Den Fælleskommunale Digitaliseringsstrategi - 2010 – 2015

Endelig version - November 2010

Indholdsfortegnelse

1. Fælles udfordringer 4
2. Sådan samarbejder kommunerne 8
3. Fælles målsætninger 11
4. Tværgående indsatsområder 13

Digitaliseringsstrategi for Beskæftigelsesområdet. 24
1. Indledning 24
2. Vision på beskæftigelsesområdet 26
3. Digital status. 29
4. Strategiske indsatsområder 32

Digitaliseringsstrategi på social- og sundhedsområdet 39
1. Indledning 39
2. Visionen for Social og sundhedsområdet. 40
3. Digital status 42
4. Indsatsområder 44

Digitaliseringsstrategi for teknik- og miljøområdet. 49
1. Indledning 49
2. Vision for Teknik og miljøområdet. 50
3. Digital status 50
4. Strategiske indsatsområder 53

Digitaliseringsstrategi for børne- og kulturområdet 56
1. Baggrund og indledning 56
2. Visionen for børne- og kulturområdet 58
3. Digital status 60
4. Strategiske indsatsområder 62

Forord

Denne fælleskommunale digitaliseringsstrategi samler kommunerne om en række fælles initiativer. Strategien er blevet til i erkendelse af, at kommunerne i langt højere grad end tidligere må arbejde sammen for at høste gevinsterne ved digitalisering.

En fælles indsats giver kommunerne markant bedre muligheder for at påvirke it-markedet. KOMBIT har allerede ved flere lejligheder illustreret, at det er billigere, når kommunerne køber it-ydelser sammen.

Strategien handler om mere end fælles indkøb af it-systemer. Den sætter fælles mål for, hvordan hele den kommunale sektor – og dermed alle landets borgere – kan og skal få øget gavn af de store investeringer i digitalisering. Strategien anviser derfor, hvor gevinsterne ved øget digitalisering kan høstes. Den forudsætter, at kommunerne i langt højere grad end hidtil satser på at samarbejde om fælles løsninger, og at mange opgaveløsninger og arbejdsprocesser standardiseres og tænkes i sammenhænge.

Strategien er vedtaget af KL's bestyrelse den 18. november 2010, og der vil blive udarbejdet en handlings- og investeringsplan inden udgangen af året.

Det er intentionen, at denne fælles strategi udgør grundlaget for hver enkelt kommunes egen digitaliseringsstrategi.

Jan Trøjborg / Peter Gorm Hansen

1. Fælles udfordringer

Kommunerne omstiller. På stort set alle områder er der pres for, at opgaverne skal løftes med bedre service og brug af færre ressourcer fremover. Særligt fremtrædende er kravene om effektiviseringstiltag og mere service for de samme eller færre ressourcer. Den økonomiske krise har kun forstærket dette. Hertil kommer de rekrutteringsudfordringer, der kommer fra de store årgange, der går på pension, uden at det tilsvarende antal medarbejdere kan rekrutteres i den anden ende.

Samtidig skal kommunerne udvikle de kommunale services, så de følger med tiden og med de værktøjer, som kommunernes primære ”kunder” bruger. I skolen, i ældreplejen, i daginstitutionen og på rådhuset forventer borgeren og virksomhederne høj kvalitet i serviceydelserne uanset den aktuelle økonomiske situation. Borgerne og virksomhederne forventer at møde en moderne kommune, hvor servicen tager udgangspunkt i det konkrete behov, og som hurtigt og nemt giver svar på spørgsmål om borgerens hverdag – ikke kun inden for normal åbningstid, men som borgerne kender det fra bl.a. netbank og e-handel.

1.1…. hvor digitalisering er en del af svaret

Der er derfor behov for en ny samlende fælleskommunal digitaliseringsstrategi, der bidrager til at udvikle den kommunale sektor. En ny digitaliseringsstrategi skal forholde sig direkte til effektiviserings- og servicedagsordenen, hvor der er behov for at fastholde eller øge serviceudbuddet med færre ressourcer, og hvor digitale effektiviseringer er en del af svaret.

Strategien skal samle kommunerne om at løfte den kommunale sektor gennem fælles, forpligtende og ambitiøse mål for digitalisering af hele sektoren. Den fælleskommunale strategi skal samtidig danne udgangspunkt for en ny national digitaliseringsstrategi. Strategiens formål er at skabe en *fælles retning for digitaliseringen af den kommunale sektor*, herunder at skabe retning for dele af de kommunale it-investeringer de kommende år. Det betyder også, at strategien vil danne grundlag for en betydelig del af KOMBIT’s virke de kommende år.

Et af svarene på de store udfordringer for kommunerne skal findes i øget digitalisering af de kommunale opgaver. Digitalisering har potentialet til på én og samme gang at skabe det nødvendige økonomiske råderum og

samtidig gøre det på en måde, så vi fastholder og udvikler et højt serviceniveau og den velfærd, som borgerne forventer.

Det påhviler den enkelte leder - centralt som decentralt - at indtænke digitalisering i alle arbejdsgange og alle sagsforløb.

Kommunerne skal samtidig forholde sig til, at digitaliseringen nu skal håndteres anderledes efter salget af KMD. Selvom en stor del af det kommunale it-marked i en årrække har fungeret under "fuld" konkurrence, er der stadig betydelige områder af den kommunale it-portefølje, der ikke gør det.

For en stor dels vedkommende har udvikling og drift i mange løsninger været blandet sammen, så kommunerne ikke har betalt de reelle udgifter til udvikling up front, men betalt udviklingsomkostningerne over en forhøjet driftsudgift. KMD er langt fra eneste leverandør med denne model, men det vil formodentlig i en række tilfælde blive anderledes i en fremtidig "ordremodel", hvor kommunerne i stigende omfang bliver ordregivere i stedet for varekøbere.

De ændrede økonomiske og markedsmæssige rammebetingelser betyder, at den kommunale sektor kommer til at investere mere i it i de kommende år, samtidig med at kommunerne skal opruste på it-siden både med kompetencer og med øgede ressourcer.

Dette stiller nye og helt anderledes krav til den styrke, som kommunerne som en samlet sektor er nødt til at lægge bag nye krav til nuværende og fremtidige leverandører. Samtidig skal den enkelte kommune stå på egne ben med de særkrav som den enkelte kommune har.

En situation, hvor hver kommune selv forsøger at udvikle/købe alle sine egne it-løsninger, vil være både dyr og risikabel, og derfor skal kommunernes investeringer være koordinerede. Kommunerne får mere for pengene, når der investeres sammen i fælles løsninger og efter fælles mål.

Teknologi-investeringer bliver i det hele taget en stadig vigtigere brik i omstillingen af den kommunale sektor. Grænserne mellem it og egentlig velfærdsteknologi er flydende. Denne digitaliseringsstrategi dækker de egentlige it og digitaliseringstiltag.

1.2.… og hvor en fælles strategi giver gevinster

Digitalisering er en opgave, som skal løses af alle kommuner, men da udfordringerne et langt stykke hen ad vejen er de samme, kan løsningerne også være det. Kommunerne skal i langt højere grad end tidligere sætte fælles mål og udvikle og bestille fælles løsninger fx via KOMBIT, i fællesoffentlig samarbejde m.v.

Fordelene ved at arbejde sammen er åbenbare:

- Økonomien fordeles på "flere skuldre"
- Udviklingskraften bliver større og "frontløbernes" erfaringer kan hurtigt komme alle til gode
- Flere kommuner kan stille med ressourcer og udviklingskompetencer
- Løsningerne sikres større udbredelse fra starten

Den nye fælleskommunale digitaliseringsstrategi består af tre sammenhængende dele.

- En tværgående strategi
- Fire fagområdestrategier
- En samlet handlings- og investeringsplan.

Den tværgående strategi indeholder de fælles målsætninger for kommunernes digitalisering. Målsætninger der gælder på tværs af alle de kommunale områder. I tillæg hertil indeholder den en række indsatsområder, der er nødvendige at tage fat på, uanset hvilket fagområde vi taler om. De tværgående indsatsområder er:

- digital ledelse
- et konkurrencepræget kommunalt it-marked
- digital borgerbetjening

De tværgående indsatsområder understøtter fagområdestrategierne på forskellige måder.

Digital ledelse som indsatsområde handler især om at bringe it-investeringer og digitalisering højt op på den strategiske dagsorden. Det drejer sig i mange kommuner om at ændre grundlæggende traditioner og rutiner i organisationen og – ikke mindst – i fælles beslutninger om forpligtende mål og løsninger på tværs af kommunerne. Implementering af løsninger bliver et vigtigt parameter i den digitale ledelse, og her er der brug for værktøjer til at hjælpe kommunerne med at opnå gevinsterne ved digitaliseringen.

Det tværgående indsatsområde omkring et konkurrencepræget kommunalt it-marked handler om at fastlægge rammebetingelserne for udvikling

af digitale løsninger og at styrke konkurrencen på it-markedet. Det handler bl.a. om fælles arkitekturkrav, standardisering og koordineret indsats omkring udbud. Det er dyrt at gennemføre udbud, hvorfor det oplagt kan gøres i fællesskab mellem kommunerne. Samtidig skal kravene til leverandørerne skærpes med krav om åbne standarder og systemer, der ikke låser kommunerne til bestemte leverandører eller løsningskoncepter.

Det tværgående indsatsområde omkring digital borgerbetjening tager afsæt i e2012-visionen om, at kommunikation med borgerne og virksomhederne på alle fagområder bliver digital.

Der er udarbejdet fire fagområdestrategier:

1. Beskæftigelse
2. Social og sundhed
3. Teknik og miljø
4. Børn og kultur

De fire fagområdestrategier omsætter og realiserer de fælles, strategiske målsætninger gennem initiativer på de enkelte opgaveområder.

Der er i de enkelte fagområdestrategier defineret strategiske indsatsområder og initiativer. Det enkelte initiativ vil indeholde mål for, hvad kommunerne vil opnå med initiativet, og hvilke effekter der høstes.

Det bemærkes, at en række af de foreslåede initiativer forudsætter yderligere analyser førend mere præcise mål kan formuleres og et evt. udviklingsprojekt igangsættes. Disse initiativer er således kendetegnet ved, at den første leverance vil være et beslutningsoplæg indeholdende en projektbeskrivelse, herunder en business case og en finansierings- og implementeringsplan.

Dette arbejde bliver iværksat efter vedtagelsen af strategien, og det vil indgå i den handlings- og investeringsplan, der skal udarbejdes i forlængelse af strategien.

Handlings- og investeringsplanen vil på en samlet tidslinje for strategiperioden give overblik over strategiens initiativer og for hvert enkelt initiativ indeholde konkret finansieringsmodel og rollefordeling kommunerne, KL og KOMBIT imellem. En sådan plan vil derved kunne indgå som element i kommunernes egne digitaliseringsstrategier og handleplaner. Handlings- og investeringsplanen udformes i umiddelbar forlængelse af denne strategi.

2. Sådan samarbejder kommunerne

I dag samarbejder kommunerne på en række områder i en række forskellige konstellationer og kommunegrupper. Med denne strategi som anledning øges samarbejdet, så kommunerne i højere grad kommer til at optræde som en samlet sektor.

I strategien sætter kommunerne i fællesskab mål for, hvordan sektoren skal udvikle sig. Nogle gange vil det resultere i, at der sættes fælles mål, som kommunerne enkeltvis og i respekt for selvstyret selv realiserer via egne midler. Andre gange er det nødvendigt at gå sammen om selve *midlerne*, f.eks. ved udvikling af nye løsninger, der gælder for alle 98 kommuner, eller ved at fastsætte forpligtende standarder for opgavevaretagelsen.

Det kræver, at alle kommuner kontinuerligt udfordrer den måde, opgaverne løses på og er villige til at tage konsekvenserne af det, hvis det viser sig, at opgaver kan løses bedre og billigere, ved at kommunerne går sammen.

Samarbejde i kommunesektoren

Virkeliggørelsen af denne strategi forudsætter en forpligtende, fælles tilgang til samarbejde mellem alle kommuner. Det betyder, at kommunerne med denne strategi på en række områder skal opnå enighed om, at alle kommuner arbejder efter fælles mål, bruge et bestemt system, understøtte bestemte standarder eller sætte samlede krav til leverandørerne på udvalgte områder.

Det er dette mål - om fælles initiativer, der gælder hele den kommunale sektor – strategien adresserer. Dette gælder både eksisterende og nye løsninger.

Der er ikke én universalløsning for, hvordan det sikres, at alle kommuner i fællesskab i almindelighed beslutter og gennemfører fælles initiativer. Kommunerne har ikke en ”over-myndighed”, der kan træffe juridisk bindende beslutninger på alle kommuners vegne.

Den grundlæggende forudsætning for, at det kan lykkes at gennemføre denne strategi er, at opgaven med at prioritere, finansiere og styre porteføljen af initiativer sker med stærk involvering af kommunerne. Men også, at der blandt kommunerne er en parathed til at handle i fællesskab og ikke blot ”lade frontløberne betale gildet”. KL vil aktivt understøtte dette fællesskab.

I praksis kan det ikke lade sig gøre, at alle 98 kommuner indgår direkte i alle de fælles initiativer. Men alle kommuner skal naturligvis have mulighed for at medvirke i udviklingen af de fælles initiativer. Det sker ved at fx 10 kommuner med særligt fokus eller særlige erfaringer fra det pågældende områder indgår i udviklingsprojektet. På andre områder deltager andre kommuner.

Den samlede portefølje af initiativer overvåges derfor af KL's bestyrelse. På denne måde er initiativerne forpligtende for sektoren gennem det kommunale fællesskab i regi af KL. Alle kommuner vil imidlertid have mulighed for at påvirke gennemførelse af strategien gennem en række forskellige kanaler.

Der vil løbende være behov for at træffe beslutninger i forbindelse med udviklingen og styringen af porteføljen. Konkret vil en række initiativer skulle modnes yderligere med henblik på udarbejdelse af en dokumenteret business case og finansieringsmodel forud for igangsættelse af et egentligt udviklingsprojekt. Det indebærer også, at nogle af strategiens initiativer opgives, hvis ikke potentialerne viser sig tilstrækkelige.

De forskellige typer af initiativer betyder, at der er forskellige måder at foretage fælles investeringer. Der bliver derfor i hvert enkelt initiativ i strategien taget stilling til, hvordan det organiseres og finansieres.

Fælles organisering
Der er i regi af denne strategi fire grundmodeller for at organisere arbejdet omkring gennemførelsen af et givent initiativ:

1. Ved at lave en aftale med regeringen herom og gennemføre et fælles initiativ, f.eks. i forbindelse med en ny fællesoffentlig digitaliseringsstrategi eller i regi af de fællesoffentlige digitale domænebestyrelser.
2. Ved at gennemføre initiativet fælleskommunalt i regi af KOMBIT.
3. Ved at gennemføre initiativet fælleskommunalt uden at involvere KOMBIT.
4. Ved at den enkelte kommune selv gennemfører initiativet ud fra strategiens fælles mål.

Afhængigt af "hvor initiativet placeres" skal der indgås forskellige typer af aftaler blandt kommunerne og på tværs af sektorerne i den offentlige sektor.

En række initiativer er afhængige af samarbejde med staten og/eller regionerne. Derfor gennemføres flere af strategiens projekter i fællesoffentligt regi. Disse initiativer vil typisk være konfirmeret i økonomiaftalen og forankret i Styregruppen for tværoffentligt samarbejde (STS) eller i regi af en digital domænebestyrelse. Domænebestyrelserne referer til STS. Fællesoffentlige projekter vil typisk være centralt og kollektivt finansieret – og for kommunernes vedkommende gennem bloktilskuddet, jf. endvidere nedenfor om samarbejde på tværs af sektorerne. At et initiativ er placeret fællesoffentligt ændrer ikke ved, at det for kommunernes vedkommende er KL's bestyrelse, der udgør det politiske ophæng. Og at det er DKD, der rådgiver bestyrelsen om stillingtagen til projektet.

I de initiativer, der gennemføres af KOMBIT, er det KOMBIT, der samler kommuner, der vil deltage i arbejdet med at kravspecificere og udvikle digitale løsninger. KOMBIT kan finansiere udviklingsomkostningerne, når kommunerne har forpligtet sig på at aftage de fælles løsninger. KOMBIT's projekter baseres på, at business casen er styrende for de nye aktiviteter, hvor udbyttet for kommunerne er opgjort.

Gennemføres initiativet fælleskommunalt udenom KOMBIT opsættes en organisation herfor. De findes i flere former. Det er oplagt, at der i regi af denne strategi etableres samarbejder mellem en række engagerede kommuner, der på nogle af områderne kan "trække foran".

Generelt er det den enkelte kommunes opgave at implementere de fælles mål og løsninger. KL vil facilitere hjælp og videndeling blandt kommunerne omkring implementering.

