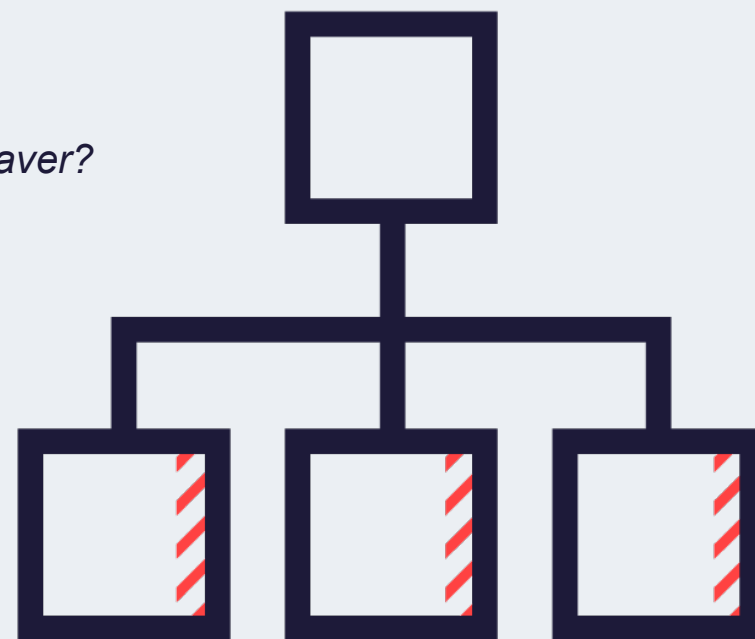


ORGANISATIONSANALYSE

FRA IT-DRIFT TIL IT I ALTING

Indhold

1. Introduktion til analysen
2. Den digitale udvikling og forandringer i IT- og digitaliseringsafdelingers opgaver
3. Organisering af kommunale IT- og digitaliseringsafdelinger
4. Fire temaer i organisering og styring
 1. **Opgaverne** - *Hvordan definerer vi kerneopgaven og balancerer it-drift og service?*
Cases
 2. **Styringen** - *Hvordan finder vi den rette styringsbalance?*
Cases
 3. **Udviklingskraft** - *Hvordan balancerer vi "skal-opgaver" og udviklingsopgaver?*
Cases
 4. **Finansieringen** *Hvordan finansierer vi digitale indsatser?*
Cases
5. Næste skridt



1. Introduktion til analysen

Baggrund

Kommunernes opgaver på it-og digitaliseringsområdet har ændret sig markant gennem de seneste 10-15 år. IT- og digitaliseringsafdelingen spiller en nøglerolle for kommunens samlede digitale omstilling. I disse år arbejder mange kommuner derfor med at finde den rette organisering og styring af digitaliseringsområdet. Det handler om at balancere hensynet til en stabil og sikker drift og samtidig matche det stigende behov for, at IT- og digitaliseringsafdelingen understøtter digital transformation på tværs af hele kommunen.

Analysen tager afsæt i interviews med 14 IT- og digitaliseringschefer, som har beskrevet deres organisering, de organisationsforandringer, der er foretaget og de opgaver og udfordringer, de arbejder med.

Analysen har til formål at give ledere og medarbejdere i IT- og digitaliseringsafdelinger inspiration til at drøfte deres organisering og styring af arbejdet og deres kerneopgave i en tid, hvor IT- og digitaliseringsafdelingens rolle er under forandring. Der findes ikke én perfekt model. Det handler om at finde de rette balancer mellem forskellige hensyn.

Analysen beskriver først organiseringen af IT- og digitaliseringsafdelingerne. Dernæst dykker vi ned i fire centrale temaer:

1. **Opgaver** – hvordan ser udviklingen i opgaver ud?
2. **Styring** – hvordan arbejder man med at styre digitaliseringsindsatsen?
3. **Udvikling** – hvordan gribes udviklingsopgaven an?
4. **Finansiering** – hvordan finansieres udviklingsopgaver?

Sådan kan I bruge analysen

Analysen kan bruges til:

1. Dialog om den rolle og kerneopgave, som IT-og digitaliseringsafdelingen har i den kommunale organisation (tag dialogen internt, med fagområderne eller med direktionen)
2. Dialog om organisering og styring af opgaveporteføljen på IT- og digitaliseringsområdet (tag dialogen internt, med fagområderne eller med direktionen fx som led i en drøftelse af hvordan I prioriterer jeres opgaver)
3. Dialog om den rolle IT-og digitaliseringsafdelingen har og den finansiering der er af udviklingsprojekter og innovation (tag dialogen internt, med fagområderne eller med direktionen)

På sidste slide finder I eksempler på spørgsmål I kan tale ud fra

2. Fra IT-drift til IT i alting

Digitalisering i tre bølger

Formålet med det digitale har flyttet sig i takt med den teknologiske udvikling. Kommunernes opgaver på it-og digitaliseringsområdet har ændret sig markant gennem de seneste 10-15 år.

