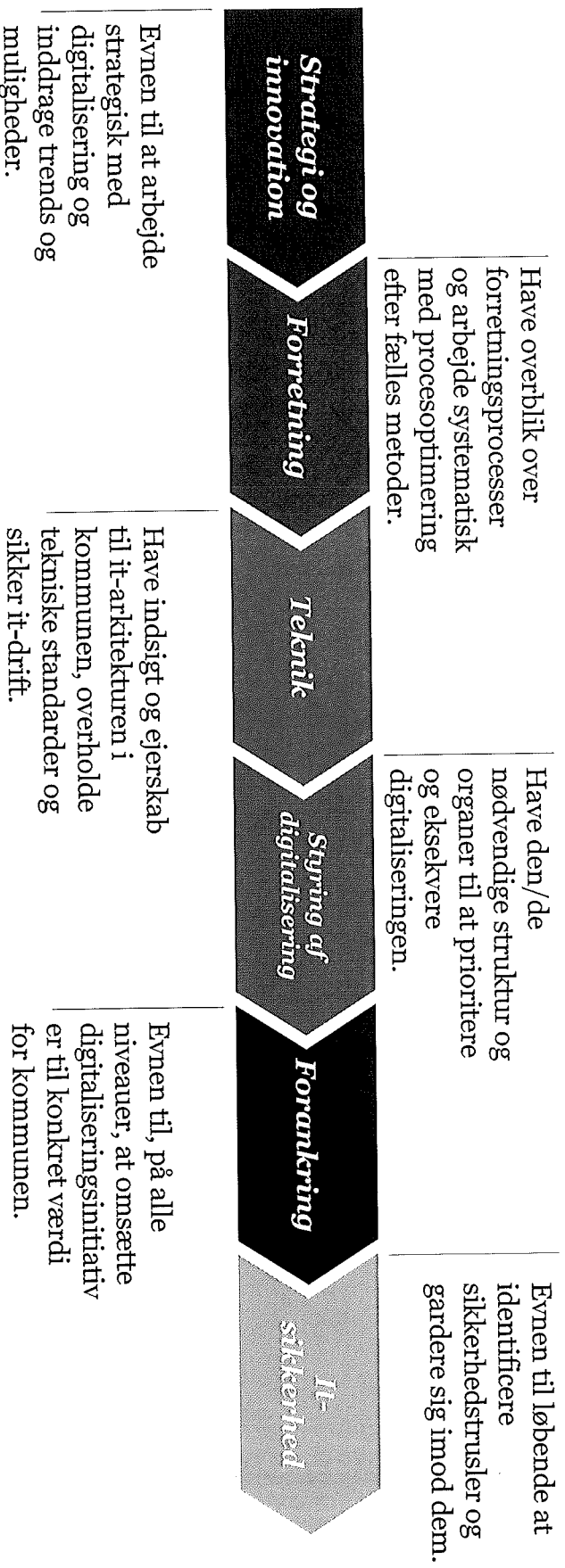
- Fælles overblik og standardisering af processer for at sikre lovmedholdenhed
- Man har skabt et fælles datagrundlag