Uanset i hvilket regi initiativet bliver gennemført, vil der til hvert enkelt initiativ være tilknyttet en enhed i KL til løbende at sikre, at initiativet gennemføres som forudsat, og at der løbende bliver truffet de nødvendige beslutninger.

Fælles finansiering
Analog til de fire grundmodeller for organisering er der fire grundmodeller for finansiering:

1. Ved kollektiv finansiering f.eks. i den årlige økonomiaftale mellem KL og regeringen, hvor de nødvendige midler afsættes i bloktilskuddet og øremærkes til konkrete fælles kommunale løsninger og aktiviteter. På den måde er alle kommuner med til at finansiere udviklingen solidarisk.

2. Ved investeringer på baggrund af KOMBIT's egenkapital, hvor udviklingsomkostninger finansieres af KOMBIT mod at kommunerne forpligter sig på at aftage løsningen.
3. Ved (delvis) ekstern finansiering fra puljer, fonde m.v.
4. Ved direkte finansiering (eller bindende tilsagn herom) fra den enkelte kommune.

Der er ikke en nødvendig sammenhæng mellem den organisatoriske model og den finansielle model, men der vil naturligvis være en tydelig tendens til, at fællesoffentlige projekter finansieres fællesoffentligt.

Samarbejde på tværs af sektorerne

En række initiativer vil ikke meningsfyldt kunne gennemføres af den kommunale sektor alene. Flere initiativer f.eks. på Beskæftigelsesområdet bør understøttes af regelændringer, ligesom en række af initiativerne på Social- og sundhedsområdet er initiativer bygger på tværoffentligt samarbejde blandt aktørerne på området. Fællesoffentligt samarbejde om løsninger, integrationer og standardiseringer er en forudsætning for at kommunerne kan opnå den ønskede effekt på nogle områder. Derfor vil KL forfølge en række af disse initiativer og mål i regi af det fællesoffentlige digitaliseringssamarbejde.

Såvel en fællesoffentlig organisering som fællesoffentlig finansiering er ikke et nyt fænomen i digitaliseringsverdenen. På baggrund af aftaler i økonomiforhandlingerne er der udviklet fællesoffentlige løsninger som f.eks. Dokumentboks, Nem Refusion, NemID og NemLog-in. Løsningerne er udviklet og finansieret i fællesskab og stillet til rådighed for kommunerne. Den enkelte kommune har dermed været med til at finansiere løsningen. I praksis indebærer de fællesoffentlige aftaler om fx eDagene, at alle kommuner forpligtes til at tage de nye muligheder i brug.

I økonomiaftalen for 2011 blev der indgået en aftale mellem Regeringen og KL om, at der skal udarbejdes en ny fælles<u>offentlig</u> digitaliseringsstrategi. Den eksisterende fællesoffentlige strategi udløber med udgangen af 2010. Ét af formålene med at udarbejde en fælles<u>kommunal</u> digitaliseringsstrategi er også, at kommunerne vil kunne spille konkret ind til en ny fællesoffentlig strategi, de steder hvor kommunerne finder det interessant og nødvendigt med tværoffentligt samarbejde.

3. Fælles målsætninger

Der er to strategiske målsætninger for digitaliseringsstrategien:

For det første skal den skabe (økonomisk) råderum for kommunerne gennem *effektivisering*.

For det andet skal den udvikle den kommunale service, så det fortsat er kommunerne, der sætter dagsordenen for en *attraktiv kommunal sektor* – attraktiv for borgere, virksomheder og for medarbejderne.

Disse målsætninger er gennemgående for alle initiativer i de enkelte fagområdestrategier, og danner grundlag for en fælles ramme for de indsatsområder, som bliver iværksat på baggrund af strategierne.

De strategiske målsætninger er udfoldet i det følgende.

3.1 Mål for en effektiv kommunal sektor

Digitalisering af den kommunale sektor vil bidrage til at effektivisere den kommunale opgavevaretagelse med 2 mia. kr. om året i 2015 og fremefter

Effektivisering via digitalisering forudsætter – ofte større, initiale investeringer. Investeringer i teknologi, procestilpasninger, uddannelse m.v. Den positive økonomiske effekt kommer derfor som udgangspunkt over en periode og forudsætter, at der politisk træffes beslutninger om investering, inden potentialet bliver indløst.

Målsætningen på 2 mia. kr. er en *strategisk* målsætning. De økonomiske potentialer beskrevet i de enkelte initiativer er pt. det aktuelle bedste bud. Der vil som led i udviklingen af alle større løsninger og initiativer blive udarbejdet business cases som en del af grundlaget for igangsættelsen af initiativerne. Dette giver løbende mulighed for at vurdere om den samlede portefølje af initiativer indfrier den strategiske målsætning.

Kommunerne har allerede foretaget en del investeringer i digitalisering. Det er derfor vigtigt, at kommunerne i strategiperioden arbejder for at hjemtage de effektiviseringsgevinster, der er i at udnytte de investeringer, der allerede er foretaget.

Hertil kommer nye områder, hvor der er en god business case (økonomisk) i udvikling og endelig områder, hvor det er helt nødvendigt, at kommunerne går sammen om løsninger og responderer på udfordringerne som en samlet sektor.

At flytte borgerne til de digitale kanaler er derfor et afgørende element i at nå strategiens økonomiske målsætning. Men det er ikke nok. Hvis ikke den egentlige sagsbehandling og serviceleverance er understøttet og implementeret på en tilstrækkelig fornuftig måde, er kun en del nået. Derfor arbejder strategien på de forskellige områder med alt fra "den snilde" arbejdsplads over den kompetente medarbejder (digital ambassadør) til egentlig systemudvikling til brug for alle kommuner.

3.2 Mål for en attraktiv kommunal sektor

Den kommunale sektor vil udvikle det kommunale serviceudbud digitalt, så borgere og virksomheder har let adgang til offentlig service af høj kvalitet. I 2015 er digitaliseringen rykket ud til alle kommunale kerneopgaver - børnepasning, ældrepleje, skoler etc.

Digitalisering af de kommunale opgaver skal sikre, at kommunerne i en fremtid med færre medarbejdere fortsat kan løse alle opgaver og udvikle den kommunale service.

Borgere og virksomheder skal forventer en konstant udvikling af den kommunale service. Samtidig vil det være en udfordring at fastholde og tilføre nye medarbejdere til at løse de kommunale opgaver.

Her skal teknologien - både eksisterende og ny - hjælpe med til at give bedre løsninger til eliminering af dobbeltarbejde, løsninger, der forebygger nedslidning, men som også giver interessante og udfordrende arbejdsvilkår. Dele af disse udfordringer skal løses sammen, andre i den enkelte kommune.

En attraktiv kommune er derfor attraktiv for:

- Borgerne – der leveres god service.
- Virksomheder – der skal have de bedst mulige vilkår.
- Medarbejdere – der tilbydes arbejdsvilkår og værktøjer, der gør kommunen til en attraktiv arbejdsplads.

4. Tværgående indsatsområder

Der er tre tværgående indsatsområder i strategien:

- Digital ledelse
- Et konkurrencepræget kommunalt it-marked
- Digital borgerbetjening

4.1 Ledelse af fælles digital indsats

Digitalisering er et strategisk indsatsområde i alle kommuner. Men fremover vil der blive stadig flere ledelsesbeslutninger, der påvirkes af eller omhandler digitalisering.

Denne strategi er en fælles strategi for hele sektoren og en strategi med tilknyttede konkrete mål og initiativer. Det er et betydeligt "traditionsskift" i forhold til, hvordan beslutninger om it-investeringer hidtil er blevet truffet i den kommunale sektor. Det vil i nogle kommuner indebære, at ledelsen gør op med en stærk tradition for, at it-investeringer skal tage højde for alle lokale behov og ønsker. En standardisering er nødvendig.

Det betyder også, at hovedudfordringen og hovedfokus i relation til "digital ledelse" strategisk knyttes til ledelse af den fælles digitaliseringsindsats.

I forbindelse med udarbejdelsen af handlings- og investeringsplanen for strategien fastlægger KL's bestyrelse principper for realisering af alle initiativer, der udspringer af strategien. Principperne omfatter beslutningsprocesser, beslutningskompetence, finansieringsprincipper og rollefordeling.

Men gennemførelsen af strategien kræver beslutninger og handlinger i hver enkelt kommune. Den enkelte kommune implementerer de fælles målsætninger og de fælles løsninger i egne strategier og handlingsplaner. Målene for strategien kan ikke nås, medmindre både Økonomiudvalg og Direktion i kommunerne sætter et nyt ledelsesfokus på de digitale opgaver. Det omfatter:

1. En stærkere fælleskommunal forpligtelse, når der træffes beslutninger om it-investeringer.
2. Øget brug af standardiserede løsninger og arbejdsprocesser.
3. Parathed til investeringer i it. Hvis der ikke investeres, bliver der heller ikke nogen gevinster at hente.
4. Beslutninger i forhold til hvordan gevinsterne høstes. Det gælder både internt i organisationen og fx i forhold til borgerbetjeningen.

I den forbindelse bør ledelse i forhold til digitalisering i den enkelte kommune ses på samme niveau som ledelse i forbindelse med økonomistyring, personaleledelse og andre ledelsesmæssige discipliner.

Dokumentation

Beslutninger om at styre og udvikle den kommunale opgavevaretagelse skal træffes på så oplyst et grundlag som muligt. Det er derfor nødvendigt at kommunerne i fællesskab opprioriterer dokumentationen ved brug redskaber, som skaber gennemsigtighed i den kommunale opgaveløsning og muliggør benchmarks på områder hvor dette fremmer opgavevaretagelsen.

Ved at gennemføre fælles initiativer i kommunalt regi, har kommunerne de bedste muligheder for at opbygge en dokumentationsindsats, der fremmer den kommunale opgavevaretagelse, øger muligheden for sammenligning på tværs af kommunerne. Og ikke samtidig hæmmer den praktiske hverdag i kommunerne, ved at andre definerer hvilke parametre, der er interessante at styre på.

Dokumentationsindsatsen indeholder derfor følgende initiativer:

- *FLIS (Fælleskommunal Ledelses Informations System)*
- *Dokumentation af løsningers anvendelse og funktionalitet*

4.2 Et konkurrencepræget kommunalt it-marked

For at øge digitaliseringen i den kommunale sektor må kommunerne samle deres indkøbskraft overfor it-leverandørerne. Ved at stille fælles krav eller gå i fælles udbud kan kommunerne få flere leverandører i tale og presse forbedringer af it-løsningerne på markedet igennem.

En af hovedudfordringerne er, at mange kommuners it-systemer i dag har en udpræget siloopbygning, hvor de enkelte løsninger alene varetager en bestemt opgave, og hvor data som regel er låst til systemet. Fremtidige systemer skal derfor både arbejde med åbne standarder for at bringe flere leverandører i spil. Der skal samtidig arbejdes mod, at opbygge systemerne i moduler , som gør det lettere at udskifte enkeltdele af et system med et modul fra en anden leverandør. Åbne standarder er en forudsætning for såvel sammenhæng (interoperabilitet) og velfungerende konkurrence på markedet for it-ydelser.

De digitale løsninger skal give mulighed for at ændre organisation og opgaveløsning, så kommunerne får mest muligt ud af både investeringer og afsatte ressourcer. Det kræver, at it-understøttelsen af løsningerne er fleksibel og standardiseret og er tilpasset de kommunale arbejdsprocesser.

Det skal være attraktivt for leverandørerne at bygge genbrugelige komponenter. Derfor er det væsentligt, at der i udbudsformen indarbejdes incitamentstrukturer, der fremmer en genbrugskultur.

For at understøtte dette er der defineret to indsatsområder for et konkurrencepræget kommunalt it-marked: Arkitekturmål samt Udbud og konkurrence.

4.2.1 Arkitekturmål

Kommunerne har en stor udfordring med manglende sammenhæng mellem it-løsninger, med genindtastning af oplysninger, og med krav til borgeren om at levere de samme oplysninger flere gange. En effektiv it-arkitekturstyring med den størst mulige anvendelse af åbne standarder kan presse it-leverandørerne til at gøre deres it-løsninger mere sammenhængende, så der spares tid for både borgere og medarbejdere i kommunerne. Uden en it-arkitekturstyring risikerer kommunerne at forringe deres egne muligheder for at realisere strategiens visioner om effektivisering og kvalitet.

KL vil derfor etablere et it-arkitekturråd med kommunale repræsentanter, der skal fastlægge fælles anbefalinger til arkitekturkrav mv.. Arkitekturrådet skal lægge de langsigtede linjer samtidig med, at det skal yde konkret bistand til konkrete projekter på den korte bane. Desuden vil KL og KOMBIT iværksætte aktiviteter, der understøtter it-arkitekturkompetencen i kommunerne.

Rådet skal fastlægge de principper og de standarder, som skal lægges til grund for fælles arkitekturkrav til de fælleskommunale løsninger. Kommunerne bør benytte de samme principper og standarder i enkeltkommunale it-projekter. Principperne og standarderne vil løbende blive vedligeholdt af it-arkitekturrådet.

Der er opstillet fem mål, som it-arkitekturstyringen skal realisere for kommunerne:

1. Kommunens borgere (og medarbejdere) mødes ikke med behovet for genindtastning af data, som allerede er kendte af andre systemer. Systemerne har en datasammenhæng og en dataudvekslingsarkitektur, som skaber **sammenhæng** mellem it-løsningerne.

2. En kommune skal ikke betale fuld pris for den samme funktionalitet to gange, da det skal være let for it-løsninger at benyt-

te og **genbruge** funktioner eller data i andre (kommuners) it-løsninger. En større del af den fremtidige kommunale systemportefølje modulopbygges af fælleskomponenter. Samtidig skal der sikres en incitamentsstruktur, der gør det attraktivt for leverandørerne at udvikle genbrugelig funktionalitet.

3. Kommunens it-løsninger skal være lette at **tilpasse**, når der fx kommer ny lovgivning, der ændrer processen eller når kommunerne vil forandre opgaveløsningen, så it-omkostningerne ikke bliver en bremse på forandring.

4. Når kommunen baserer sine løsninger på åbne standarder og udskiftelige komponenter, kan de **skifte leverandører** uden tekniske barrierer.

5. Kommunens it-løsninger skal være **driftsstabile**, pålidelige, attraktive og sikre, så borgere og medarbejdere kan have tillid til og vil tilslutte sig den digitale opgaveløsning.

Der er allerede udviklet en række fælleskomponenter/løsninger (infrastruktur) i form af f.eks. digital signatur, borger.dk, dokumentboksen, NemSMS og NemLogin. Det er komponenter, kommunerne i den kommende strategiperiode skal udnytte gennem implementering på alle relevante områder. I lighed hermed bygger kommunerne deres krav på de fællesoffentlige standarder**.**

Kommunerne vil få adgang til et samlet katalog over gældende standarder og gældende principper for den arkitektur, der skal ligge til grund for kommunernes kommende løsninger. Kataloget vil blive opbygget via det fælleskommunale KOMBIT-projekt Infrastruktur

Kataloget skal hjælpe kommunerne, hver gang de ønsker at bygge nye løsninger enten selv eller som sektor. Til hvert nyt system skal kataloget anvendes som en guideline for både udbyder og tilbudsgivere, så alle er enige om, hvilke standarder der skal anvendes i den konkrete systemudvikling.

Herudover indeholder kataloget fælles rammearkitekturer for de enkelte forretningsområder. Rammearkitekturen er den fælles ”spilleplade”, som alle leverandører på markedet er underlagt, når der udvikles komponenter, snitflader og løsninger.

4.2.2 Udbud og konkurrence

Konkurrence er en forudsætning for at få mest mulig digitalisering for pengene. Derfor ønsker kommunerne, at flere it-leverandører kan byde på de kommunale it-opgaver. Også på områder, hvor kommunerne beslutter at etablere én fælles løsning, skal flere leverandører kunne byde på løsningens vedligeholdelse og drift.

Efter kommunalreformen står kommunerne nu overfor en markant serie af udbud af it-porteføljen. Det er godt for konkurrencen og for kommunernes muligheder for at opnå bedre priser og vilkår. Det er imidlertid også en betydelig opgave i den enkelte kommune. Der er derfor behov for fælles initiativer, der letter denne opgave for kommunerne.

En udbudsrunde er et oplagt tidspunkt at stille krav om mere effektive it-løsninger, og kravene får størst effekt, når de fremsættes af kommunerne i fællesskab. Ved at gå sammen vil kommunerne kunne deles om opgaven med at udarbejde kravspecifikationer og eventuelt også med at gennemføre selve udbuddene. Der er derfor iværksat en række fælles udbudsinitiativer på it-området via KOMBIT og SKI.