Der er digitale løsninger og teknologi i stort set alle dele af kommunernes opgaver. Dertil kommer arbejdet med infrastruktur og IT-arkitektur, implementering af fælleskommunale og fællesoffentlige løsninger, sikkerhed og GDPR.

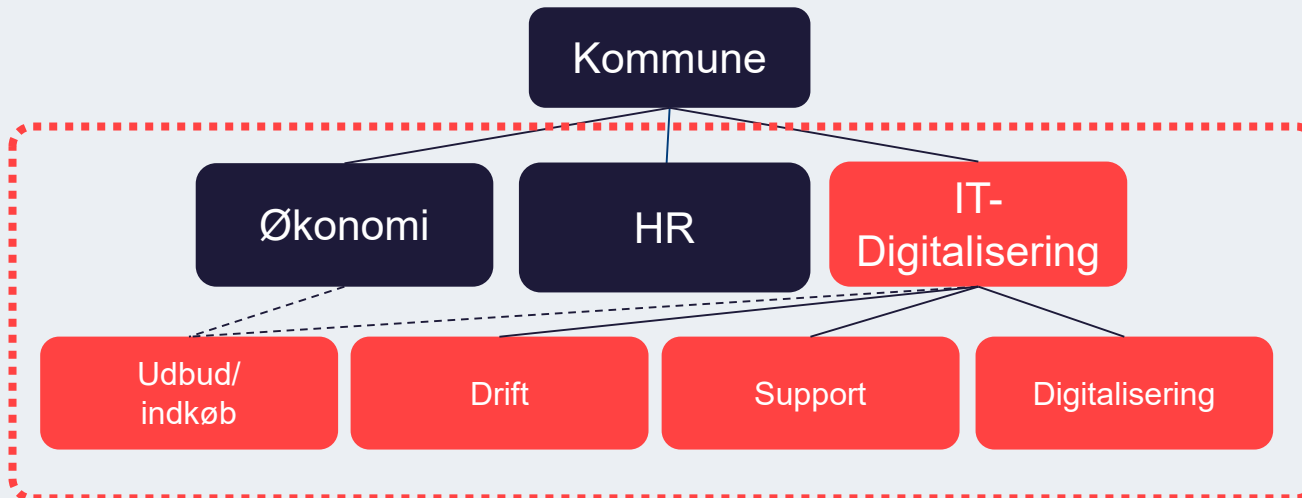
Udviklingen skaber nye opgaver og muligheder for digitaliseringsafdelingen i kommunerne.



3. Typisk organisering af IT- og digitaliseringsområdet

På overfladen ligner IT- og digitaliseringsafdelinger i kommunerne hinanden, hvad placering i organisationsdiagrammet og viften af opgaver angår. Figuren illustrerer en typisk organisering. Variationer viser sig dog i det konkrete samspil i organisationen. Det er vigtigt at overveje:

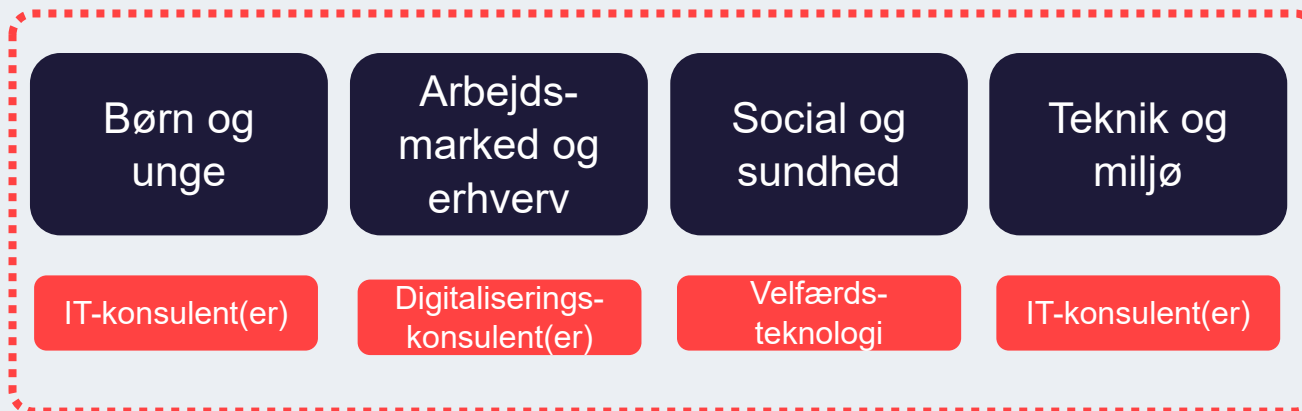
- Hvordan er ansvaret for IT- og digitalisering forankret i direktionen?
- Hvor er IT- og digitaliseringen placeret i organisationen?
- Hvordan er balancen mellem centrale og decentrale kapaciteter og kompetencer?