SOF

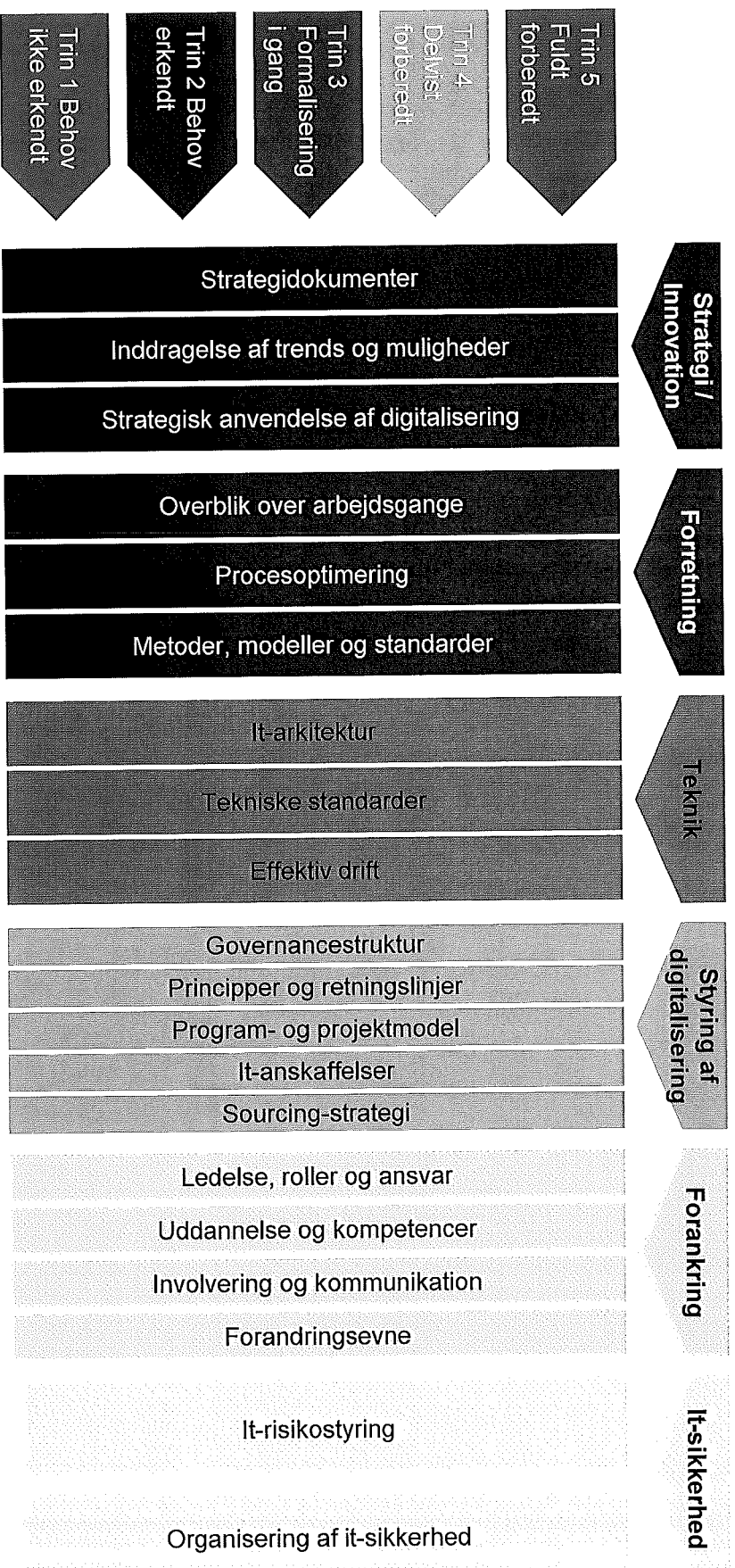
- Man er ikke lykkedes med at skabe et fælles sprog for dataanvendelse
- Decentrale enheder har selv haft lov til at definere arbejdsprocesser (standardrammesystem med mange lokale tilretninger)

Modellen for digital modenhed omhandler følgende seks grund søjler

Modellen er et redskab til brug for indsamling og deling af viden samt inspiration til, hvordan kommunerne kan arbejde med at blive mere digitalt modne og dermed høste gevinsterne ved den fortsatte digitalisering.



Model for digital modenhed



Kilde: Digital modenhed i kommunerne, 2012 (Kategorien "It-sikkerhed" er tilføjet sidenhen).