Der skal gøres op med den nuværende udbudsform, hvor hele og komplette løsninger sættes i samlet udbud. Frembringelsen af genbrugelige (generiske) komponenter fordrer en anden udbudsform end den nuværende, ligesom løsninger, der i høj grad består af genbrugte komponenter, gør det.

Det kommunale it-marked kan opdeles i tre løsningsområder, der adskilles efter, hvor stort behovet er for digitalisering, og hvor svært det er at løfte udbudspligten. På de tre områder er der fastlagt en fremtidig arbejdsdeling mellem SKI og KOMBIT:

1. **Konkurrencemarkeder med *begrænset* behov for digitalisering**. Her vil de eksisterende it-løsninger fra leverandørerne kunne opfylde kommunernes behov. **SKI** understøtter kommunernes udbud via fælles rammeaftaler på disse områder på eksisterende it-løsninger. Men de vil lette kommunernes arbejde med at gennemføre udbudsprocessen.

2. **Konkurrencemarkeder med et *betydeligt* behov for digitalisering**. Her er behov for at samle kommunernes indkøbskraft og formulere nye fælles krav til markedets it-løsninger. **KOMBIT** understøtter kommunernes udbud via KommuneNetværk og fællesudbud på disse områder. Netværk og fællesudbud vil samle og styrke kommunernes krav om mere effektive it-løsninger, til gavn for kommunernes økonomiske råderum.

3. **Monopolområder hvor det kræver en *ekstra indsats* at løfte udbudspligten.** Her skal it-løsningens ønskede funktionalitet, forvaltningens arbejdsgange, de lovpligtige beregningsregler, grænseflader m.v. beskrives, så konkurrerende it-leverandører reelt får lige mulighed for at byde på opgaven. KL har foranlediget, at **KOMBIT** iværksætter en fælles udbudsplan, der opfylder disse beskrivelseskrav. Udbudsplanen skal samtidig bane vej for øget digitalisering og effektivisering, bl.a. jf. analyserne om objektiv sagsbehandling.

Det bemærkes, at KOMBIT og SKI naturligvis ikke er de eneste muligheder for at imødegå konkurrencemæssige udfordringer. Der kan være en række områder, hvor KOMBIT og SKI ikke bliver aktuelle værktøjer i realiseringen af denne strategi.

Det tværgående indsatsområde ”et konkurrencepræget kommunalt it-marked” indeholder følgende initiativer:

- Etablering af fælles arkitekturkrav og Arkitekturråd
- Etablering af et servicekatalog
- Fælles rammearkitektur og infrastruktur
- Grundlæggende it-komponenter indenfor sags- og dokumentområdet
- Konkurrenceudsættelse

4.3 Digital borgerbetjening

Med udgangspunkt i ”kommunen som indgang til den offentlige sektor” er det klare perspektiv med strategien at kanalisere borgerens henvendelse over på nettet.

Hvor kommunikationen kan, skal den foregå digitalt

Den digitale mulighed skal være borgerens foretrukne kanal, og skal på sigt give svar, uden at der behøver at være en kommunal medarbejder ind over sagen. I nogle tilfælde skal kommunerne også overveje om den digitale kanal, som udgangspunkt, skal være den *eneste* kanal. Konsekvensen af dette er, at vi skal tænke borgerbetjening anderledes fremover og i øvrigt ikke afgrænse indsatsen med at digitalisere den kommunale borgerbetjening til opgaverne i borgerservicecentrene.

Alle opgaver kan som udgangspunkt digitaliseres

Den kommunale borgerbetjening håndteres i vid udstrækning i kommunernes Borgerservicecentre (ca. 70-80 %) eller i fagforvaltningerne, hvor der sidder specialister på de konkrete områder. Her modtages såvel skriftlige, personlige og telefoniske henvendelser fra borgerne.

Den digitale mulighed skal tilrettelægges, så det er borgerens foretrukne kanal og samtidig spare ressourcer i kommunen ved at have direkte integration til de bagvedliggende fagsystemer.

Målet er, at den kommunale administrative borgerbetjening i langt større udstrækning end det er tilfældet i dag klares af borgeren selv via selvbetjening. Dette gælder for den administrative borgerbetjening i almindelighed, men på enkelte let tilgængelige områder i særdeleshed, fx bestilling af nyt sundhedskort.

Hvor borgerne kan, skal de betjene sig selv

Målet for den fælleskommunale strategi er, at 30 % af alle henvendelser fra borgerne til kommunen er digitale i 2012 stigende til 50 % i 2015.

Mål om at nedbringe de personlige, telefoniske og skriftlige henvendelser til fordel for de digitale kommunikationskanaler skal ses i sammenhæng med de forskellige priser for sagsbehandling på baggrund af borgerens forskellige henvendelseskanaler.

Gennemsnitsomkostninger forbundet med borgerhenvendelser via forskellige kanaler

	Digital henvendelse*	Telefonisk henvendelse	Henvendelse ved fremmøde	Skriftlig henvendelse via brev, e-mail og DokumentBoks
Kr. per henvendelse	5	50	100	120
Priserne kan afvige væsentlig afhængig af ydelsesområde, og priserne skal alene ses som gennemsnitsbetragtninger..				
*** Forudsat integration af selvbetjeningsløsningen i kommunens fagsystemer.**				

Under antagelse af, at der årligt er ca. 33 mio. henvendelser til kommunerne på landsplan (estimat med betydelig usikkerhed) vil en 50% digitalisering kunne frigøre op til 700 mio. kr. årligt fra 2015 og frem baseret af ovennævnte gennemsnitsomkostninger.

Disse potentialer skal indfris via 3 indsatsområder for digital borgerbetjening:

- Fokus på effektive og velfungerende løsninger
- Fokus på kanalstrategiske valg
- Fokus på digitale kompetencer

4.3.1 Fokus på effektive og velfungerende løsninger

Der er allerede foretaget betydelige investeringer i at digitalisere de administrative borgerrettede processer, så vi starter langt fra på bar bund.

Imidlertid mangler mange af løsningerne integration til de bagvedliggende centrale systemer for at være reelt omkostningsbesparende. Dette skal håndteres i fremtidige løsninger, ligesom de nuværende løsninger skal modnes til at kunne aflevere data ind i ESDH, byggesagssystemer, etc. Flere af de nuværende selvbetjeningsløsninger skal derfor have en ”make-over” i forbindelse med en kritisk gennemgang, ligesom funktionaliteterne forbundet med Dokumentboks skal udvides.

For at borgere og virksomheder oplever selvbetjeningsløsningerne som deres foretrukne kanal, så forudsætter det bl.a., at der er adgang til hvad borgerne og virksomhederne vil betragte som velfungerende og effektive digitale løsninger. Derfor er der opstillet fællesoffentlige krav til ”e2012 parate” selvbetjeningsløsninger. Kravene er bl.a. brug af NemId, visuel integration af løsningen på borger.dk/virk.dk, forudfyldte data kvittering til borgeren for indsendte data, krav om brugervenlighed mv.

Selvbetjeningsløsninger skal ligeledes opfylde eksisterende obligatoriske krav som f.eks. anvendelse af åbne standarder, og krav til tilgængelighed.

Der findes i dag en række modne teknologier knyttet særligt til web 2.0 og sociale medier. De er ikke systematisk bragt i spil i borgerbetjeningen, om end enkelte kommuner på forskelligt niveau og i forskelligt omfang forsøger sig med disse, f.eks. i form af personlig, virtuel borgerbetjening. De første erfaringer med brugen af disse løsninger skal således danne udgangspunkt for, hvorvidt disse teknologier skal implementeres på tværs af alle landets kommuner.

4.3.2 Fokus på kanalstrategiske valg

Der er mange områder, der i dag er understøttet af selvbetjeningsløsninger i kommunerne, men de bliver brugt for lidt. På landsplan sker fx under 20 % af alle flytteanmeldelser digitalt. Det betyder, at en række op-

gaver fortsat løses manuelt i kommunerne, selvom de digitale løsninger er til rådighed for borgerne. Her taler vi om betydelige besparelsespotentialer, der ikke indfris til trods for, at løsningerne er til stede.

Derfor skal de eksisterende løsninger synliggøres over for borgerne for at opnå de mulige gevinster. Det kræver en strategisk indsats fra den enkelte kommune, hvor der skal laves konkrete tiltag for at sikre, at borgeren benytter den digitale kanal. Det være sig ændring af åbningstider, borgernes adgang til blanketter/telefonnumre, differentierede svartider og priser på ydelser afhængig i af henvendelseskanal, lukning af kanaler på visse områder mv.

Ligeledes bør udvalgte områder digitaliseres fuldt ud i dag kan man kun søge SU online. Det suppleres med kommunale områder som fx opskrivning til pladser på børneområdet, anmeldelse af flytning m.. Når en løsning gøres udelukkende digital realiseres det fulde potentiale ved sparede manuelle arbejdsgange og automatiseret sagsbehandling. Dog skal den fuldt digitale service ikke hindre den sammenhængende sagsbehandling, og medarbejderne skal forsat have mulighed for at anvise borgere med særlige behov til bestemte ydelser, ligesom det skal sikres, at ingen borgere hindres i at få adgang til ydelser og service, som de har krav på.

4.3.3 Fokus på digitale kompetencer

En del af de borgere, der er i kontakt med kommunen ofte, er måske ikke vant til at bruge nettet. Med udbredelsen af netbank, som ligger på ca. 70 % af befolkningen og af bredbåndsforbindelser, som ligger på ca. 90 %, er det dog en gruppe, der må forventes at blive mindre og mindre. Denne gruppe skal stadig håndteres af kommunen, men den store gruppe af borgere, der kan betjene sig selv, skal betjene sig selv, og det er her, det store potentiale er. Landsdækkende undersøgelser viser, at borgerne er parate til at tage de kommunale digitale løsninger til sig, hvis de kan finde den og få hjælp, når teknikken driller. Det vigtigste er derfor, at få alle de borgere der kan betjene sig på nettet, til at gøre det.

En forudsætning for et øget brug af de digitale kanaler er således også, at de kommunale medarbejdere er behjælpelige med at få borgere og virksomheder over på de digitale services.

Imidlertid er der i dag ofte en usikkerhed omkring de digitale løsninger hos mange medarbejderne i kommunerne. Gennem kompetenceudvikling skal frontmedarbejderne derfor udvikles til ”digitale ambassadører”, så de kan give borgere støtte og vejledning på alle de løsninger, som kom-

munen udbyder. For medarbejdere der yder administrativ service gælder det ved generelt at kunne henvise borgere til de digitale kanaler, men også ved at kunne medbetjene borgeren over telefonen eller ved personligt fremmøde.

Ligeledes er det et mål, at medarbejdere på kommunens velfærdsområder vil kunne henvise borgeren til den digitale kanal på områder der ligger i umiddelbar forlængelse af deres serviceområde. Eksempelvis sådan at en pædagog på en daginstitution kan hjælpe med at skrive op til daginstitutionsplads på nettet etc.

Det tværgående indsatsområde ”digital borgerbetjening” indeholder følgende initiativer:

- Dokumentation af løsningers anvendelse og funktionalitet
- 15 ”e2012 parate” selvbetjeningsløsninger
- Alle kommuner anvender Dokumentboks og NemSMS
- Alle selvbetjeningsløsninger er visuelt integreret på Borger.dk og tilgås med NemLogin
- Alle frontmedarbejdere er ”Digitale Ambassadører”
- Alle kommuner har 5 fuldt digitale services i 2013
- Alle kommuner har politisk vedtaget kanalstrategi

Digitaliseringsstrategi for beskæftigelsesområdet

1. Indledning

Denne fagområdestrategi udpeger de digitale indsatsområder på beskæftigelsesområdet, som kommunerne skal arbejde med i 2010 – 2015. Fagområdestrategien sætter mål for de vigtigste indsatsområder og de konkrete initiativer, og giver en første beskrivelse af, hvordan kommunerne skal agere for at nå målene.
Strategien er en del af den fælleskommunale digitaliseringsstrategi, og derfor skal alle initiativer prioriteres i et samlet perspektiv.

Beskæftigelsesområdet efterspørger digitale løsninger - både nye og forbedringer af allerede eksisterende, og denne fagområdestrategi fokuserer på de områder, hvor kommunerne kan samarbejde om at blive mere effektive og attraktive ved at anvende digitalisering som redskab til at løfte den samlede opgaveløsning i samtlige kommuner.

Den understøtter og omsætter de to overordnede strategiske mål om *effektive* og *attraktive* kommuner på beskæftigelsesområdet, jf. den tværgående strategi. Udgangspunktet er en kort beskrivelse af *opgaven på området*, som sammen med en kort beskrivelse af *visionen* for den fremtidige digitalisering (afsnit 2) og en vurdering af den nuværende *status for digitaliseringen* (afsnit 3) danner grundlag for en beskrivelse (afsnit 4) af de væsentligste strategiske indsatsområder for den digitale udvikling i perioden 2010 til 2015.

Dette område estimeres til at kunne bidrage med knap 1 mia. til det overordnede, økonomiske effektmål på 2 mia. kr. i 2015.

Om beskæftigelsesområdet

Beskæftigelsesområdet omfatter dels *beskæftigelsesindsatsen* i snæver forstand, dvs. indsatsen i jobcentret, som varetager sagsbehandling og aktive tilbud til borgere, som har behov for bistand i forhold til arbejdsmarkedet, samt service til virksomhederne.

Beskæftigelsesområdet omfatter desuden beregning og udbetaling af de *ydelser*, der udbetales til jobcentrets kunder som kompensation for ind-

komstbortfald. For forsikrede ledige varetages denne opgave af arbejdsløshedskasserne, som er en af de væsentlige medspillere på området. A-kassernes opgaver i sig selv er ikke omfattet af de strategiske overvejelser, men det er indlysende, at digital kommunikation mellem a-kasser og kommuner er et vigtigt opmærksomhedspunkt.

Kerneopgaverne i **beskæftigelsesindsatsen** i jobcentret kan beskrives med afsæt i formuleringen af formålet med indsatsen.

Formålet med beskæftigelsesindsatsen er i loven om aktiv beskæftigelsesindsats (§1) formuleret således.

… at bidrage til et velfungerende arbejdsmarked ved at:
1) bistå arbejdssøgende med at få arbejde
2) give service til private og offentlige arbejdsgivere, der søger arbejdskraft, eller vil fastholde
3) bistå kontant- og starthjælpsmodtagere og ledige dagpengemodtagere til så hurtigt og effektivt som muligt at komme i beskæftigelse, således at de kan forsørge sig selv og deres familie
4) støtte personer, der på grund af begrænsninger i arbejdsevnen har særlige behov for hjælp til at få arbejde.

I forbindelse med en kortlægning af kompetenceprofilerne i jobcentret er der i samarbejde med en række jobcentre tilvejebragt denne systematik til at beskrive jobcentrenes kerneopgaver i beskæftigelses*indsatsen*:

- visitation (afklaring)
- kontaktforløb / opfølgning
- hjælp til job
- jobplan / aktive tilbud
- synliggøre job i databaser
- rådgive virksomheder

Opgaver vedr. beregning og udbetaling af **forsørgelsesydelser** til borgere må efter loven ikke varetages af jobcentrene, og er derfor henlagt til ydelseskontorerne. Disse opgaver har fra starten været et centralt udviklingsområde for it-løsninger. I kraft af en overordentlig detaljeret og kompliceret lovgivning ville det overhovedet ikke være muligt at administrere området uden velfungerende it-systemer.

Der er dog samtidig et meget betydeligt udviklingspotentiale for endnu mere effektiv digitalisering (jf. nedenfor). Det gælder ikke mindst på områder, som involverer kommunikation med virksomheder.

Opgaverne vedr. ydelser og tilskud til virksomhederne er administrativt meget tunge og har samtidig et overordentligt stort volumen. På fx syge- og barseldagpengeområdet er der årligt 1,7 mio. indberetninger. Dette resulterer i næsten lige så mange udbetalinger til borgere hhv. refusionsudbetalinger til virksomheder.

2. Vision på beskæftigelsesområdet

Visionen for den digitale fremtid på beskæftigelsesområdet har tre fokusområder med henblik på at understøtte kerneopgaverne på området, hhv. at bistå ledige/syge med at komme i arbejde og at sikre effektiv og korrekt udbetaling af forsørgelsesydelser:

- et dynamisk samspil mellem kommunen, borgerne, virksomhederne og de øvrige aktører
- den snilde digitale arbejdsplads
- et effektivt ledelsesværktøj

Dynamisk samspil mellem kommunen og borgerne, virksomhederne samt øvrige aktører

Borgere og virksomheder kan finde hinanden virtuelt uden medvirken fra nogen sagsbehandler.

Borgere og virksomheder oplever, at der også i den digitale verden kun er én indgang til beskæftigelsesindsatsen. Evt. nødvendig viderestilling til bestemte services skal være gennemskuelig og logisk. Der er sikret en integration til tværgående portalløsninger for borgerne som f.eks. Min side på borger.dk.