Central stabsfunktion

Kommunerne har typisk en central IT/digitaliseringsafdeling som en del af stabsfunktionen. Nogle steder er afdelingen tæt koblet med økonomi og andre steder mere koblet med HR. Nogle har en ansvarlig direktør, andre refererer direkte til kommunaldirektøren.

Ofte er IT og digitaliseringsområdets medarbejdere inddelt i mindre enheder/teams for drift, support og digitalisering evt. også indkøb.



Decentrale kapaciteter

Kommunerne har typisk også en eller anden grad af IT og digitaliseringskapaciteter ude i forvaltningsområderne. Store kommuner kan have dedikerede kontorer for IT og digitalisering eller velfærdsteknologi. Andre har et par IT eller digitaliseringskonsulenter på nogle af fagområderne typisk i et forvaltningskontor.

4. Fire temaer i organisering af IT- og digitaliseringsområdet

Fire temaer, hvor **den rette balance** skal findes

På baggrund af de 14 interviews er der identificeret fire temaer som er væsentlige at forholde sig til. For alle temaer gælder, at kommunerne løbende ser på om balancen er den rette, for at kunne levere varen og samtidig være relevante og kompetente i samspillet med resten af den kommunale organisation.

1. Opgaver – hvordan ser udviklingen i opgaver ud?
2. Styring – hvordan arbejder man med at styre digitaliseringsindsatsen?
3. Udvikling – hvordan balanceres skal-opgaver og udviklingsopgaver?
4. Finansiering – hvordan finansieres udviklingsopgaver?

Opgaver

Hvordan definerer vi kerneopgaven? IT- og Digitalisering skal både levere stabil og sikker drift og være servicepartner

It-drift

IT og digitaliseringsafdelingen skal skabe sikker drift og implementering af centrale it-systemer og decentrale fagsystemer.



Digitalisering som en service til hele kommunen

IT og digitaliseringsafdelingen skal være en sparringspartner for fagområderne. De skal levere relevant service som hjælper fagområderne i deres opgaveløsning.

Styring

Hvordan finder vi den rette styringsbalance? Central styring kan styrke tværgående indsatser og sætte retning, men kan også modvirke et bredt ejerskab til digitalisering

Central styring

Mange styrer digitaliseringsindsatsen ud fra en strategi eller handleplan. Der følges op på strategien og den tværgående portefølje af digitaliseringstiltag. Der koordineres gennem styringsfora på strategisk og operationelt plan



Decentralt ejerskab

En større del af digitaliseringsopgaverne er styret decentralt. Fagområderne kan også styre tværgående projekter i kommunen. Decentral styring fordrer at der er et bredt ejerskab til digitalisering og den følges til dørs.

Udvikling

Hvordan bliver vi i stand til at balancere "skal-opgaver" og udviklingsopgaver og understøtte udvikling og innovation

Implementering af infrastruktur

Mange opgaver kommer udefra i form af implementering af fællesoffentlige og kommunale løsninger og systemer og fokus på sikkerhed og infrastruktur. De har skullet hjemtage ejerskabet til digitalisering pga. monopolbrud.



Udvikling og innovation

Holde sig kompetente og opdateret på digitale tendenser og skubbe på og understøtte fagområderne i at tænke nyt i deres opgaveløsning. Støtte de lokale ildsjæle og hjælper med at tænke på tværs.

Finansiering

Hvordan finansierer vi digitale indsatser så de både er forpligtende, sikrer gevinster og giver rum til afprøvninger

Driftsbevilling
Kommunerne ...



Projektmidler og puljer
Kommunerne ...



Eksterne midler
Kommunerne ...

Opgaver

Hvordan definerer vi kerneopgaven?

IT- og Digitalisering skal både levere stabil og sikker drift og være servicepartner