Digital modenhed i SOF

- Scoret i samarbejde med SOF IT i december 2015

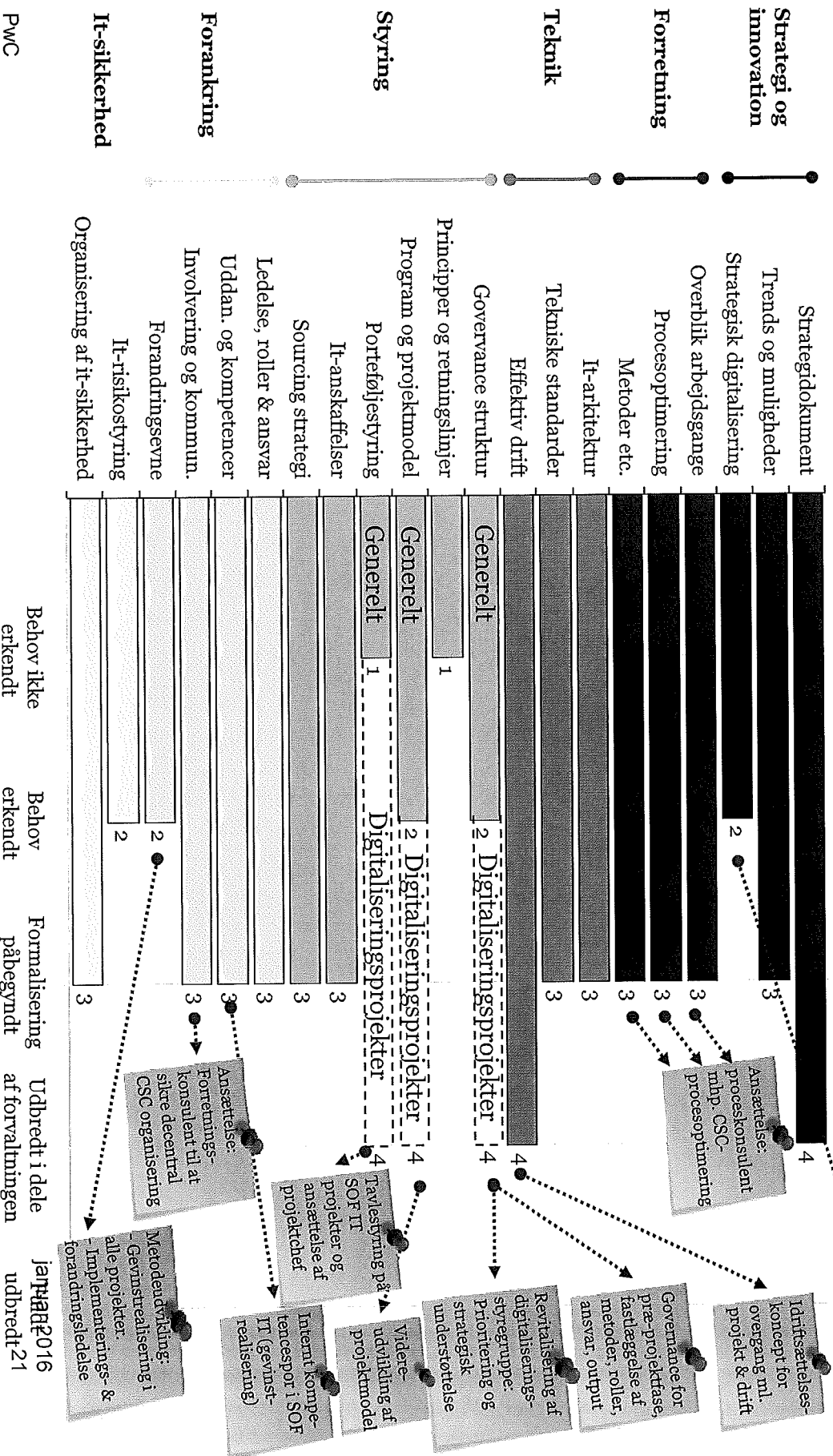
Strategi og innovation	Strategidokument				4
	Trends og muligheder				
	Strategisk digitalisering		2		3
	Overblik arbejdsgange				3
Forretning	Processoptimering				3
	Metoder etc.				3
	It-arkitektur				3
Teknik	Tekniske standarder				3
	Effektiv drift				
	Governance struktur				4
Styring	Principper og retningslinjer				
	Program og projektmodel				
	Porteføljestyring				
	It-anskaffelser				3
Forankring	Sourcing strategi				3
	Ledelse, roller & ansvar				3
	Uddan. og kompetencer				3
	Involvering og kommun.				3
It-sikkerhed	Forandringssevne				2
	It-risikostyring				2
	Organisering af it-sikkerhed				3