Samspillet er desuden kendetegnet ved at udnytte alle de mulige kanaler for kommunikation. Borgerne bevæger sig inden for flere digitale kanaler, og kan kommunikere med kommunen via den kanal de foretrækker (sms, facebook, twitter, selvbetjeningsløsninger på internettet osv.).

- Borgeren har mulighed for et 24/7 informationspush, i form af fx relevante jobåbninger, på det digitale medie borgeren vælger at modtage informationen på.

- Samspillet med kommunen foregår kanaluafhængigt, hvor fx aftaler, beskeder osv. håndteres digitalt.
- Borgere, der umiddelbart er parate til at tage et job, har pligt til digital selvbetjening for at frigøre ressourcer til borgere, som har behov for hjælp.
- Al administration i forhold til virksomhederne foregår digitalt: papirblanketterne er afskaffet og virksomheden har mulighed for at følge med i relevante sager via selvbetjeningsløsninger.
- Virksomhederne udnytter de forskellige kommunikationskanaler, til fx at udsende akutte jobåbninger.
- Kommunerne har altid opdateret information om virksomhederne.

Samspillet med de øvrige aktører på beskæftigelsesområdet (a-kasser og anden aktør) er, hvor det er relevant, standardiseret, digitaliseret og automatiseret. Så vidt det er muligt, gælder dette også dialogen med de øvrige eksterne aktører, fx sundhedsvæsnet.

Den snilde digitale arbejdsplads

Den enkelte medarbejder har en digital arbejdsplads, som er tilpasset hendes/hans opgaver i forhold til bestemte målgrupper og behov. Arbejdspladsen har en intuitiv brugergrænseflade, som sikrer, at medarbejderen oplever det som et stykke værktøj, der ligger godt i hånden, og ikke blot som en administrativ byrde.

Den snilde teknologi er afstemt med relevant kompetenceudvikling, som sikrer, at medarbejderne får fuldt udbytte af den digitale arbejdsplads.

Den snilde arbejdsplads bygger på en 100 pct. effektiv produktion og genanvendelse af data, som sømløst er til rådighed online - også udenfor kontoret (via håndholdt udstyr). Medarbejderen har umiddelbar adgang til alle data, som også bliver afleveret og opdateret i realtid. Alle snitflader mellem jobcenter, ydelseskontor, den øvrige kommunale forvaltning og eventuelle øvrige aktører er fuldt integrerede.
Sager vedr. borgere eller virksomheder rummer dækkende overblik og profiler (med aktuel status), som kortlægger den pågældendes forhold og relationer til andre relevante aktører i eller udenfor kommunen. Der er mulighed for at få en umiddelbar (grafisk) præsentation af de fremskridt, som borgeren opnår i et forløb. Det er også muligt at følge op på, hvad der efterfølgende er sket for borgerne.

Selv om oplysninger er umiddelbart tilgængelige, er det gennemskueligt for medarbejderen, hvor oplysninger kommer fra, og hvem der har ansva-

ret for (at vedligeholde) dem. Disse informationer er via selvbetjening også tilgængelige for de berørte borgere og virksomheder.

Dokumentationen af sagsarbejdet sikres, uden at den opleves som en u-overkommelig ekstra byrde. Det er en selvfølge, at arbejdspladsen leverer fuld understøttelse til håndtering af samtlige sagsbehandlingsskridt og proceskrav. Det er dagligt muligt at få præsenteret en opgørelse over resultater.

Arbejdspladsen leverer en tidstro oversigt over medarbejderens opgaver, såvel de helt aktuelle, som de mere overordnede for den kommende tid.

Arbejdspladsen har integrerede beslutningsstøtte-funktioner, som i forhold til den aktuelle sag præsenterer relevant (sorteret) viden om arbejdsmarkedet (herunder forventninger om arbejdskraft og kvalifikationsbehov) samt overblik over uddannelses- og aktiveringsmuligheder. Der er også mulighed for at få egentlig intelligent (kontekstafhængig) beslutningsstøtte, som sikrer plads til medarbejderens personlige, faglige vurderinger.

Effektivt ledelsesværktøj

Ledelsen har altid overblik over produktion, opgaver, økonomi og resultater i jobcentre og i den øvrige beskæftigelsesindsats. Ledelsen har adgang til nøgletal/indikatorer samlet, eller opgjort pr. team/afdeling og på medarbejderniveau. Det betyder, at ledelsen altid kan levere relevante oplysninger og tal til kommunalbestyrelsen, direktionen, LBR, beskæftigelsesregionen og i forhold til pressen og alle øvrige interessenter.

Ledelsen kan altid få status på målopfyldelse i forhold til beskæftigelsesplanens indsatsområder og resultatmål:

- Overordnede resultater for jobcentret
- Resultater for udvalgte målgrupper
- Kortsigtede resultater
- Aktiviteter, der skal føre til resultater

Der sker løbende resultatmåling og -opfølgning på alle niveauer; i jobcentret, mellem jobcentret og anden aktør, uddannelsesinstitutioner, arbejdspladser og øvrige aktiveringssteder.

Budgetgrundlaget er i overensstemmelse med beskæftigelsesplanen. Der er en integreret vekselvirkning mellem budgetarbejdet og resultatopfølg-

ning, disponering og controlling. Ledelsen kan altid estimere konsekvenser for budgettet ved manglende målopfyldelse eller det modsatte. Tilsvarende kan ledelsen simulere konsekvenser for resultater ved hhv. investering i indsatsen – dvs. konto 6 og driftsmidler (5.98) - og ved besparelser.

Ledelsen har altid overblik over ressourcetildeling og bemanding samt forventede produktions- og resultatkrav til de enkelte enheder/medarbejdere. Alle vigtigste ”forandringsteorier”/processser for indsatsen i jobcentret er dokumenteret i elektroniske arbejdsgange.

Visionen viser retning og realiseres ikke på 5 år
Selv om det meste vil kunne gennemføres med anvendelse af kendt teknologi, er det ikke realistisk at regne med, at visionen vil kunne realiseres i løbet af 5 år. Der er brug for en konsekvent prioritering af udviklingstiltag. Denne prioritering må tage højde for de givne forudsætninger med et kompliceret regelsæt og hyppige lovændringer. I prioriteringen må også indgå implementering af nye teknologiske muligheder.

For at få maksimalt udbytte af beskæftigelsesindsatsen, skal vi benytte de medier, som de unge benytter og tale det sprog de unge taler. Dette skal naturligvis gøres på en måde, så det ikke hægter den lidt ældre generation af.

It-understøttelsen skal være fleksibel, skalerbar og robust
Det er næppe realistisk at forvente nogen væsentlig reduktion i lovændringer mv. på den korte bane, på trods af bestræbelserne på at regelforenkle området. Det er derfor nødvendigt, at it-løsninger både er relativt hurtige og billige at udvikle og overkommelige at implementere i kommunerne og hos øvrige aktører.

3. Digital status

Beskæftigelsesområdet er uden sammenligning både det mest regeltunge og mest it-tunge indsatsområde i kommunerne. Derfor skal digitalisering og regelforenkling gå hånd i hånd, kun på den måde kan de meget store effektiviseringspotentialer på området realiseres. Det nødvendiggør en gennemgribende nytænkning og forenkling af det nuværende regelsæt bl.a. med henblik på at skabe e-administrerbare regler.

Udgifterne alene til de dedikerede it-systemer til beskæftigelsesområdet udgør i en gennemsnitskommune (50.000 indbyggere) typisk 4,5 millioner kr. Samlet løber det op i knap ½ mia. kr. på landsplan. Se Oversigt 2 .

Beskæftigelsesområdet er et gennemdigitaliseret forvaltningsområde. Historisk har det først og fremmest været beregning og udbetaling af forsørgelsesydelser til borgere, der har været digitaliseret. Disse opgaver løses i øvrigt imponerende sikkert. Kommunerne udbetaler forsørgelsesydelser til næsten 1 mio. borgere årligt, og det sker i vid udstrækning automatisk, korrekt og til tiden.

It-understøttelsen omfatter seks typer af systemer:

- Selvbetjening for borgere og virksomheder (primært jobnet.dk)
- Basis it, dvs. office-pakke, internet mv.
- Administrative støttesystemer, ESDH-systemer, kommunikation mv.
- Fagsystemer, dvs. forretnings-it til håndtering af hhv. ydelser og den aktive indsats
- Planlægning, styring og opfølgning (med et vist overlap til forretningssystemerne)
- Økonomi og afregning

I denne strategi samler interessen sig primært om **fagsystemer** og systemer til selvbetjening samt planlægning og styring.

Vedrørende jobcentrets opgaver findes der i dag to fagsystemer:

- OPERA (KMD-løsning) med en markedsandel på knap 60 pct.
- Workbase (Medialogic-løsning) med en markedsandel på godt 40 pct.

Vedrørende ydelser til jobcentrets kunder har KMD monopol med:

- KMD-aktiv, til ydelser efter Lov om en aktiv socialpolitik mv. og
- KMD-dagpenge, til barsels- og. sygedagpenge.

I forhold til opgaverne i beskæftigelsesindsatsen er der sket væsentlige fremskridt de seneste 3-4 år, primært vedrørende adgang til data, snitflader mellem relevante kommunale og statslige systemer og en væsentlig udbygning af it-understøttelse af jobcentrenes sagsbehandling.

Imidlertid er der på nuværende tidspunkt flere fejl og mangler i de to kommunale forretningssystemer vedrørende beskæftigelsesindsatsen end acceptabelt er. Der er både tale om fejl og mangler i eksisterende funktionalitet, og at nødvendig funktionalitet i forhold til de tidligere statslige opgaver ikke er på plads. Det sidste betyder, at kommunerne fortsat anvender statslige fagsystemer i jobcentrene, hvilket er en alvorlig barriere for en effektiv enstrenget beskæftigelsesindsats.

Samtidig med, at kommunerne overtog det fulde ansvar for beskæftigelsesindsatsen, fulgte ansvaret for forretnings-it til hele opgaven. Det væsentligste nye er it-understøttelse af de forsikrede ledige. Statens forretnings-it skal derfor udfases og de tidligere statslige målgrupper og opgaver fremover håndteres i kommunale systemer. Helt svarende til andre opgaveoverførsler. Med henblik på at sikre sikker drift i forbindelse med kommunaliseringen har KL og Arbejdsmarkedsstyrelsen (AMS) aftalt, at det statslige forretningssystem Arbejdsmarkedsportalen, først lukkes helt ned, når alle kommuner er konverteret til kommunal-it og alle nødvendige funktionaliteter er til stede i systemerne.

Hoved idéen med kommunaliseringen er ønsket om et enstrenget beskæftigelsessystem, hvor den enkelte ledige modtager indsats afstemt udfordringer og muligheder, frem for en indsats, der er bestemt af ydelsen den ledige modtager. Det skal it-understøttelsen underbygge bl.a. ved at være fælles for og gå på tværs af alle målgrupperne i jobcentet. Det lever Arbejdsmarkedsportalen ikke op til – med god grund – da løsningen er udviklet til at håndteres statens opgaver i et to-strenget system.

Udfasning af Arbejdsmarkedsportalen handler primært om brugergrænsefladen og tilhørende funktionalitet. Staten vil fortsat drifte det såkaldte fælles datagrundlag, som bl.a. sikrer de ønskede data til jobindsats.dk.

Problemerne med den eksisterende it-understøttelse er reelt så store, at KL har taget initiativ til en fælles kommunal håndtering af dialogen med de to leverandører. KL har i april 2010 etableret to kundegrupper med 8-10 kommunale repræsentanter i hver. KOMBIT medvirker i arbejdet.

Det er helt afgørende at sikre stabilt fungerende it-understøttelse i jobcentrene inklusiv tilfredsstillende it-understøttelse af de forsikrede ledige i de kommunale it-systemer. Derfor skal der dels fokuseres på initiativer, som tager fat i løsning af de akutte problemstillinger, jf. ovenfor, og dels nøje udvælges få afgørende indsatsområder i forhold til at skabe et bedre fundament for en effektiv it-understøttelse af beskæftigelsesindsatsen fremover.

Håndtering af ydelser og tilskud i forhold til virksomheder

Sagsbehandling af ydelser og tilskud i forhold til virksomheder er administrativ tung. Det skyldes, at indberetningerne, fx anmodning om løntilskud eller anmeldelse af sygdom, som oftest foretages på en papirblanket. Endvidere er genbrug af data fra eksisterende registre, som fx eIndkomst-registret, begrænset. Digital indberetning kunne spare ikke bare kommunerne, men også virksomhederne for dobbeltindtastninger.

NemRefusion som eksempel, der peger fremad
Der er taget hul på digitalisering af indberetninger. I sommeren 2010 gik NemRefusion i drift. NemRefusion er en digital indberetningsløsning for syge- og barseldagpenge. I 2011 vil NemRefusion erstatte 1,7 mio. papirblanketter, idet løsningen bliver obligatorisk for ikke bare kommuner, men også virksomheder, selvstændige og a-kasser. Løsningen erstatter ikke alene papirblanketterne, men reducerer også kraftigt antallet af indberetninger med fejl. Beskæftigelsesministeriet anslår, at virksomheder og selvstændige vil spare mindst 110 mio. kr. pr. år som følge af NemRefusion, mens kommunerne forventes at spare ca. 130 mio. kr. pr. år på administrationen.

Kort fortalt er den digitale "modenhed" præget af både / og:

- et relativt udviklet stade og en lang årrækkes erfaringer med håndteringen af "traditionel" it vedr. beregning og udbetaling af forsørgelsesydelser, og samtidig
- en udvikling af værktøjer til at realisere visionerne om den snilde arbejdsplads og effektiv ledelsesinformation, som kun er på begynderstadiet.

Den videre udvikling af digitaliseringen skal først og fremmest bidrage til at flere kommer/fastholdes i beskæftigelse. Med afsæt i denne vurdering af status for digitaliseringen på beskæftigelsesområdet peges der i det følgende afsnit på fire strategiske indsatsområder for udvikling af digitale løsninger i perioden 2010 til 2015.

4. Strategiske indsatsområder

Der peges i det følgende på de fire mest centrale strategiske indsatsområder. Det er helt afgørende, at der ikke blot i fællesskab mellem kommunerne, men også i en dialog med staten skabes en stærk fælles forståelse af nødvendigheden af en konsekvent prioritering af kommende udviklingstiltag af hensyn til begrænsede udviklingsressourcer.

Udfordringen skærpes af de alt for hyppige og ofte komplicerede og gennemgribende lovændringer. KL vil selvsagt fortsætte bestræbelserne på en mere gennemgribende forenkling af regelsættet. Som nævnt tidligere vil det imidlertid i en overskuelig fremtid være et grundvilkår, således at it-løsninger må være relativt hurtige og billige at udvikle og overkommelige at implementere.

Fastlæggelsen af en egentlig plan for udviklingsinitiativer forudsætter videregående analyser, overvejelser og drøftelser med involverede parter.

Når det vurderes, *hvordan digitalisering bidrager til effektvisering* på beskæftigelsesområdet, skal effektivisering forstås på to måder:

dels effektivisering ved at løse en opgave hurtigere og smartere ved at sætte strøm til; afsnittet om Nem-refusion er et eksempel herpå;

dels effektivisering i betydningen bedre målopfyldelse, altså at digitalisering muliggør en systematisk resultatbaseret tilgang ved adgang til data om input og outcomes (opnåede resultater). Forslaget om et effektivt ledelsesværktøj er et eksempel herpå.

Indsatsområde 1: Data og snitflader

Den væsentligste forudsætning for realisering af visionen – den snilde arbejdsplads, effektivt ledelsesværktøj og dynamisk samspil – er adgang til og konsekvent genbrug af relevante og standardiserede data.

For at kunne nå målet om adgang og konsekvent genbrug af data kræver det:

- Standardiserede grænseflader, så data frit kan flyde mellem it-løsningerne. Det giver et levende og konkurrencedygtigt leverandørmiljø, fordi flere kan komme i spil til at udvikle nye løsninger eller ”add-on’s” baseret på allerede eksisterende data.

- Kvalitet i data. Det betyder, at data er velstrukturerede og veldokumenterede, så data afspejler en fælles referencemodel. Det er den eneste måde, hvorpå vi troværdigt kan (gen)anvende data i andre sammenhænge. En referencemodel udvikles som en del af standardiseringsarbejdet. Referencemodellen er en fælles model (arbejdsgange, komponenter, data etc.), som leverandører og andre parter tager udgangspunkt i, når der udvikles på beskæftigelsesområdet.

- Fællesoffentlige standarder for data og begreber, der sikrer et fælles sprog og forretningsforståelse på tværs af organisationer. Det opnås bl.a. gennem anvendelse af den fælles referencemodel.