Krydspres



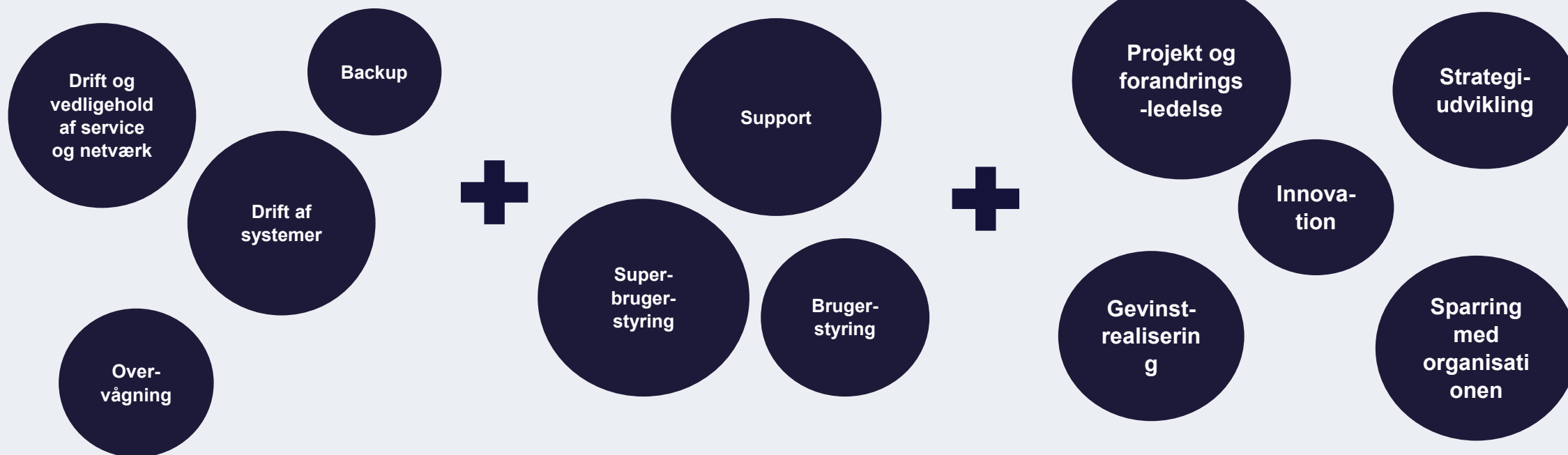
It-drift

IT og digitaliseringsafdelingen skal sikre drift og implementering af centrale it-systemer og i et vist omfang decentrale fagsystemer.



Digitalisering som en service til hele kommunen
IT og digitaliseringsafdelingen skal være en sparringspartner for fagområderne og tilbyde mere serviceorienteret IT og understøttelse af forretningen.

Konkrete opgaver



AT UDVIKLE FORSTÅElsen AF KERNEOPGAVEN

Mange kommuner har arbejdet med at ændre og udvikle opgaveforståelsen i IT- og digitaliseringsafdelingen. Ofte er første skridt at få italesat skiftet i opgaver og skabe en fælles forståelse af kerneopgaven; En kerneopgave, som består i, at IT- og digitaliseringsafdelingerne skal være servicerende og understøttende for, at fagområderne når i mål med deres opgaver. Det kan være ved at arbejde med SLA (service level agreements) eller på andre måder at beskrive et serviceniveau for så vidt angår IT-udstyr og IT-support. Nogle kommuner arbejder ud fra et datadrevet fokus i forhold til vægtning af opgaverne og foretager brugerundersøgelser/tilfredsmålinger.

I **Jammerbugt Kommune** har man haft en temadag om kerneopgaverne med fokus på, hvad de vigtigste opgaver er og hvordan det går med at levere på kerneopgaverne. Kommunen arbejder samtidig med at beskrive kompetencer, ikke stillinger. I stedet for at tale om en stilling som fx "Netværksekspert", så taler man i stedet om hvilke kompetencer der er vigtige i de forskellige teams og opgaver.

I **Holbæk Kommune** har man fokus på, hvordan kommunes IT og digitaliseringsafdeling kan være en stærkere samarbejdspartner. Hvert år foretager man brugerundersøgelser, hvor man spørger til fagområdernes oplevelse af afdelingen. Det opleves som en god måde at styrke en kulturændring på, hvor fokus er på at være servicepartner.

STRUKTURER OG KOMPETENCER SÆTTER RAMMER FOR OPGAVERNE

Nogle kommuner har håndteret nye opgaver ved at ændre på strukturerne i deres IT- og digitaliseringsafdelinger. Det kan være at oprette dedikerede digitaliseringsteams, som de fleste har gjort. Det kan også være at rekruttere nye typer ansatte – generalister, projektledere eller folk med en særlig teknologiforståelse inden for fx RPA. Det kræver samtidig styr på it-driften, sikkerhed, implementering af fælleskommunale/offentlige løsninger samt arkitektur og infrastruktur.

I **Jammerbugt Kommune** sidder de decentrale IT- og digitaliseringskonsulenter nogle dage om ugen sammen med den centrale digitaliseringsafdeling. Det skaber en tættere forbindelse til fagområderne.

I **Allerød Kommune** har man valgt en radikalt anderledes struktur for at kunne håndtere de nye digitale initiativer. Her har kommunen etableret et fælles IT-drift samarbejde med andre kommuner, hvilket har styrket området og frigivet ressourcer til etablering af egentligt digitaliseringsteam, med fokus på digital udvikling af kommunens kerneopgave.

” Tidligere gik langt det meste af tiden med driftsopgaver, brandslukning og servere. Dengang havde vi kun en IT-afdeling. Nu har vi sikre driftsplatforme og nu er 50% digitalisering, 25% drift og 25% data og administrationsservice. ”

Holbæk kommune – brugerundersøgelser og dedikerede forretningskonsulenter

Holbæk Kommunes IT og digitaliseringsafdelingen er en stabsenhed under Organisationservice (IT, Løn, indkøb og HR).

IT-afdelingen har konsulenter dedikeret til digitalisering. De er hver dedikeret et forretningsområde og kaldes forretningskonsulenter. Deres opgaver er blandt andet at opretholder kontakt til områderne.