Af rapportering i SOF
PwC

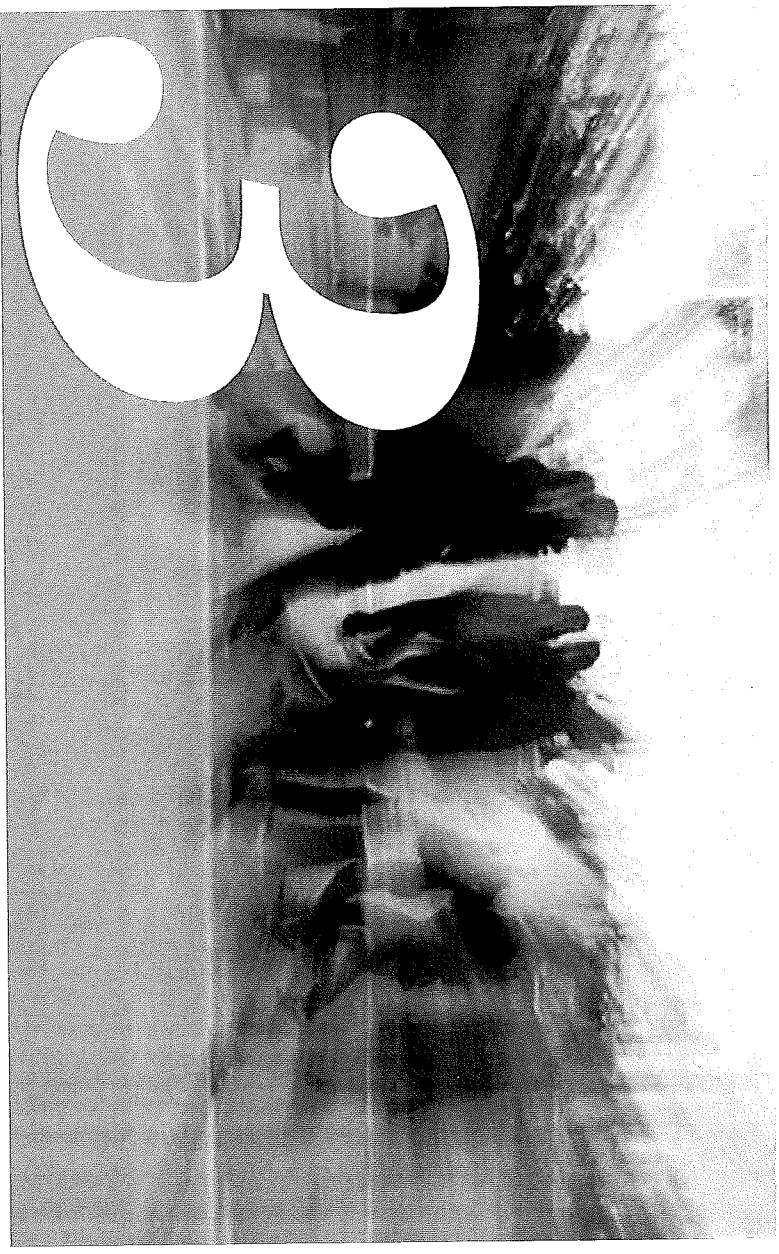
Behov ikke erkendt Behov erkendt Formalisering påbegyndt Udbredt i dele af forvaltningen januar 2016 udbredt 20

Digital modenhed i SOF

- Scoret i samarbejde med SOF IT i december 2015



Forslag til indsatsområder



Forslag til indsats (1)