- Adgang til data uafhængigt af system og leverandør, så alle aktører sikres adgang til relevante data, således at it-infrastrukturen er platforms-uafhængig. Infrastruktur er det, der forbinder enheder mellem mange systemer – på tværs af forskellige leverandører.

- Fælles referencedata fx fælles målgruppedefinitioner og matchkategorier, der konsekvent anvendes og som alle parter tager udgangspunkt i.

Der skal tilsvarende sikres fællesoffentlig standardisering af relevante data på tværs af politikområder både internt i kommunen, eksempelvis mellem jobcentret og socialforvaltningen, og eksternt, eksempelvis mellem jobcentret og sundhedsområdet, med henblik på at kommunikationen i videst mulig omfang foregår digitalt.

Konsekvent genbrug af data, herunder eksterne datakilder, i beskæftigelsesindsatsen bidrager til begge strategiske mål om hhv. en mere effektiv og en mere attraktiv kommune.

En af de første akutte opgaver bliver at få etableret en ny fælleskommunal infrastruktur til håndtering af kommunikation mellem kommuner og a-kasser vedrørende de forsikrede ledige.

Målet er:

- at der senest i 2015 ikke længere er problemer med adgang til og genbrug af data.
- at en ny fælleskommunal infrastruktur vedrørende a-kassekommunikation er på plads i 2012.

Indsatsområde 2: Selvbetjening

Øget selvbetjening for både borgere og virksomheder er en af forudsætningerne for, at sagsbehandleren kan bruge størstedelen af tiden på det indsatsen handler om: at få borgere (tilbage) i arbejde. Men samtidig øger det borgerens og virksomhedens tilgængelighed, idet det gør dem uafhængig af tid og sted.

Øget selvbetjening bidrager til effektivisering, når det omhandler opgaver med stor volumen, i stil med NemRefusion.

Øget selvbetjening ændrer også relationen mellem borger og forvaltning, og giver mulighed for, at borgerens og virksomhedens engagement i sagen øges.

Den videre udvikling af selvbetjeningsløsninger må sikre, at borgere og virksomheder oplever, at der også i den digitale verden kun er én indgang til beskæftigelsesindsatsen.

Selvbetjening bidrager især til de to strategiske mål om en mere effektiv og en mere attraktiv kommune.

Målet er:

- at hele løntilskudsområdet er digitaliseret i 2013.
- at mindst to Umbrella-initiativer på beskæftigelsesområdet er realiseret i 2012.

Indsatsområde 3: Den snilde digitale arbejdsplads

Der er et presserende behov for at udvikle mere intuitive og modne faciliteter i medarbejdernes digitale arbejdsplads. Ikke mindst på dette felt er der brug for videregående analyser for at sikre en hensigtsmæssig prioritering af de nødvendige udviklingstiltag, som bl.a. må omfatte arbejdsgrundlaget, støtte til sagsbehandlingen og mere effektivt samspil med andre. Overordnet skal effektiviseringen selvsagt bidrage til at sikre bedre resultater i opgaveløsningen – at flere kommer – hurtigere – i beskæftigelse.

Arbejdsgrundlaget

- Dækkende overblik over sager med borgere inkl. profiler og aktuel status (herunder mulighed for at følge op på, hvad der siden sidst er sket for borgeren)
- Tværgående overblik og styring af sager for medarbejdere og teams
- Udskillelse af sager med risiko for langvarige forløb
- Tidstro oversigt over opgaver

Støtte til sagsbehandlingen

- Én indgang på tværs af systemer
- Intuitiv grænseflade med ikoner a la Mac
- Automatisk dokumentation af sagsarbejdet og understøttelse af proceskrav
- Beslutningsstøtte
- Resultatmålinger

Samspil med andre

- Kontaktoplysninger til samtlige relevante øvrige aktører
- Velfungerende virksomhedsregister med mulighed for at vælge situationsrelevante oplysninger
- Udsøgning og valg af aktive tilbud

I den videre proces må der findes svar på, hvordan den relevante teknologi gøres brugbar, og hvordan faciliteter afstemmes med adgang til data.

Målet er:

- at analysen skal være færdig inden udgangen af 2010 med henblik på, at der kan udformes en tids- og handlingsplan for realisering af den snilde digitale arbejdsplads.

Indsatsområde 4: Ledelsesværktøj

Der er et stort behov for at udvikle den snilde digitale arbejdsplads til ledelsesniveauet fra mellemleder, jobcenterchef til direktørniveau. Digitaliseringen skal både styrke resultatskabelsen og den strategiske og driftsmæssige ledelse af beskæftigelsesindsatsen.

Ledelsesværktøjet skal udformes som en specialudgave af den snilde arbejdsplads skræddersyet til lederens opgaver og behov. Ledelsesværktøjet skal både kunne fungere som en integreret del af kommunens øvrige ledelsesinformation – bl.a. fordi der hentes data fra ex. økonomisystemet – og indeholde funktionalitet, der er dybere forankret i forretningssystemet end normalt for ledelsesinformation.

Der er allerede usædvanlig mange tal og analysereredskaber på beskæftigelsesområdet, fra jobindsats.dk, beskæftigelsesregionerne og i de kommunale it-systemer mv. Der er derfor behov for en analyse af, hvad der skal genbruges af eksisterende tal og redskaber, hvad der bør udgå, og hvor hullerne er. Herefter skal der lægges en langsigtet plan med en strategisk prioritering af de redskaber, der skal udvikles:

- Udtræk / overblik over produktion, opgaver, økonomi og resultater i jobcentret
- Produktionsstyring og resultatopfølgning
- Sammenhængende vurdering af indsats, ressourcer og resultater (cost/effectiveness)

Et effektivt ledelsesværktøj bidrager især til det politiske mål om en mere effektiv kommune.

Målet er:

- at der er udarbejdes en kravspecifikation medio 2011.
- at første version af ledelsesværktøjet er på markedet primo 2012.
- at visionen for et effektivt ledelsesværktøj er opfyldt 2015.

Oversigt 1 Antal berørte og helårspersoner i de forskellige målgrupper

Antal berørte og helårspersoner i de forskellige målgrupper				
2009	**Berørte**		**Helårspersoner**	
	Antal	**Pct.**	**Antal**	**Pct.**
A-dagpenge	300.605	24	98.823	26
- Heraf aktiverede	*68.871*	*5*	*17.436*	*5*
Kontant- og starthjælp	173.238	14	106.385	28
- Heraf aktiverede	*111.150*	*9*	*30.222*	*8*
Sygedagpenge	687.432	54	88.926	23
- antal forløb 1-13 uger	*600.386*	*47*	-	-
- antal forløb over 13 uger	*87.046*	*7*	-	-
Revalidering	25.108	2	15.851	4
Personer med nedsat arbejdsevne				
- Fleksjob	60.014	5	51.459	14
- Skånejob	4.676	0	4.676	1
- Ledighedsydelse	27.162	2	12.917	3
Alle	1.278.235	100	379.037	100
Kilde: Jobindsats.dk				
Note: For sygedagpenge er berørte personer lig med antal forløb				
Note 2: For antal berørte aktiverede er periode fra medio 08 til medio 09				

Oversigt 2 Udgifter til forretnings-it på beskæftigelsesområdet

Forretningssystemer på beskæftigelsesområdet omfatter kun systemer til udbetaling af ydelser, samt de fagsystemer, som bruges til at styre beskæftigelsesindsatsen.

Estimerede omkostninger til forretningssystemer på beskæftigelsesområdet

Pris pr. indbygger i kommunen	Pris for en kommune med 50.000 indbyggere	Pris for alle landets kommuner
90 kr.	4.500.000 kr.	497.000.000 kr.

Kilde: Omkostningerne er beregnet som et gennemsnit af omkostningerne for en række kommuner.

Ud over de ovenstående beløb har kommunerne på beskæftigelsesområdet også it-omkostninger til sagsbehandlings- og journaliseringssystemer, ikke fagspecifikt software (mail, tekstbehandling mv.), computerhard-

ware både til borgere og medarbejdere. Det samlede beløb, som kommunerne bruger på it-understøttelsen af beskæftigelsesområdet, vil derfor være meget større end de 497 mio. kr.

Digitaliseringsstrategi på social- og sundhedsområdet

1. Indledning

Denne fagområdestrategi på social- og sundhedsområdet udpeger de digitale indsatsområder, som kommunerne skal arbejde med i 2010 – 2015. Fagområdestrategien sætter mål for de vigtigste indsatsområder og de konkrete initiativer, og giver en første beskrivelse af, hvordan kommunerne skal agere for at nå målene.
Strategien er en del af den fælleskommunale digitaliseringsstrategi, og derfor skal alle initiativer prioriteres i et samlet perspektiv.

Social og sundhedsområdet efterspørger digitale løsninger både nye og forbedringer af allerede eksisterende, og denne fagområdestrategi fokuserer på de områder, hvor kommunerne kan samarbejde om at blive mere effektive og attraktive ved at anvende digitalisering som redskab til at løfte den samlede opgaveløsning i samtlige kommuner.

Den understøtter og omsætter de to overordnede strategiske mål om *effektive og attraktive* kommuner på social og sundhedsområdet, jf. den tværgående strategi. Udgangspunktet er en kort beskrivelse af *opgaven på området*, som sammen med en kort beskrivelse af *visionen* for den fremtidige digitalisering (afsnit 2) og en vurdering af den nuværende *status for digitaliseringen* (afsnit 3) danner grundlag for en beskrivelse (afsnit 4) af de væsentligste strategiske indsatsområder for den digitale udvikling i perioden 2010 til 2015.

Dette område estimeres til at kunne bidrage med 220 mio. kr. til det overordnede, økonomiske effektmål på 2 mia. kr. i 2015.

Om social- og sundhedsområdet

Kommunerne har allerede i dag i stor stil digitaliseret på social- og sundhedsområdet. Der er samtidig igangsat en række store digitaliseringsprojekter, som kommunerne i de kommende år skal indhøste gevinsterne af. Projekterne sigter både mod at udvikle den eksisterende digitalisering og på at fylde huller ud på områder, hvor digitaliseringen i dag ikke er tilstrækkelig.

Strategien på social- og sundhedsområdet skal ses i tæt sammenhæng med de strategier, som er formuleret i de såkaldte domænebestyrelser for hhv. socialområdet og sundhedsområdet (Digital Strategi for Socialområdet, domænebestyrelsen for socialområdet, 2010), og National Strategi for Digitali-

sering af Sundhedsvæsenet 2008-2012, Digital Sundhed, 2008). Flere af de store digitaliseringsprojekter på social- og sundhedsområdet gennemføres i samarbejde mellem KL og staten. Det gælder bl.a. det projekt, som er sat i gang for at få en bedre it-understøttelse på området vedr. handicappede og udsatte borgere.

Social- og sundhedsområdet dækker et bredt udsnit af områder, herunder omsorg, misbrug, hjemløse, handicap, psykiatri, genoptræning, hjemmesygepleje, forebyggelse, tandpleje mv. I alt er der serviceudgifter for omkring 80 mia. kr. Digitalisering skal dels sikre mest mulig kvalitet for pengene, dels bidrage til en effektivisering, hvor det er muligt, fx gennem anvendelse af teknologier, som sparer arbejdskraft.

Netto driftsudgifter på socialområder	Budget 2010 (mia. 2010-pl))
Sundhed	17
Ældre	36,2
Voksenhandicap	28,2

2. Visionen for social og sundhedsområdet

Digitalisering på social- og sundhedsområdet skal tjene flere formål. Det, som kommunerne især vil opnå ved at investere og udvikle i digitaliseringen på social- og sundhedsområdet er:

a) Digitaliseringen skal skabe dokumentation, som understøtter politiske beslutninger og økonomisk styring, og som samtidig er meningsfuld for medarbejderne
b) Alle myndighedsafgørelser skal it-understøttes for at skabe kvalitet i afgørelser og effektive arbejdsgange
c) Velfærdsteknologi skal bruges til at mindske behovet for arbejdskraft
d) Borgerne skal have adgang til information, kunne følge egne sager og kunne kommunikere digitalt med kommunen.

I det følgende tegnes der fire fremtidsbilleder med udgangspunkt i visionen.

2.1 Fremtidsbilleder

2.1.1 Digitalisering skal skabe dokumentation, som understøtter politiske beslutninger og økonomisk styring, og som samtidig i videst muligt omfang er meningsfuld for medarbejderne.

I alle kommuner kan man få relevant dokumentation direkte fra de it-systemer, som anvendes i det daglige arbejde, både i forvaltningen og i de udførende funktioner. På områder, hvor der i dag er en svag dokumentation, fx handicapområdet, vil gennemsigtigheden blive meget større. Politikerne og administrationen får bedre information og et godt grundlag for beslutningerne, og flere data vil kunne stilles til rådighed for offentligheden. Det styrker både den faglige og økonomiske styring. Samtidig belaster dokumentationen mindre, fordi den i højere grad indsamles struktureret. Og fordi den også omsættes i data, som har direkte relevans for medarbejdernes dagligdag. Samtidig forbedres grundlaget for udveksling af data mellem social-, sundheds- og beskæftigelsesområdet, så det undgås, at de samme data indtastes mere end en gang, og så systemerne spiller smidigt sammen i dagligdagen.

2.1.2 Alle myndighedsafgørelser skal it-understøttes for at skabe kvalitet i afgørelser og effektive arbejdsgange.

I alle kommuner er sagsbehandlingen it-understøttet fra borgerens henvendelse over sagsbehandling, vurdering og afgørelse til bestilling og opfølgning. Data opsamles som led i det daglige arbejde og sendes videre til national indberetning, til fælleskommunal benchmarkning og til lokal ledelsesinformation. Der er ikke overlap i indberetninger og de samme data genbruges. Det styrker kvaliteten af data betydeligt. Derudover har sagsbehandleren et overblik over egne sager med hurtig adgang til relevante oplysninger. Samtidig har sagsbehandlerne let ved at behandle sagerne, da it-systemet understøtter sagsbehandlingen og fx gør opmærksom på, når en frist nærmer sig, og tilbyder standardformularer mv. Al kommunikation med udfører og samarbejdsparter som fx læger og sygehuse foregår ligeledes elektronisk. Det sparer arbejdsgange og porto.

2.1.3 Velfærdsteknologi skal bruges til at mindske behovet for arbejdskraft

I alle landets kommuner er der indført telemedicin og hjemmemonitorering. Det betyder, at behandlingen i langt højere grad sker ambulant og i borgerens eget hjem frem for ved dyrere sygehusindlæggelser. Samtidig anvendes velfærdsteknologi i alle kommuner til at mindske behovet for arbejdskraft. Det gælder fx stationære loftlifte, mobile bade og toiletstole. Det har man dokumenteret sparer tid og kræfter i plejen, da mange af opgaverne nu kan klares med færre personer, og borgerne er blevet mere selvhjulpne. Der er

også en høj udbredelse af GPS- teknologi, der bidrager til at effektivisere planlægning og reducere transporttid.

2.1.4 Borgerne skal have adgang til information, kunne følge egne sager og kunne kommunikere digitalt

Alle kommuner giver borgerne mulighed for at kommunikere digitalt. Nogle af de muligheder, som det giver borgerne er, at følge med i egne sager på internettet. Borgeren kan se, hvor langt sagen er kommet, fx en ansøgning om et hjælpemiddel. Tidsbestilling foregår også elektronisk, fx når borgeren skal til genoptræning. SMS-beskeder og mails bruges til at huske borgerne på aftalte tider, fx om møder med sagsbehandleren eller i et tilbud om rehabilitering. Handicappede borgere har stor glæde af tilbud som fx skype, der gør det muligt at mødes med andre virtuelt. Det øger berøringsfladerne til pårørende og venner og mindsker afhængigheden af hjælp fra kommunalt personale.

3. Digital status

Social- og sundhedsområdet er allerede digitaliseret i stort omfang i dag. Både i sagsbehandlingen og i de udførende led, når der leveres ydelser til borgerne.

Der er imidlertid forskelle på, hvor intensivt der er digitaliseret, og hvor modne teknologierne er.

- På ældreområdet er sagsbehandlingen i betydelig grad digitaliseret og it-understøttet
- På handicap og udsatte voksenområdet er kommunernes it-behov på myndighedsområdet ikke dækket i tilstrækkeligt omfang
- Uudnyttet potentiale for bedre elektronisk kommunikation med især læger og sygehuse og manglende strukturering af sundhedsdata i kommunerne

På det traditionelle ældreområde er sagsbehandlingen i høj grad digitaliseret og it-understøttet. Journaliseringen og styring af ydelser til borgerne sker i alle kommuner i Elektroniske Omsorgsjournaler (EOJ), og der er håndholdt teknologi i hjemmeplejen/hjemmesygeplejen. I det udførende led anvendes en række hjælpemidler, fx for at mindske risikoen ved tunge løft på plejecentre og i borgerens eget hjem.