DNA'et i IT- og digitaliseringsafdelingen er at være tilgængelige og være en service for organisationen. Hvert år afholder alle funktionerne under Organisationservice en brugerundersøgelse hos forvaltningerne for at høre, hvor tilfredse forvaltningerne er med deres service. Det er et tema som altid er relevant at tage op og hvor de forbedrer sig, men endnu stadig har ambitioner om at blive bedre.



Allerød kommune – it-driftsfælleskab gav mulighed for Digitalt fokus

Allerød Kommune har været igennem en større omstrukturering på området for it og digitalisering. Fra en traditionel tilgang med en it-afdeling, der primært varetog it-drift, support og teknisk problemløsning, er der nu etableret en egentlig digitaliseringsenhed, der har til opgave, at støtte kommunens fagområder med målrettet digital udvikling af kerneopgaven.

Dette er muliggjort gennem en virksomhedsoverdragelse og tilslutning til det kommunale it-driftsfælleskab "It-forsyningen" som Ballerup, Egedal og Furesø Kommune også er en del af, og det er besparelser gennem denne konsolidering, der har finansieret etablering af en digitaliseringsenhed, samtidig med at kvaliteten af it-drift, support og infrastruktur er højnet og mere robust.

Digitaliseringsenheden er placeret i staben "Personale & Digitalisering", hvor synergien mellem digitalisering, HR og personale opgaver udnyttes optimalt. Teamet for informationssikkerhed ligger i samme stab, men refererer til direktionen.

Etablering af en digitaliseringsenheden i kommunen har givet organisationen større tryk ved, og mod på, at tage ansvar for den digitale udvikling.

Digitaliseringsenheden arbejder løbende med at udvikle enkle rammer for, og håndtering af, kommunens digitale transformation.



Styring

Hvordan finder vi den rette styringsbalance? Central styring kan styrke tværgående indsatser og sætte retning, men kan også modvirke et bredt ejerskab til digitalisering

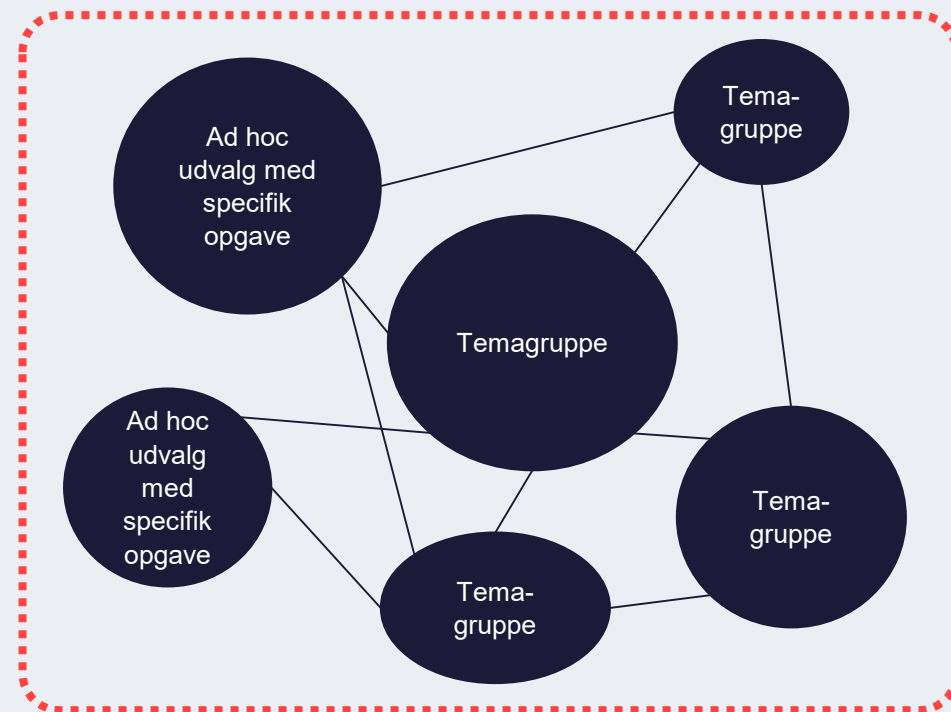
Stærk central styring

IT og digitaliseringsopgaven styres ud fra fx en overordnet strategi eller handleplan. Der følges op på strategien og den samlede tværgående portefølje af digitaliseringstiltag. Der koordineres gennem styringsfora på både strategisk og operationelt plan.



Decentralt styring og ejerskab

En stor del af digitaliseringsopgaverne er styret decentralt. Der er ejerskab til digitalisering og den følges til dør. Fagområderne kan styre også tværgående projekter i kommunen. Flere kommuner samarbejder i højere grad med forvaltningen.



AT STYRE UDEN AT OVERSTYRE

Meget styrende og formaliserede fora kan blive tunge og mangle dynamik. Det kan fx ses ved at det kun er digitaliseringsafdelingen, der spiller emner ind i styringsfora og der mangler ejerskab hos fagområderne. Derfor er nogle kommuner gået væk fra at have den type styring.