Klarere fælles retning og stærkere prioritering af digitaliseringsindsatser

- 1. Krav om inkorporering af digitale initiativer i borgercentres plangrundlag:** Der forelægger i dag krav om, at borgercentrene på årlig basis fremlægger fx målgruppeplaner, men det er mere eller mindre tilfældigt, om borgercentrenes plangrundlag adresserer digitalisering.
- 2. Klar prioritering af CSC-Social** for i højere grad at fokusere forandringsindsatser på bedre understøttelse af sagsbehandlernes arbejdsopgaver. For den enkelte medarbejder er digitalisering lig med CSC-Social, så udover de potentielle økonomiske gevinster ved at få systemet implementeret i bund, handler det også om at vinde den enkelte medarbejders tillid.
- 3. Harmonisering af rutineprocesser og informationssemantik i CSC-social:** Arbejdsgange, der med fordel kan standardiseres på tværs af enheder, ensrettes og optimeres for at lette nogle af de smørkede sagsgange, der nogle steder er resultatet af CSC-Social-implemteringen. Det udgør et problem for arbejdet med processer og information, at decentrale fora har mandat til at træffe beslutninger på området.
- 4. Udviskning af skelnen ml. forskellige forandringsprojekter:** Den skarpe sondring mellem digitaliseringsprojekter, HR-projekter, og lign. skaber barrierer for samarbejde på tværs af kompetencefelter. Det foreslås, at man anskuer disse projekter som "forandringsprojekter" og sammensætter krydsfunktionelle teams, der kan supplere hinanden i at drive forandringen.
- 5. Indføring af fælles projekt- og programmodel** for at sikre et fælles sprog og en mere ensartet afvikling af projekter/programmer. I samarbejde med Peak Consulting har SOF IT allerede fået udviklet et stærkt metodeapparat til at drive projekter/programmer med særligt fokus på at indfri forventede økonomiske og kvalitative gevinster. Det foreslås, at tilgangen udbredes til resten af forvaltningen. Der skal sikres en klar overlevering ml. projektmedarbejdere og driftsfolk for at sikre, at gevinstrealiseringsarbejdet lever videre i hele et systems levetid fx.
- 6. Samlet porteføljestyring for alle forandringsprojekter** for løbende at kunne gøre status på gevinstrealiseringsplaner, prioritere blandt kommende indsatser samt skabe et dynamisk overblik over udviklingen i forvaltningens ressourcetræk. I dag har man mange steder ikke et overblik over, hvilke forandringer der er på vej, og om man har ressourcerne til at drive dem.
- 7. Handlingsorienterede planer,** der giver organisationens ledere en retning at styre efter. Den tilidsbaserede dagsorden giver handlerum og frihed, men en klarere prioritering efterspørges også blandt respondenterne for at fokusere energien på de vigtigste indsatsområder i stedet for at prøve at klare det hele på én gang.

Digital portefølje

Øversigt over kommende systemimplementeringer, som er forankret i SOF IT

Projekt navn	Tidspunkt	Projekt fase	Investering	Berørte brugere
MEDCOM Standarder i CSC Social (e-kommunikation med sygehus og læger)	April 2016 - December 2016	Kommende projekt	3.3 mio	2.000
SAPA (Nyt Sags- og Partoverblik, udfasning af KMD Sag)	Februar 2016 – December 2017	Start		1.500
Borgeradgang via Borger.dk	August 2016 – December 2017	Præprojekt	6.6 mio.	50
CSC Social Mobility	April 2016 - December 2017	Præprojekt	23.9 mio.	2.000
Udfasning af systemer pga. CSC Social (Erindringssystemet, brugerjournalen, visitationssystemet)	2017	Kommende projekt		300
CSC fase 2	April 2016 - December 2017	Kommende projekt	Drift	7.000

Forslag til indsats (2)