På sundhedsområdet sker journalisering og registrering af sundhedsdata i kommunerne i dag primært i EOJ-systemer, i tandplejesystemer og i de kommunale børnejournalsystemer, som anvendes i sundhedsplejen. Der har

også i en årrække eksisteret MedCom-meddelelser til kommunikation mellem kommunerne og hhv. sygehuse, almen praksis og apoteker. Der er en stigende udbredelse af disse meddelelser, og KL har siden 2009 haft et projekt, der har til formål at få meddelelserne udbredt

På det specialiserede socialområde, dvs. handicap og voksne udsatte-området, er digitaliseringen og den it-understøttede sagsunderstøttelse mere sporadisk og uden fælles begrebsdannelse (herunder udredningsmetoder). De it-systemer, der i dag findes på myndighedsområdet, dækker derfor ikke kommunernes behov i tilstrækkeligt omfang. Der findes til gengæld flere udbydere af socialfaglige it-systemer til udførerleddet. Disse systemer understøtter administrationen på tilbuddene og den socialpædagogiske indsats.

På tværs af social- og sundhedsområdet har der i de senere år været et stigende fokus på at få indført teknologi, der kan spare arbejdskraft, men det er begrænset, hvor meget der er udbredt af arbejdskraftbesparende teknologi i kommunerne.

De kommende års investeringer i digitalisering på social- og sundhedsområdet skal afspejle de faglige og økonomiske udfordringer, som kommunerne står overfor:

- Flere ældre og kronikere, der har brug for kommunal hjælp, og færre til at løfte byrden
- Mere komplekse borgersager, der kræver flere sammenhængende indsatser internt i kommunen og samarbejde med det regionale sundhedsvæsen
- Manglende dokumentation til understøttelse af den økonomiske og faglige indsats

Demografien bliver i stigende grad en udfordring på social- og sundhedsområdet i perioden frem til 2015, hvorefter udviklingen for alvor vil tage fart. Særligt i ældreplejen vil der blive flere borgere, som får brug for kommunal hjælp. Samtidig vil det blive vanskeligere at rekruttere, da arbejdsstyrken bliver mindre. Denne dobbelte demografiske udfordring rejser spørgsmålet, hvordan digitalisering kan bruges til både at gøre borgerne mere selvhjulpne og til at mindske trækket på arbejdskraft.

Derudover er der en række faglige udfordringer, hvor digitalisering skal understøtte en bedre opgavevaretagelse i de kommende år.

En central udfordring bliver at få understøttet de kommunale sundhedsopgaver bedre og herunder ikke mindst de opgaver, som løses i hjemmesygeplejen/hjemmeplejen. Der er både brug for at få bedre styr på data, som kan

højne kvaliteten i opgavevaretagelsen, og data der kan bruges som dokumentation for den kommunale indsats. Mens udviklingen i det regionale sundhedsvæsen er gennemregistreret, mangler der data, som kan dokumentere udviklingen i den kommunale hjemmesygepleje. Dette er særligt væsentligt i lyset af, at der i dag glider opgaver fra sygehusene til kommunerne ufinansieret. Med den udvikling, som finder sted på sygehusene i retning af stadig mere effektiv og kortvarig behandling og større specialisering, vil opgaverne fortsætte med at øge opgavepresset i de kommende år. Kommunerne får derfor brug for at kunne følge udviklingen tæt og dokumentere den overfor staten og regionerne.

En anden central faglig udfordring er behovet for bedre sammenhæng i indsatsen for borgerne. Den kommer til udtryk i mange sammenhænge. På det traditionelle ældreområde bliver borgernes behov i stigende grad mere komplekse. Det kræver, at personale med forskellig baggrund skal indgå i indsatsen og arbejde sammen om borgeren, fx sygeplejersker, SOSU-personale og fysio- og ergoterapeuter. Samspillet mellem myndighed og udfører er en tværgående problemstilling på hele social- og sundhedsområdet.

Endelig er sammenhængen til ikke mindst det regionale sundhedsvæsen central, hvis der skal skabes sammenhængende patientforløb. Digitalisering kan i alle tilfælde bidrage til større sammenhæng - gennem understøttelse af myndighedens afgørelser, gennem fælles it-understøttede planer for borgerne og gennem udveksling af data på tværs af forvaltninger i kommunen og på tværs af sektorgrænser. Samtidig stiller kravet om sammenhæng også krav til it-arkitekturen på det sociale område. Der er i stigende grad brug for, at systemerne kan ”tale sammen”.

Med kommunalreformen overtog kommunerne det fulde myndigheds- og finansieringsansvar på det sociale område. Det har øget kravene til kommunernes styring. Det gælder både den faglige del, hvor der er brug for at kunne dokumentere en god udredning og opfølgning af indsatser. Og det gælder den økonomiske del, hvor det er en central udfordring at få bedre økonomidata, både til den løbende økonomistyring og til planlægning og prognoser. De høje vækstrater på det specialiserede socialområde skal nedbringes, og digitalisering kan tilvejebringe ledelsesinformation og give et bedre grundlag for økonomistyring, som er et helt centralt redskab.

4. Indsatsområder

Der er udvalgt fem strategiske indsatsområder, som er udtryk for, hvad kommunerne især vil skulle prioritere i perioden frem til 2015. Det er på disse fire områder, at der skal investeres i de kommende år, og på disse områder, at der skal være synlige resultater, når strategiperioden er afsluttet.

Indsatsområde 1: Bedre it-understøttelse af indsatsen vedr. handicappede og udsatte voksne

Der skal skabes en bedre it-understøttelse af indsatsen vedr. handicappede og udsatte voksne. Og der skal udvikles løsninger, som både understøtter myndighedssiden og som forbedrer kommunikationen mellem myndighed og udfører (bl.a. gennem et fælles sprog på handicap og udsatte-området). Det er desuden et centralt formål med dette indsatsområde, at digitaliseringen skaber grundlaget for bedre økonomidata og ledelsesinformation.

Konkrete indsatser og mål:

- It-understøttelsen vedr. handicappede og udsatte voksne skal forbedres via et fællesoffentligt projekt, som bl.a. udvikler en udrednings- og en sagsbehandlingsmetode. Målet er, at der er udviklet løsninger i 2013, som er implementeret i 2/3 af kommunerne inden 2015.

Projektet forventes dels at medføre en række kvalitetsmæssige gevinster og dels en række effektiviseringsgevinster. Fx vil et bedre sagsoverblik både udmønte sig i en bedre kvalitet og mindre spildtid og dermed en mere effektiv/bedre udnyttelse af timerne anvendt på sagsbehandlingen. Der er p.t. ved at blive udarbejdet en gevinstbeskrivelse, hvor de potentielle gevinster vil fremgå. Det er forventningen, at der inden 2011 vil være beløbsrammer for potentialerne.

I projektets business case har Deloitte identificeret et nationalt gevinstpotentiale på ca. 271 mio. kr. årligt, svarende til et nettogevinstpotentiale på ca. 185 mio. kr. årligt fuldt indfaset fra år 2013. Dette beløb, skønner KL, er for højt sat, men potentialet er under alle omstændigheder stort.

Indsatsområde 2: Bedre kommunikation og samarbejde om sundhed internt i kommunen og mellem kommunerne og det regionale sundhedsvæsen

Det bliver et centralt indsatsområde at få skabt bedre kommunikation og samarbejde om sundhed, både internt i kommunen og mellem kommunerne og det regionale sundhedsvæsen. Sundhedsdata skal registreres i en struktureret form internt i kommunen. Der skal kunne deles data om medicin med praktiserende læger og sygehuse. Eksisterende MedCom-meddelelser skal udbredes til alle kommuner. Og kommunerne skal kunne drage nytte af Det Nationale Patientindeks.

Konkrete indsatser og mål:

- Udbredelse af Det Fælles Medicinkort til alle landets kommuner. Mål: I 2012 anvender mere end 2/3 Det Fælles Medicin kort og i 2015 anvendes Det Fælles Medicinkort af alle kommuner.
- MedCom-meddelelser mellem kommuner og praktiserende læger, sygehuse og apoteker skal udbredes. Mål: I 2015 anvender alle kommuner MedCom-standarderne.
- Anvendelsen af sundhed.dk skal øges. Mål: I 2015 har alle kommuner lagt indhold på sundhed.dk.

I 2010 - 11 skønnes nettogevinster ved implementering af Det Fælles Medicinkort for kommunerne at være begrænsede, men fra 2013 vil der være besparelser på ca. 50 mio. kr.

Af estimerede kvantificerbare gevinster for MedCom-kommunikation skønnes følgende: For kommune-sygehus kommunikation for genoptræningsplaner og for fødselsanmeldelser vil der være et potentiale på ca. 20 mio. kr. kr. årligt. Der er ikke beregnet på kommune-praksis kommunikation, da den i dag næsten er konsolideret i alle kommuner på hjemmeplejeområdet

Indsatsområde 3. Dokumentation af ældreområdets sundhedsydelser og fokus på fælles mål og vurdering af effekter i indsatsen

Kommunerne mangler et it-værktøj til at dokumentere sundhedsydelser såsom hjemmesygepleje og genoptræning. De eksisterende it-løsninger har primært fokus på at dokumentere indsatser efter serviceloven. En bedre dokumentation af sundhedsydelser efter sundhedsloven kræver fx en systematisk og struktureret dokumentation af diagnoser og symptomer, hvad der ikke er muligt i dag.

Der er en markant vækst i antallet af borgere med komplekse sociale og sundhedsfaglige problemstillinger. Ofte er mange forskellige aktører involveret i opgaveløsningen, og der skal derfor arbejdes aktivt for at indsatsen bliver sammenhængende, eksempelvis ved at man anvender fælles journaler og planer.

Endelig er der brug for et nyt værktøj, som styrker arbejdet med at opstille mål, og ikke mindst sikre dokumentation af opfølgningen, så det bliver muligt at se, om indsatsen virker og med hvilken effekt. Et mere målrettet ar-

bejde om vurdering af effekten er nødvendigt for at sikre en effektiv prioritering og anvendelse af ressourcerne.

Konkrete indsatser og mål:

- Det skal være muligt at dokumentere mål, opfølgning og effekt af den kommunale indsats på ældreområdet og registrering af sundhedsdata. Mål: Inden 2015 er der udviklet mulighed for i struktureret form at registrere diagnoser og symptomer i de elektroniske omsorgsjournaler.

Der er p.t. ved at blive udviklet en business case, som vil gøre det muligt at sætte beløb på potentialet inden 2011.

Indsatsområde 4. Fokus på borgervendte løsninger på social- og sundhedsområdet

Kommunerne understøtter de borgervendte løsninger i det fællesoffentlige e2012-mål for fuld digital kommunikation med borgere og virksomheder i 2012. Måltallet for kommunikationen med borgerne i 2012 er, at 30 % af henvendelserne sker af digitale kanaler. Måltallet i 2015 er 50 %. Det betyder på social og sundhedsområdet, at der skal satses på udvikling af borgervendte løsninger, som giver lettelser i den kommunale opgavevaretagelse, fx gennem elektronisk tidsbestilling eller indtastning af oplysninger. Det kan fx ske i regi af sundhed.dk. Dette skal især ske i det omfang sådanne løsninger også giver lettelser for den kommunale opgavevaretagelse.

Konkrete indsatser og mål:

- Kommunerne skal i de kommende år indføre løsninger på social- og sundhedsområdet. Det kan være selvbetjeningsløsninger (fx tidsbestilling) til offentlige services som fx kommunal tandpleje, genoptræningskurser mv. Særlig udsatte borger som ønsker personlig betjening skal dog fortsat kunne gøre dette, jf. endvidere initiativ om ”15 e2012-parate løsninger” i den tværgående strategi (om digital borgerbetjening).
- Målingen sker som led i de generelle målinger af, hvor mange kommuner, der har etableret selvbetjeningsløsninger mv. og på hvilke områder

5. Mere fokus på Anvendt Borgernær Teknologi

Anvendt borgernær teknologi (ABT) er ikke et tema i denne fælleskommunale digitaliseringsstrategi, men kommunerne skal alligevel sætte mere ”blus” på kommunernes anvendelse af anvendt borgernær teknologi, og kommunernes andel af midler, som udmøntes fra ABT-fonden skal øges markant. Det gælder især udbredelse af eksisterende teknologier, men også

udvikling af nye teknologier, som kan anvendes i fx hjemmeplejen. Det kan fx være teknologi til at skabe tryghed i forbindelse med fald, røgudvikling, lukning af døre og vinduer, web kamera ved hovedindgang m.v. Der kan være tale om hjemmemonitorering af især kronikere i samarbejde med sygehuse og læger, fx måling af blodtryk og iltindhold i blod m.v. Det kan også være tale om teknologi til at mindske nedslidning, fx i form at løfteteknologi på plejecentre og i hjemmeplejen.

Konkrete indsatser og mål:

- Kommunerne vil tage initiativ til et eller flere storskala demonstrationsprojekter inden for det telemedicinske området, som omfatter alle dele af sundhedssektoren mhp.. et eller flere implementeringsprojekter i hele landet
- Kommunerne skal iværksætte 5-10 målrettede projekter inden for socialområdet med henblik på at vurdere muligheden for at gøre 1-3 af projekterne landsdækkende
- Mål: Kommunernes andel af midler udmøntet til velfærdsteknologi fra ABT-fonden øges med 33 procentpoint., dvs. fra 17 pct. til 50 pct.

Digitaliseringsstrategi for teknik- og miljøområdet

1. Indledning

Denne fagområdestrategi for teknik- og miljøområdet udpeger de digitale indsatsområder, som kommunerne skal arbejde med i 2010 – 2015. Fagområdestrategien sætter mål for de vigtigste indsatsområder og de konkrete initiativer, og giver en første beskrivelse af, hvordan kommunerne skal agere for at nå målene.
Strategien er en del af den fælleskommunale digitaliseringsstrategi, og derfor skal alle initiativer prioriteres i et samlet perspektiv.

Området efterspørger digitale løsninger både nye og forbedringer af allerede eksisterende, og denne fagområdestrategi fokuserer på de områder, hvor kommunerne kan samarbejde om at blive mere effektive og attraktive ved at anvende digitalisering som redskab til at løfte den samlede opgaveløsning i samtlige kommuner.

Den understøtter og omsætter de to overordnede, strategiske mål om *effektive og attraktive* kommuner på teknik og miljøområdet, jf. den tværgående strategi. Udgangspunktet er en kort beskrivelse af *opgaven på området*, som sammen med en kort beskrivelse af *visionen* for den fremtidige digitalisering (afsnit 2) og en vurdering af den nuværende *status for digitaliseringen* (afsnit 3) danner grundlag for en beskrivelse (afsnit 4) af de væsentligste strategiske indsatsområder for den digitale udvikling i perioden 2010 til 2015.

Dette område estimeres til at kunne bidrage med 200 mio. kr. til det overordnede, økonomiske effektmål på 2 mia. kr. i 2015.

Teknik- og miljøområdet er bredt defineret og omfatter fx også planområdet. Området dækker en bred vifte af relativt små fagområder, med ophæng i hvert sit faglige miljø. De enkelte fagområder reguleres af forskellige regelsæt, ministerier og styrelser mv.

2. Vision for Teknik og miljøområdet

Visionen for Teknik- og miljøområdet er:

Frem til 2015 skabes øget selvbetjening og borgerinddragelse ved at forvaltningsprocesser tilrettelægges effektivt med øget standardisering og anvendelse af nye avancerede teknologier.

Visionen bygger på, at kommuner gennem digitalisering vil opnå markant forbedret service for borgere og virksomheder. Midlet er nye digitale systemer, standardisering af data og rutiner, nye interne arbejdsprocesser samt digitalt båret samarbejde og arbejdsdeling med borgere, privat sektor og andre myndigheder.

Forbedret service skal bl.a. opnås gennem et aktivt arbejde med servicebegrebet, så borgere og virksomheder er indstillet på at anvende digitale kanaler. Området er meget afhængigt af data med oplysninger om tilstande, rådighedsindskrænkninger mv. For at det er muligt effektivt at skabe serviceforbedringer, er der behov for fokus på data. Et kvantespring i arbejdet med data, skal sikre grundlaget for udviklingen. Datakvalitet skal forbedres og vedligeholdelse af data tilrettelægges anderledes, mindre ressourcekrævende og i kreativt samspil med borgere, virksomheder og andre myndigheder. Fx. skal borgere og virksomheder kunne se incitamenter for at bidrage til vedligeholdelse af data.

Visionen bygger oven på eksisterende pejlemærker i sektoren. Dvs. at det fx er et overordnet princip, at data kun skabes én gang og genbruges i alle andre sammenhænge via digitale løsninger. Ligesom udbygning og udbredelse af anvendelse af geografiske data som indgang til informationer mv. er et centralt element.