Udfordringen med at styre uden at overstyre gribes forskelligt an selvom billedet på styringen ser rimelig ens ud – de fleste har en styregruppe for digitalisering, som håndterer særligt tværgående forretningskritiske indsatser. Men de fleste vil også gerne lægge mere ansvar ud til fagområderne, styrke samarbejdet og give plads til en mere netværksbaseret styring, hvor fagområderne tager ejerskab fx ved at de også kan styre tværgående digitaliseringstiltag.

Kommuner med en stærk koordinering til fagområderne fx ved at digitaliseringskonsulenter er dedikeret et bestemt fagområde oplever at meget af koordineringen kan foregå derigennem frem for i større styringsfora.

I **Herning Kommune** har de skabt styring gennem en fælles projektmodel. Alle digitale projekter skal bruge projektmodellen – også i fagområderne. Projektledere og proceskonsulenter ude i forvaltningen er uddannet i projektmodellen. Med den model har de også fået ansvaret med.

I **Jammerbugt Kommune** har de skabt styring på indkøbsområdet ved at have hurtigt arbejdende gruppe, som kan hjælpe områderne ved indkøb af nye systemer og IT. Ved behov for nyindkøb melder man via en hjemmeside man sit ønske om indkøb ind til en ekspertgruppe. Gruppen har en uge til at screene indkøbet og give sikkerhed, brugerstyring, support, kontrakt, installation og implementering.

I **Holbæk Kommune** har de ikke behov for så stærk fælles koordinering fordi meget af koordineringen sker igennem deres forretningskonsulenter – digitaliseringskonsulenter dedikeret til bestemte fagområder.

” Vi var meget decentrale før og havde behov for noget tværgående. Som alle andre var vi nødt til at styre noget mere centralt og have en fælles beslutningskompetence. Nu er fokus et andet, nemlig at få aktiveret områderne mere i det tværgående digitaliseringsarbejde. Det kræver at en anden tilgang styringsmæssigt ”

GLADSAXE KOMMUNE - SAMARBEJDSMODEL

Gladsaxe Kommune er gået væk fra at have et egentligt digitaliseringsråd der godkender og styrer digitaliseringsprojekterne. I stedet har de etableret et Ledelsesforum for digital transformation hvis vigtigste formål at accelerere den digitale transformation via en netværksbaseret samarbejdsmodel.

Deres styring er centreret omkring samarbejdsmodellen som gør processerne mere smidige, giver hurtigere aftræk og mere ejerskab. Ulemperne er at det kan være svært at få øje på ting der stritter – forskellige modeller og løsninger kan blomstre rundt omkring på godt og ondt.