Udvikling af organisationens digitale kompetencer og forandringsevne

- 8. Opbygning af digitale kompetenceområder og tværgående faglige netværk** for at: (1) skabe overblik over, hvilke kompetencer de enkelte enheder har brug for ift. at drive digitale forandringer, (2) fostre sparing på tværs af enheder i forvaltningen eller hele kommunen samt (3) identificere og fastholde digitale talenter, der senere kan mobiliseres som stærke forandringsagenter – fx som undervisere, men også generelt som lokale ambassadører for forandringer.
- 9. Undervisning på udvalgte kompetenceområder:** Medarbejdere, der indgår i faglige fællesskaber, undervises løbende for at løfte kompetenceniveauet blandt digitale ildsjæle.
- 10. Dan overblik over brugergrupper** for at øge indsigten i brugernes behov og tanker med det endelige formål at kunne målrette løsninger og uddannelse til medarbejdere og borgeres aktuelle behov. For at kunne arbejde med brugere på den måde kræves nye kompetencer i forvaltningen, som ikke nødvendigvis er til stede i dag.
- 11. Skab oversigt over borgernes oplevelse af brugerrejser**, når de interagerer med SOF. Formålet hermed er at maksimere værdiskabelsen af fremtidige initiativer ved at forbedre de punkter i brugerrejsen, der opleves som problematiske. Ved at måle systematisk på fx kundetilfredshed på borgernes touch points, opnås et pejlemærke i arbejdet med at realisere kvalitetsmæssige gevinster.
- 12. Udformning af læringsforløb til slutbrugere:** Det antydes nogle steder, at brugere skal klædes bedre på i fremtiden ift. at højne adaptionen af systemernes funktioner og skabe bedre muligheder for ensartet ledelsesinformation på tværs. Det opleves desuden som en udfordring, at nogle medarbejdere ikke har basale it-færdigheder på plads, hvilket peger i retning af, at et løft af medarbejdernes basale digitale kompetencer også kan være nødvendigt.
- 13. Løbende stikprøver på brugernes anvendelse af kernesystemer:** Hvis fx CSC-social skal implementeres i bund, er det nødvendigt at have en viden om, hvorvidt brugere anvender systemerne efter hensigten. Ved at identificere problemer i systemanvendelsen opnås muligheder for på den ene side at ændre uhensigtsmæssig brugeradfærd samt på den anden side at tilrette processer og systemets understøttelse af disse på bedste vis (inspiration: "TT på Kryds og Tværs" i BIF).
- 14. Bedre oversigt over decentrale roller:** Nye medarbejdere mangler indføring i, hvem der er tildelt essentielle roller som superbrugere og procesejere for at kunne opsøge hjælp, når de oplever udfordringer.

Forslag til indsats (3)

Indfrielse af synergipotentialer ved SOF IT's indtræden i Koncernservice

15. **Forankring af rollen som brobygger** mellem KS og borgereentrene i SOF IT. Dyb specialstviden på fx data management, it-arkitektur og it-sikkerhedsområdet er til stede i KS. SOF IT skal agere bindeled og hjælpe de decentrale enheder med at source den rigtige specialstkompetence. Samtidig skal SOF IT agere ambassadør for centrale principper – fx ifm. sikkerhedsregulativet.
16. **SOF IT tildeles et mandat** ift. at sikre overholdelsen af centrale principper og retningslinjer i digitaliseringsarbejdet.
17. **Årlig gennemførsel af risikovurdering** af informationssikkerheden i SOF samt igangsætning af udvalgte aktiviteter for at beskytte forvaltningen mod identificerede systemmæssige risici.

Pause på 10 min...



Prioritering af indsatsområder



Prioriteringsøvelse

Placér hver ti post-its i den farve, der er angivet nedenfor, på de indsatsområder, I mener er vigtigst for at løfte den digitale modenhed i SOF. I må gerne placere flere post-its på samme indsatsområde.

Farve:

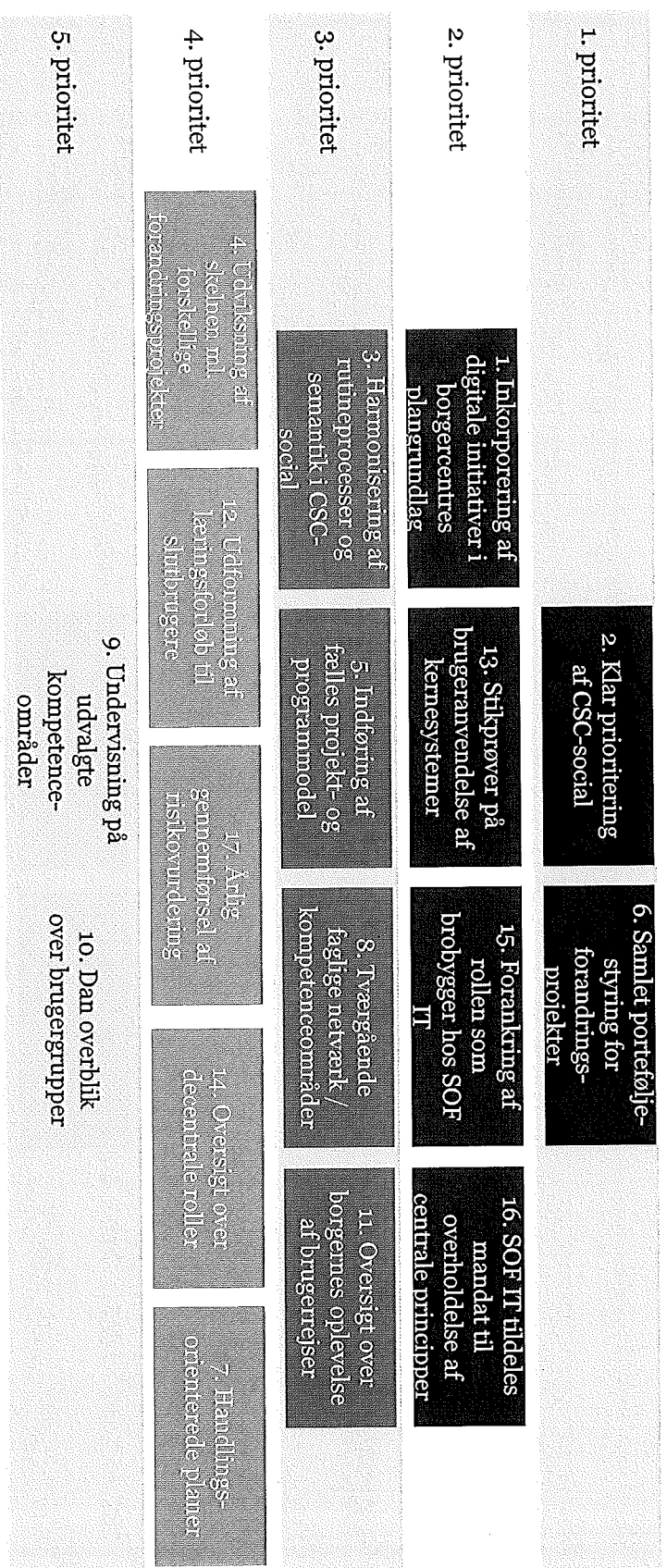
Gul: Borgercentre

Grøn: Stabscentret

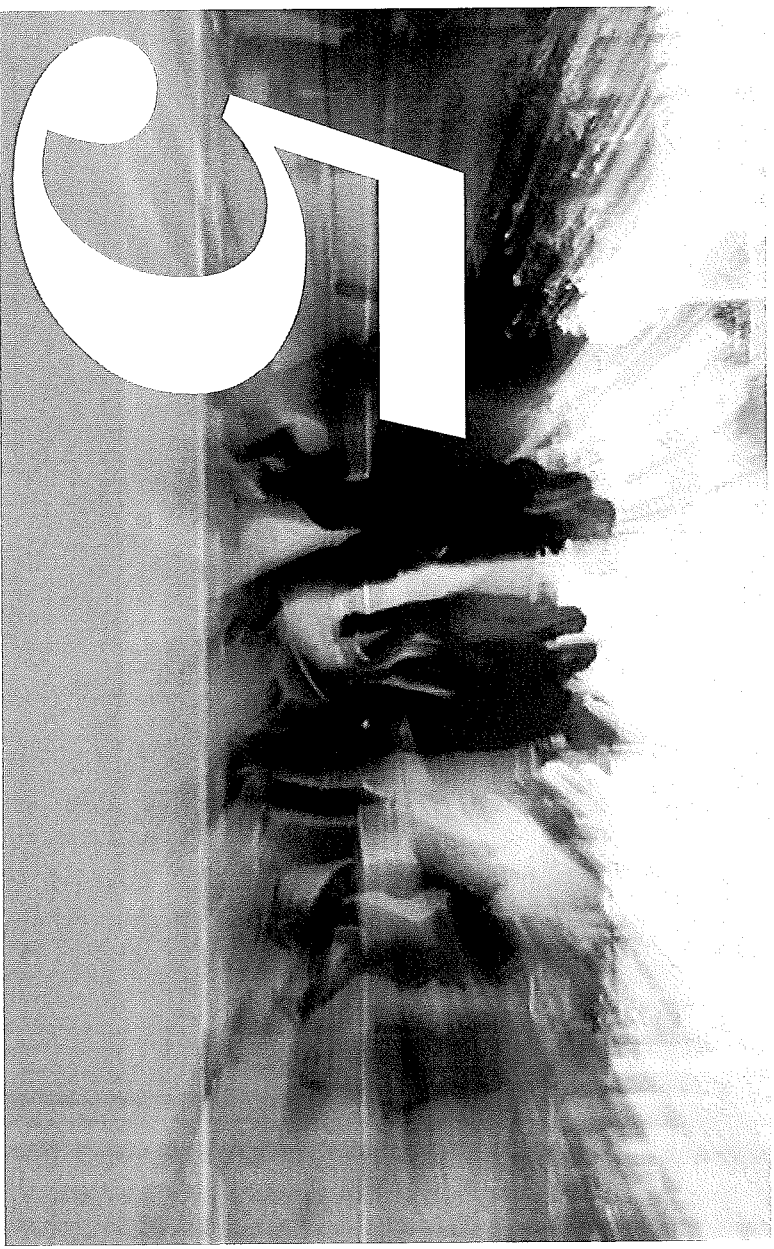
Blå: SOF IT

Rød: Direktionsmedlemmer

Resultater fra prioriteringsøvelsen



Opsummering



Kontakt

Esben Toft

PwC | Partner

Technology and Transformation

M: +45 4072 5767

Email: est@pwc.dk | www.pwc.dk

Strandvejen 44, DK-2900 Hellerup

Denne publikation er udarbejdet alene som en generel orientering om forhold, som måtte være af interesse, og gør det ikke ud for professionel rådgivning. Du bør ikke disponere på baggrund af de oplysninger, der er indeholdt i denne publikation, uden at indhente specifik professionel rådgivning. Vi afgiver ingen erklæringer eller garantier (udtrykkeligt eller underforstået) hvad angår nøjagtigheden og fuldstændigheden af de oplysninger, der findes i publikationen, og, i det omfang loven tillader, accepterer eller påtager PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab, dets aktionærer, medarbejdere og repræsentanter sig ikke nogen forpligtelse, ansvar eller agtpågivenhedsplicht for eventuelle konsekvenser, som følger af, at du eller andre handler eller undlader at handle i tillid til de oplysninger, der findes i publikationen, eller for eventuelle beslutninger truffet på baggrund af publikationen.

© 2015 PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab. Alle rettigheder forbeholdes. I dette dokument refererer "PwC" til PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab, som er et medlemsfirma af PricewaterhouseCoopers International Limited, hvor hver enkelt virksomhed er en særskilt juridisk enhed.

PwC's nye undersøgelse af offentlig digitalisering lanceres den 9. marts

Program

- 12:00** Registrering, Networking og forplejning
- 12:30** Introduktion og præsentation af målingens resultater
w/ PwC
- 13:15** Vurdering af resultaterne
w/ Lars Frelle Petersen, Digitaliseringsstyrelsen; Jens Andersen, Region Sjælland og
Ralf Klitgaard, Kommunernes Landsforening
- 14:00** Paneldebat
- 14:45** Aftunding
w/ PwC
- 15:00** Networking og sandwich

I kan tilmelde jer på: www.pwc.dk/offentligdigitalisering