3. Digital status

På teknik- og miljøområdet er der stor interesse for digitalisering og mange kommuner har erfaringer med at anvende forskellige digitale løsninger og aktiviteter.

Trods den store fokus og de mange erfaringer er der også temaer og opgaver, der ikke har været i fokus. Der er behov for fokuseret fælles indsats for at indhente det potentiale, der er på området. Dette er forbundet med en række udfordringer, der skitseres senere i dette afsnit.

Mange delområder af teknisk forvaltning er fortsat præget af lokalt definerede standarder for data. Det er afgørende for digitaliseringen og den

samlede effektivitet af den kommunale sektor, at de fælleskommunale standarder udvikles og vedligeholdes til erstatning for lokale standarder.

Den fælleskommunale betragtning har særlig vægt. Der er mange små forvaltningsområder, hvor digitaliseringsudgifterne i projekter for enkeltkommuner ikke står mål med nytten, hvorimod der for sektoren vil være gevinster. Det er også en konstant udfordring at sikre, at der etableres bedre bagvedliggende it-arkitektur til de løsninger, der ønskes fremmet.

Gennem de sidste 10 år er der sket en stor digital udvikling på teknik- og miljøområdet. Som eksempler kan nævnes

- Etablering af fællesoffentlige projekter som Danmarks Miljøportal (DMP) og FOT
- Samling af gamle miljødata i DMP
- Samling af plandata i plansystem.dk
- Scanning af byggesager i en lang række kommuner
- Nye aftaler med statslige myndigheder om data
- Mange gode bud på digital borgerbetjening
- Massiv udvikling af kommunale geodata og geodatasystemer
- Udbredelse af anvendelse af ESDH

3.1 Geodata

Geodata anvendes i alle kommuner, som indgang til data, analyseredskab, screening af sager ift. de mange forskellige typer af stedfæstede informationer osv. Geodata effektiviserer og kvalitetsforbedrer forvaltningernes afgørelser ift. borgere og virksomheder.
Potentialet i at anvende stedet som indgang til analyser, ruteoptimering mv. er fortsat stort. Alle kommunale forvaltningsområder kan anvende stedet som indgang til effektivisering af opgaveløsning. Geodataområdet er p.t. præget af mange lokale standarder og leverandørudviklede standarder. Det fulde potentiale i anvendelse af geodata bredt i den kommunale forvaltning, kan kun realiseres omkostningseffektivt, hvis der implementeres fælleskommunale standarder for geodata og fælleskommunale metoder til adgang til geodata.
Derfor er et af initiativerne i denne strategi, fokus på at sikre effektiv anvendelse af Geodata og fælles indsats for billigere og lettere løsninger. De første initiativer er i gang, for at høste gevinster ved anvendelse af geodata, bl.a. en geodata referencearkitektur. Disse initiativer skal sikres udbredelse til alle.

3.2 Øvrige data

Succesfulde digitaliseringsinitiativer kræver let tilgængelige og valide data. På flere områder registreres de samme informationer i flere syste-

mer med forskellige standarder, og der er et væsentligt optimeringspotentiale. Udfordringen er at sikre, at data er opdaterede, at de er tilgængelige i tilstrækkeligt omfang, og at det er de rigtige data, der udveksle og holdes ajour.
Samtlige kommuner har samlinger af egne data, der er nødvendige i forskellige typer af sager, og kommunerne har fælles samlinger af data, der er afgørende for forvaltningen. Fælles kommunale samlinger af data er f.eks. BBR og ESR. Derudover indgår kommunerne i fælles offentlige samarbejder med staten om opbevaring og deling af data, der har betydning for flere myndigheders opgavevaretagelse. Det gælder for de data og informationer, der samles i Danmarks Miljøportal, Danmarks Arealinformation og i FOT.
Strategien lægger op til at få taget fat på det potentiale for bedre kvalitet og effektivisering, der ligger i standardiseringen af arbejdet med data.

3.3 Planlægning

Et af strategiens initiativer afspejler, at der er potentiale for at effektivisere og forbedre de processer, der er omkring arbejdet med planer. Og der er behov for at løfte det gennem den fælleskommunale digitaliseringsindsats.
Planlægning er en kerneopgave, og kommunerne har ansvar for en lang række planer. Her kan næves kommuneplaner, lokalplaner, spildevandsplaner, affaldsplaner og vandindvindingsplaner. At udarbejde planer, sende dem igennem et antal hørings- og offentlighedsfaser og til sidst vedtage og publicere planer er en stor opgave i kommunerne.

Der arbejdes flere steder på at lave digitale løsninger til såvel planlægningsopgaven, som til at styrke inddragelse og dialog med borgere. Digitale løsninger er udviklet ift. enkeltkommuner med meget stor ressourcemæssig indsats fra kommunerne for at få løsningerne til at fungere, både når de er nyindkøbte, og når de skal skiftes ud.

3.4 Byggeområdet

Byggesagsbehandling er et af de største enkeltområder i de tekniske forvaltninger, og der er mange overvejelser om, hvordan dette område kan effektiviseres ved hjælp af digitale løsninger. Seks kommuner gennemfører lige nu et demonstrationsprojekt, der både skal etablere forslag til digitale ansøgningsmuligheder og forslag til bedre digital understøttelse af selve sagsbehandlingen.
Mange kommuner er i gang med scanning af papirarkiverne med byggesager for at lette adgangen for informationer for såvel borgere som sagsbehandlere i forvaltningerne. Samtidig er byggeområdet præget af mange leverandører af byggesagsbehandlingssystemer og stort behov for integration mellem fagsystem, ESDH og øvrige informationssystemer.

3.5 Andre faglige områder

Der er andre områder, hvor udfordringerne ift. digitalisering enten er ved at blive taget op, eller er taget op med varierende succes. I denne strategi fokuseres på de områder, hvor der er potentiale for besparelser eller væsentlig kvalitetsløft uden at øge omkostningerne til et område.
Der kunne også beskrives status for affaldsområdet, der er i gang med en reform, der betyder, at kommunerne udfordres af at skulle anvende flere statslige nyudviklede systemer og få CVR-registret til at fungere i en kommunal sammenhæng. Eller Beredskabsområdet, der er i gang med at udrulle et nyt kommunikationssystem, Husdyrgodkendelser, hvor kommunerne arbejder med et statsligt godkendelsessystem, der også står for kommunikation med ansøger.

Endelig vil etablering af de beskrevne indsatser give ledelsesmæssige udfordringer. Implementering af nyt it og nye arbejdsgange kræver, at der gennemføres ændrede arbejdsrutiner, optimering mv. Samtidig er det afgørende, at de fagligt kvalificerede medarbejderes engagement på opgaverne fastholdes, så kommunerne fortsat er et attraktivt sted at være ansat. Fx skal digitaliseringen fjerne indsatsen fra rutineopgaver, og i stedet fokusere medarbejdernes indsats på fagligt krævende opgaver.

4. Strategiske indsatsområder

De kommende fem år vil den tekniske sektor skabe bedre service, effektiviseringer og bedre grundlag for forvaltningerne ved at fokusere på tre indsatsområder: *Selvbetjening*, *omlægning af forvaltningsprocesser* og *effektiv dataforvaltning*.

Strategien indeholder syv konkrete initiativer med selvstændige mål indenfor de tre indsatsområder. *De tre første initiativer gives førsteprioritet for gennemførelse*, mens de øvrige indsatser også prioriteres, men efter de første tre.

Det er en forudsætning for endelig beslutning om en indsats, at der er gennemført analyser af de forventede nødvendige investeringer og gevinster ift. indsatsen, så der kan tages stilling til tilbagebetalingstid for investeringer og potentiale i øvrigt ved indsatsen.

For hver indsats er det en væsentlig ledelsesmæssig udfordring, at have fokus på implementering af løsninger og ændringer i hver enkelt kommune, særligt i forhold til ændrede behov for kompetencer i medarbejdergrupper og behov for ændringer i arbejdsgange og organisering af arbejdet.

Indsatsområde 1: Selvbetjening (de eksterne relationer)

Teknisk forvaltning i kommunerne vil være ledende mht. at sikre borgernes anvendelse og nytte af digitalt baserede selvbetjeningssystemer og digitale dialogbaserede processer med borger og virksomheder.

Indsatser og mål:

- **Etablering og anvendelse af flere digitale selvbetjeningsløsninger i sektoren**. Mål: alle kommuner har mindst otte nye digitale selvbetjeningsløsninger i 2015 og borgerne tilskyndes til at anvende disse.
- **Udbredelse af digital byggesagsbehandling.** Mål: 80 kommuner har implementeret digital ansøgning i 2015. 70 % af ansøgere benytter dette.

Indsatsområde 2: Omlægning af forvaltningsprocesser (den interne organisering)

For at øge effektiviteten gennemføres radikal ændring af arbejdsmetoder med digitalisering af enkelte delområder, ved at samarbejde på tværs af de tekniske forvaltningers fagområder og mellem kommuner.

Indsatser og mål:

- **Geodataområdet** – udvikling til ensartet grundlag for alle forvaltningssystemer, der anvender geodata Udbredelse af standarder og andre effektiviserende tiltag, der udvikles i aktuelt geodata implementeringsprojekt, med 37 kommuner. Mål: Kvalitetsløft og effektivisering i samtlige kommuner.
- **Fælles digitalisering af arbejdet med planer og digital dialog med borgere**. Mål: gennemført analyse af potentiale og muligheder i 2012. Første resultater af fælles krav og løsninger for 10 kommuner i 2015
- **Ejendomsforvaltning** – Sikring af ensartede data i kommunerne, der genbruger data fra energimærkning. Skaber mulighed for mere effektiv forvaltning af ejendomme ift. energianvendelse mv. Mål: effektivisering af ejendomsforvaltningen og samarbejde om løsning.

Indsatsområde 3: Effektiv dataforvaltning (grundlaget for forvaltningen)

Standardisering af data samt implementering af standarderne i alle kommuner. De tekniske forvaltninger vil sikre optimal indretning af datapro-

duktion Det skal ske i samarbejde med datainitiativer i fælles offentligt og statsligt regi.

Indsatser og mål:

- **Data på ejendomsområdet** – gennemførelse af analyse af dataforvaltningen i dag, med fokus på ESR. Mål: Effektive systemer til dataforvaltning i 2015.
- **Data generelt** – effektivisering af dataproduktion og datavedligeholdelse i forvaltningerne, gennem standardisering og arbejde med datamodeller. Gennemførelse af analyse for at definere de mest påtrængende opgaver og udvikling af arbejdet med data såvel kommunalt, som i de fællesoffentlige løsninger FOT og DMP. Mål: Væsentlig effektivisering gennemført i 2015.

Digitaliseringsstrategi for børne- og kulturområdet

1. Indledning

Denne fagområdestrategi for børne- og kulturområdet udpeger de digitale indsatsområder, som kommunerne skal arbejde med i 2010 – 2015. Fagområdestrategien sætter mål for indsatsområder og konkrete initiativer og giver en første beskrivelse af, hvordan kommunerne kan handle for at nå målene. Strategien er en del af den fælleskommunale digitaliseringsstrategi, og derfor skal alle initiativer prioriteres i et samlet perspektiv.

Denne strategi understøtter og omsætter de overordnede strategiske mål om *effektive* og *attraktive* kommuner på børne- og kulturområdet. Fagområdestrategien består af en kort beskrivelse af *opgaven på området*, som sammen med en kort beskrivelse af *visionen* for den fremtidige digitalisering (afsnit 2) og en vurdering af den nuværende *status for digitaliseringen* (afsnit 3) danner grundlag for en beskrivelse (afsnit 4) af de væsentligste strategiske indsatsområder for den digitale udvikling i perioden 2010 til 2015.

Om børne- og kulturområdet

Børne- og kulturområdet skal ses bredt og indeholder dagtilbudsområdet, børn og unge med særlige behov, kultur og fritidsområdet herunder folkebiblioteker, folkeoplysning og folkeskolen. Børne- og kulturområdet er kendetegnet ved at være reguleret af forskellige regelsæt og ved at være koblet til en række ministerier og styrelser.

Det samlede børne- og kulturområde udgør 99 mia. kr.[1] i kommunernes budget for 2010 eller 43 % af de samlede nettodriftsudgifter til service. De 99 mia. kr. fordeler sig således, at dagtilbud udgør 28 %, børn og unge med særlige behov 12 %, kultur, biblioteker og folkeoplysning 8 % og folkeskole samt SFO 52 %.

Børne- og kulturområdet står over for store udfordringer. Det er udfordringer, som kræver innovation og nytænkning, forandring og samarbejde mellem kommunerne.

[1] Kilde: Danmarks Statistik og KL

Kommunerne kommer til at mangle arbejdskraft – pædagoger og lærere – når en lang række medarbejdere og ledere over de kommende fem år går på pension. Samtidig er der kamp om at rekruttere de små ungdomsårgange. Det er derfor nødvendigt at tænke i nye arbejdsmetoder og tilgange i forhold til børneområdet.

Hvis Danmark skal kunne klare sig i den internationale konkurrence, er det afgørende at nå målet om, at 95 % af en ungdomsårgang gennemfører en ungdomsuddannelse. Det kræver bl.a. ændringer i **folkeskolen**. Danmark har en af verdens dyreste folkeskoler. Alligevel ligger elevernes udbytte af undervisningen ikke højt nok, og alt for mange børn skilles ud til specialundervisning. KL arbejder for et nysyn på folkeskolen. Her spiller digitaliseringen og brug af nye medier en meget vigtig rolle. Der er brug for, at folkeskolen er på forkant med anvendelsen af nye medier i undervisningen, så folkeskolen ikke halter bagud i forhold til elevernes it-kunnen. Hvis folkeskolen skal nå målet om både at skabe højere kvalitet for børnene, bedre faglige resultater og bedre udnyttelse af ressourcerne, skal der tænkes i nye læringsformer, nye it-baserede læringsmidler og kompetenceudvikling af lærerne.

På **dagtilbudsområdet** er der fokus på, hvordan digitalisering kan understøtte opfyldelsen af læreplanerne, lige som der administrativt er fokus på, hvordan digitaliseringen i endnu højere grad eksempelvis kan understøtte en hurtig og smidig pladsanvisning og kapacitetsstyring og lette kommunikationen mellem forældre og institution.

Der skal være **sammenhæng** i kommunernes indsats over for **børn og unge**. Det er en udfordring, da børn og unge i deres opvækst møder en række professionelle medarbejdere, som skal dele viden om barnet og spille sammen med barn og forældre i relation til barnets udvikling. Hvis kvaliteten og effektiviteten af kommunernes samspil med børn, unge og deres forældre skal øges, skal der tænkes i arbejdsgange, samarbejde og digitale løsninger, hvor grundoplysninger om barnet/den unge kun tastes ind én gang og ikke i "hvert delsystem". Oplysningerne skal nemt kunne deles og anvendes af de involverede parter. Også kommunikationen med børn og forældre via digitale platforme, fx børne-, unge- og forældreintra, skal hele tiden følge med tiden og matche børn og forældres forventninger til nem og smidig adgang til viden og dialog med kommunen.

16.000 børn og unge er i dag anbragt uden for hjemmet, og endnu flere familier modtager støtte fra kommunen i forhold til børn/unge. Der er tale om et kompliceret lovkompleks og ofte vanskelige sager, hvor børn og unge og deres forældre har en række sociale problemer. Kommunerne

har store udfordringer med at leve op til de mange krav i sagsbehandlingen, herunder sikre udarbejdelse af udredning af barnet inden for tidsfristen, udarbejdelse af en handleplan, opfølgning på handleplanen og barnets udvikling og justering og eventuelt afslutning af indsatsen over for barnet. Der er i de senere år sket en voldsom udgiftsvækst på området. Der er samtidig meget lidt viden om, hvilke indsatser, der reelt virker for børnene/de unge.

Også **kultur- og fritidsområdet** i kommunerne er under forandring. De digitale muligheder for at hente bøger, musik mm. ned fra nettet udfordrer de traditionelle biblioteker med fysiske bøger og skaber nye muligheder.
Kommunerne har i dag et mangfoldigt kultur- og fritidstilbud til borgerne. Hvis borgerne fortsat skal finde det attraktivt, skal der også her tænkes innovativt og i brug af ny teknologi.

Målet med den fælleskommunale digitaliseringsstrategi på børne- og kulturområdet er dels, at mål- og rammesætte en række krav til den langsigtede udvikling, og dels at pege på hvilke indsatsområder og projekter, kommunerne og KL forventer at arbejde sammen om i den kommende femårige periode.

Digitaliseringen på børne- og kulturområdet skal tage udgangspunkt i:

- At barnet/eleven/borgeren/brugeren sættes i centrum.
- At skabe bedre kvalitet, dokumentation og resultater for de samme eller færre ressourcer.
- At tilvejebringe en hensigtsmæssig it-infrastruktur, der bidrager til at gøre viden tilgængelig for alle relevante parter og letter arbejdet med dataindberetning og vedligeholdelse.
- At skabe bedre kommunikation mellem parterne på børneområdet.
- At udnytte og udvikle de digitale kompetencer hos borgere/brugere/børn/elever/medarbejder/ledere og bringe alle kompetencer i spil.