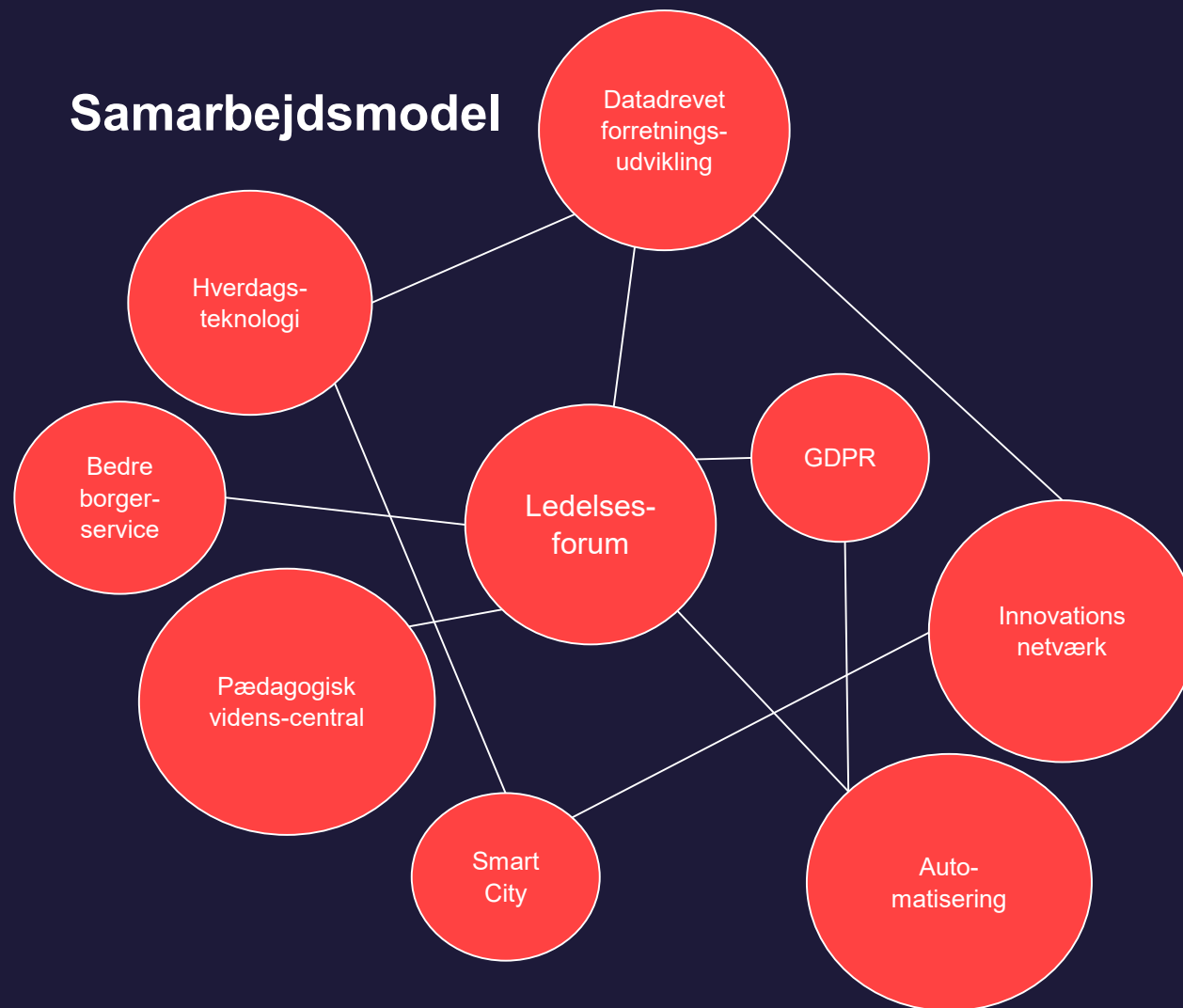
Samarbejdsmodel – temagrupper

Grupper organiseret efter temaer. Når der er kommet et nyt strategisk sigte fx at arbejde med data. Så laver man en blivende organisering om data og sætter en direktør for bordenden. Det samme med automatisering og andre områder. Ude i organisationen ved de, hvilken gruppe de skal gå til, hvis de har brug sparring indenfor et emne.

Ledelsesforum for digital transformation

Inviterer tema-grupperne ind og har et vist overblik over indsatser. De træffer beslutninger om fælles tiltag fx tværgående ledelsesforløb.

Samarbejdsmodel



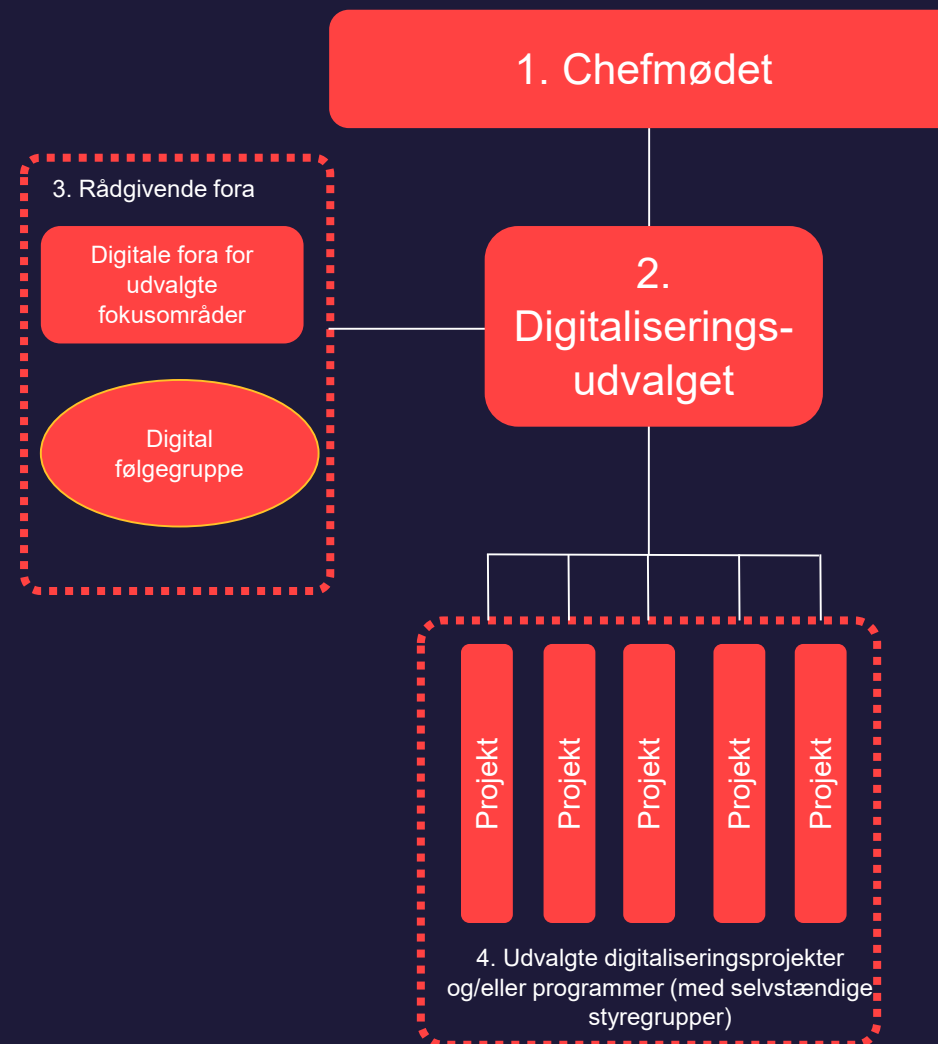
RUDERSDAL KOMMUNE – DIGITAL ORGANISERING

Rudersdal Kommune er gået fra meget decentralt til at styre mere centralt og tværgående. Det har givet mulighed for at sætte en fælles strategisk ramme og retning. Organiseringen har betydet, at digitalisering er kommet ind på chefmøderne og derved på bordet hos dem, som skal forpligtes til at føre det ud i livet.