2. Visionen for børne- og kulturområdet

Den digitale vision for børne- og kulturområdet tager udgangspunkt i, at digitaliseringen skal bidrage til at håndtere de kommende års udfordringer på børne- og kulturområdet.

Visionen er:

- At daginstitutioner, folkeskoler og biblioteker udnytter teknologi til at øge børn og unges læring og dermed skabe mere kompetente børn og unge.

- At alle ledere og medarbejdere har viden om og kompetence til at udnytte teknologien på deres fagområde.

Både i dagtilbud, folkeskole, folkebibliotek og i fritidsundervisningen er dele af opgaveløsningen ikke afhængig af det fysiske sted. Børn og unge er ofte allerede inden mødet med it i skolen fortrolige med computere, mobiltelefoner og andre digitale værktøjer. Opgaven er derfor at udnytte denne parathed til at sikre mere udbytte af folkeskolen.

Tilsvarende er mange forældre i fx daginstitutioner fortrolige med it. Derfor kan kommunikationen mellem borgerne og kommunen lettes gennem digitalisering. Borgeren (børn, unge, forældre m.fl.) har let adgang til de nødvendige informationer og opdaterer selv data om egne forhold.

Den digitalt kompetente leder og medarbejder har let adgang til viden om børn/elever/deltagere/borgerens behov. Medarbejderen har let adgang til at finde læringsmidler, hjælpemidler og håndtere borgernes efterspørgsel. Medarbejderne er bundet sammen med hinanden, andre professionelle og borgerne i netværk, der både kan bruges åbent og i lukkede fora. Mange kommunikationsmidler kan anvendes. Medarbejderen har én indgang uanset den løsning, der anvendes. Medarbejderen anvender digitaliseringen til at opnå bedre resultater og arbejde effektivt.

Digitaliseringen giver også optimal mulighed for administrativ styring. Det kan eksempelvis være i forbindelse med styring af elevtilgang til den enkelte skole, styring af pladsanvisningen i dagtilbud, sagsbehandling vedrørende udsatte børn eller udlån på folkebiblioteket.

Der skal være let adgang til at dokumentere, om de opstillede mål opfyldes. De digitale løsninger sikrer, at der skabes viden i organisationen om effekter, effektivitet, udviklingsprocesser samt indhold, metoder og organisering.

Fremtidsfortælling for skoleområdet

Eleverne i gruppe 3 har startet dagen med en samling med læreren, hvor de har talt om de matematiktemaer, de har arbejdet med siden sidste samling. Eleverne har været i kontakt med hinanden og læreren om temaet både fysisk og gennem videokonferencer og ved at udveksle notater over gruppens fælles arbejdssted på nettet. Læreren har ud fra de logbøger, eleverne udarbejder på det fælles arbejdssted, en viden om elevernes og gruppens læringsbehov, og kan derfor starte dagen med et målrettet fælles oplæg. Det interaktive whiteboard er en central spiller i undervisningen. På boardet ligger dagens fælles oplæg, som sendes til den enkelte elevs computer. Læreren er i dialog med eleverne om

dagens tema, og stiller undervejs spørgsmål. Nogle spørgsmål behandles mundtligt, mens andre besvares individuelt. Læreren kan på sin computer følge elevernes arbejde og umiddelbart vurdere, om der skal sættes fokus på enkelte af de mål, der er for elevens læring. Læreren viser herefter den enkelte elev materialer, der kan støtte eleven i at lære ud fra sit præcise behov. Læreren har fundet læringsmidlerne på nettet ved at sammenholde læringsbehov med de tilgængelige midler. Læringsmidlerne er uanset, om det er læsestof, træningsmateriale eller andre midler til elevernes læring allerede tilgængelige på den enkelte elevs computer. Efter en periode med individuel læring arbejder eleverne sammen i mindre grupper. I forbindelse med arbejdet skal eleverne selv søge efter materialer. De kan søge både på skolens egne materialer og på folkebibliotekets. Når eleverne har valgt materialer ud, kan de valgte artikler og materialer læses på e-bogen. Læreren har mulighed for at følge elevernes arbejde og valg af materialer fra sit arbejdssted. Læreren sørger for, at den store elevgruppe samles i løbet af dagen. Mellem de fælles læringssituationer er der tid til, at læreren kan have fokus på og samtaler med den enkelte elev om mål og læringsstrategi. Elevens forældre kan følge med i deres barns læringsbehov og skoledagens indhold og struktur på skolens intranet og kan støtte eleven i forberedelse og læringen.

3. Digital status

På børne- og kulturområdet har der været fokus på it gennem en årrække. Det er forskelligt fra område til område, hvor langt udviklingen er. Digitaliseringen har typisk taget udgangspunkt i den enkelte opgave, mens der har været mindre fokus på samspillet mellem de forskellige systemer m.v. Der mangler helhedstænkning, både hvad angår infrastruktur og udvikling af løsninger. Det betyder fx, at områderne dagtilbud, skole og det specialiserede område på mange måder har udviklet sig i isolerede siloer uden fælles begrebsapparat og mulighed for udveksling af oplysninger.

Anvendelse af it på børne- og kulturområdet udnyttes langt fra fuldt ud. Det skyldes i et vist omfang mangel på kompetencer, men også at it-løsningerne har sine begrænsninger. Det kan derfor være uklart, hvad merværdien er ved digitaliseringen, og hvordan gevinsterne indhøstes.

It-systemerne har i dag sine klare begrænsninger i forhold til at kunne udveksle oplysninger på tværs af børne-/ungeområdet. Endelig har udvikling af løsninger ikke kunnet holde trit med den teknologiske udvikling i øvrigt. Dette giver sig udslag i, at de videndelings- og kommunikationsredskaber, der findes – fx i forhold til undervisning af børn i folkeskolen - ikke matcher dem, som børn og unge benytter sig af i

deres videndeling og kommunikation. Nutidens børn og unge er vokset op med teknologien og er i stand til at være sammen og kommunikere uden fysisk at være i samme rum.

På *dagtilbudsområdet* har der primært været fokus på administrative løsninger. Det er løsninger, der håndterer arbejdstidsaftaler, administrerer forældrebetaling og styrer pladsanvisningen. Der har været mindre fokus på læring og videndeling. Ligeledes savner elektronisk kommunikation, som det fx kendes fra skoleintra, udbredelse.

På området for *børn med særlige behov* er der igennem flere år efterlyst løsninger, der understøtter kommunernes myndighedsopgave, understøtter den faglige kvalitet, letter det administrative arbejde og giver mulighed for at få overblik over økonomi, sagsmængde, lovmedholdelighed mv. Et fælles projekt mellem Socialministeriet, KL og en række kommuner omkring udvikling af DUBU er i gang. Der er behov for, at så mange kommuner som muligt bakker op herom.

På *folkeoplysningsområdet* har der bl.a. været fokus på systemer til booking af lokaler og andre idrætsfaciliteter. Nogle af dem har faciliteter, der betyder, at både kommunen og almindelige borgere kan booke lokaler. Der er igangsat initiativer i forhold til at udvikle systemer til e-learning.

På *folkebiblioteksområdet* er der udviklet nationale og lokale biblioteksadministrations-systemer, lokale biblioteksbaser og løsninger til mellemkommunalt lånesamarbejde.

På *folkeskoleområdet* viste en større undersøgelse fra 2006, at det går godt vedrørende it-hardware. I 2002 var der 9,8 elever om hver nyere computer, i 2006 var tallet 4,8 elev pr. computer. Undersøgelsen viste også, at computerne er på vej væk fra computerlokaler og ud i elevernes læringsmiljøer. I 2002 var 81 % af skolernes computere tilsluttet nettet. I 2006 var dette tal 91,7 %.

Mens det går godt på hardware-siden, kniber det noget med anvendelsen af it i undervisningen. Undersøgelsen viste, at der ikke var nok fokus på, hvordan elevernes udbytte af undervisningen hang sammen med anvendelsen af it. Endelig viste undersøgelsen, at anvendelsen af videndelingsløsninger koncentrerede sig om administrative og organisatoriske opgaver og i mindre grad involverer undervisningen og eleverne.

Der har i Undervisningsministeriets udviklingsprogram ”It i folkeskolen” været fokus på udvikling af digitale undervisningsmidler. Det har vist

sig, at disse ikke er blevet brugt i det forventede omfang. Der er i øjeblikket et projekt i Københavns Kommune, der har fokus på effekten af digitale undervisningsmidler.

Der har i de sidste år været fokus på indkøb af interaktive whiteboards i mange kommuner, og mange lærere har været på kursus i anvendelsen af it. Men anvendelsen af it har mange steder endnu ikke haft den ønskede effekt på elevernes læring.

Der er et stort potentiale for øget anvendelse af digitalisering på børne- og kulturområdet. Derfor vil kommunerne med denne strategi sammen arbejde intensivt for, at kommunerne kan udnytte de muligheder den nye teknologi giver.

4. Strategiske indsatsområder

Der peges nedenfor på en række fælleskommunale initiativer på vej mod opfyldelsen af visionen.

Den fælles digitaliseringsstrategi på børne- og kulturområdet indeholder enkelte initiativer, der gennemføres på kort sigt, og igangsætning af projekter, der skal afdække behovet for andre indsatser på længere sigt. Initiativerne er samlet i de fire indsatsområder:

1. Bedre styring af området for udsatte børn og unge
2. Den digitale folkeskole
3. Den digitale daginstitution
4. Det digitale bibliotek

4.1. Bedre styring af området for udsatte børn og unge

DUBU (Digitalisering - Udsatte Børn og Unge) er en it-løsning, der skal sikre en bedre sagsbehandling og dokumentation på området for udsatte børn og unge samt forbedre den økonomiske styring. DUBU er klar til drift i efteråret 2011. Målet er, at 80 % af kommunerne senest i 2015 benytter DUBU.

4.2. Digitalisering der effektiviserer og forbedrer folkeskolens resultater

I Danmark bruger vi mange penge på folkeskolen. Men udbyttet er ikke højt nok. Digitalisering er et af de midler, der skal effektivisere og forbedre folkeskolens resultater og dermed elevernes læring. Det

forudsætter en bred vifte af aktiviteter. Der igangsættes derfor fire initiativer:

1. Effektiv infrastruktur i folkeskolen
Der er investeret massivt gennem mange år i it-udstyr i folkeskolen. Men mange steder er udstyret vanskeligt at benytte, når fx netværk ikke fungerer. I de kommende år vil der derfor skulle bruges en større del af it-investeringerne til at sikre stabile løsninger og en fuld udbredelse. Der er naturligt nok stor forskel fra skole til skole. I 2013 har alle elever mulighed for netadgang på skolen. Det forudsættes endvidere, at alle elever i folkeskolen i 2015 arbejder med et individuelt digitalt redskab. Det er en forudsætning for initiativ 2 og 3.

2. Øget anvendelse af digitale læringsmidler
I dag udgør bøger og øvrige "tradionelle medier" langt størstedelen af skolernes budgetter til læringsmidler. Men mange børn og unge færdes mere hjemmevant i mobiltelefoner, internet m.v. Denne udvikling skal afspejles i undervisningsmaterialerne i folkeskolen.

Der findes allerede digitale værktøjer, der tilpasser læringen til barnets kompetencer. Det giver mulighed for, at it-værktøjer kan understøtte vurderingen af børnenes læringsbehov og kompetencer og så indrette læringsmidlerne herefter. Det betyder, at der ud over de fælles læringsmål kan være fokus på elevernes individuelle læringsmål. Hertil kommer en væsentlig effektivisering, bl.a. fordi læreren får bedre muligheder for at tilrettelægge elevernes læring og kan have mere fokus på elevsamtaler om læringsmål og læringsstrategi, hvilket vil øge elevernes læringsudbytte.

Frem mod 2015 tages initiativ til, at kommunerne og staten samarbejder om at accellere udviklingen af digitale læringsmidler og –programmer. Digitalisering skal ikke kun være et hjælperedskab i de eksisterende læringssituationer, men derimod være grundlag for udvikling af nye læringsformer.

Dette initiativ skal ses i tæt sammenhæng med initiativ 3. Læringsmidler og læringsformer er to sider af samme sag.

3. Nye læringsformer
I dag er klasseundervisningen en udbredt læringsform. I takt med, at teknologien gør det lettere at arbejde uafhængigt af sted, kan den traditionelle form med klasseundervisning ændres og suppleres. Det betyder, at læreren kan tilrettelægge læringsforløb på tværs af klasser, årgange og skoler.

Der skal derfor løbende og senest i skoleåret 2011-2012 etableres minimum to projekter, der udvikler digitale læringsformer.

Initiativet skal ses i tæt sammenhæng med initiativ 2 om udvikling af læringsmidler. De rette læringsmidler kan understøtte den enkelte elevs læringsmål, og er en del af udvikling af nye læringsformer.

4. Digital kommunikation og videndeling

Digitale løsninger til kommunikation og videndeling er allerede udbredt på alle landets skoler. Dialogen mellem forældre og skole, lærere og elever og lærerne indbyrdes er i vis udstrækning allerede digital. Teknologi og de grundlæggende færdigheder er således allerede udbredt. Det er derfor et mål at udbrede anvendelsen af den eksisterende teknologi til alle skoler og alle klasser. Kommunerne tager derfor initiativ til at dokumentere, at der frem mod 2015 sker en øget udbredelse af den digitale videndeling og kommunikation.

Målet er, at i 2013 er 90% af den skriftelige kommunikationen mellem skole og hjem digital. Det kræver en kommunal indsats at sikre denne udbredelse. Men det forudsætter også, at forældrenes tilgang til anvendelse af digitale løsninger ændres. Det kan kommunerne bidrage til ved at løfte forventninger til, at forældre benytetr de digitale kanaler, der er til rådighed.

De digitale løsninger skal udvikles til at kunne modtage en NemId-login, og samtidig skal hele grundlaget for de eksisterende løsninger revurderes for at vurdere, om denne platform er den rigtige at arbejde videre på, inden kravene til de digitale løsninger konkretiseres. Det bør også vurderes, om de digitale løsninger skal indeholde den videndelings base, som skal danne grundlag for dialog og videndeling mellem alle landets lærere.

4.3. Den digitale daginstitution

Daginstitutionsområdet er ikke digitaliseret i synderlig grad. Der er derfor potentialer for både at effektivisere administrationen og kommunikationen mellem forældre og daginstitution.
På folkeskoleområdet er kommunikationen mellem lærere og forældre i vid udstrækning flyttet over på den digitale kanal i skoleintra de seneste år.

Erfaringerne herfra bør nu udbredes til daginstitutionsområdet, hvor der også er omfattende kommunikation mellem forældre og institution om alt

fra ferieplaner til indkaldelser til forældremøder og praktiske beskeder om eksempelvis ture.

Der findes allerede løsninger på markedet tilpasset daginstitutioner, som flere kommuner har gode erfaringer med. Der bør være sammenhæng mellem systemerne, så forældre oplever en samlet løsning på børneområdet.

1. Fuld digitalisering af opskrivning til skole og daginstitution
Hvis borgerne i højere grad anvender selvbetjeningsløsninger, kan administrationen effektiviseres. Senest i 2012 skal det være obligatorisk for forældre at benytte en digital selvbetjeningsløsning, når børn skal opskrives til daginstitution.

2. Digital kommunikation mellem forældre og institution
På folkeskoleområdet er kommunikationen mellem lærere og forældre i vid udstrækning flyttet over på den digitale kanal i skoleintra de seneste år. I 2013 er tilsvarende løsninger udbredt på 50 % af landets daginstitutioner. Og i 2015 90 %.

4.4. Det digitale folkebibliotek

Borgerne vil i stigende grad efterspørge digitale ydelser på bibliotekerne i form af e-bøger, netmusik, artikler, databaser osv, hvor formidlingen sker over internettet. Udvalget om Folkebibliotekerne i videnssamfundet har anbefalet, at der etableres et digitalt bibliotek, som er en fælles digital formidling til borgerne.

KL støtter anbefalingen om det fælles digitale bibliotek. Inden kommunerne går sammen om store fælles digitale initiativer på biblioteksområdet, må indholdet af denne anbefaling konkretiseres. KL og Kulturministeriet påbegynder derfor nu en proces, der skal afklare de nærmere rammer i form af økonomi, organisering og styring af det digitale bibliotek. Samtidig er det nødvendigt at klarlægge kravene til den fremtidige digitale infrastruktur på biblioteksområdet, som det digitale bibliotek skal være en del af. På baggrund af dette vil denne strategi blive opdateret med eventuelle fælleskommunale initiativer.