Digitaliseringsudvalg: Der deltager to direktører og tre områdechefer foruden Digitaliseringschefen og it-chefen. Der er rullende udskiftning (ca. hvert andet år) for at sikre dynamik og forankring. I denne periode er det direktøren for det tekniske område, der sidder for bordenden. Udvalget drøfter og beslutter primært tværgående og forretningskritiske temaer og indsatser herunder i forhold til at sikre den digitale omstilling. Det kan også være emner som sikkerhed og KOMBIT-implementering. Desuden fastlægger udvalget kommunens tværgående digitaliseringsplan i samarbejde med følgegruppen, og udvalget tager stilling til ansøgninger til teknologipuljen.

Digital følgegruppe: Blanding af fx sekretariatschefer, ledere og konsulenter. De er indgangen til områderne. Gruppen kvalificerer problemstillinger og lægger strategiske drøftelser op til digitaliseringsudvalget.

Digitalt forum: Ad hoc grupper bestående af fx eksperter og ledere inkl. ledere på institutionsniveau. Arbejder med fokusområder og "nødder" der skal knækkes. Fx udarbejdelse af anbefalinger og værktøjer til at sikre fortsat udvikling af de digitale kompetencer og det digitale mindset hos alle ledere og medarbejdere, rammesætning og modeller for automatisering og udbredelse af teknologianvendelse. Nedsættes en gang årligt. Afgrænset tid og opgave – et arbejdende og producerende forum.



Hvordan balancerer vi ”skal-opgaver” og udviklingsopgaver?

Implementering af ”skal”- opgaver og systemer

IT- og digitaliseringsafdelinger har som primær opgave at håndtere it-drift, support og ”skal”-opgaver som udløber af krav fra lovgivning fx informationssikkerhed og fra fællesoffentlige- og fælleskommunale tiltag.



Udvikling og innovation

IT og digitaliseringsafdelinger har også opgaver ift. udvikling, innovation, afprøvning af ny teknologi. Den opgave kræver viden om ny teknologi og digitale tendenser. Opgaven kan ikke løses af IT- og digitaliseringsafdelingen men i et samspil med fagområderne. IT- og digitaliseringsafdelingens rolle kan være understøtte dialog om hvordan faglige opgaver og udfordringer kan løses med ny teknologi og at støtte lokale ildsjæle og bistå med tværgående hensyn. Derudover kan data give et godt beslutningsgrundlag.



AT SÆTTE UDVIKLINGSKRAFT PÅ FORMEL ER SVÆRT

Innovationsarbejdet er svært at sætte på formel og skabe en struktureret styring af. De kommuner der oplever, at man lykkes med at arbejde innovativt, oplever at det er vigtigt, at fagområderne ved hvornår de skal inddrage IT og digitaliseringsafdelingen (fx ved nyindkøb) og ved hvem de skal gå til for at hente sparring eller hvilke fora de skal gå til for at få truffet beslutninger. Nogle kommuner tager afsæt i kommunens data i forhold til at sætte retning. Når forvaltningen bliver involveret gennem data, får de også en forståelse for beslutningsgrundlaget.

I Gladsaxe Kommune organiserer de sig omkring temaer i deres digitale styring – den såkaldte samarbejdsmodel. De har en innovationsnetværk. Den store innovationskraft ligger lokalt og ved at den enkelte leder forstår at tænke anderledes i deres område. Derfor har de kørt et lederforløb blandt andet med øvelser i at være digital visionær og sætte billeder på, hvordan fremtidens service ser ud om 10 år.

I Holbæk Kommune har de sat projektet "Holbæk i en digital verden", hvor digitaliseringskonsulenter holder workshops med alle kerneområderne. De taler dels om hvad der er digitalt bøvlet i deres hverdag, og om digital innovation – hvad kan gøres smartere? Målet er at finde 2 potentielle kvalitetsforbedringer og 2 potentielle effektivitetsforbedringer pr. område.

En del kommuner arbejder med udvikling i samarbejde med andre kommuner fx i kommunesamarbejder, regionale samarbejder, OS2, KOMBIT, KL osv.

”

Der er svært at styre sig til at skabe udviklingskraft. Det er svært at skabe rum og prioritering til det innovative og at arbejde med det på en struktureret måde.

”

SORØ KOMMUNE

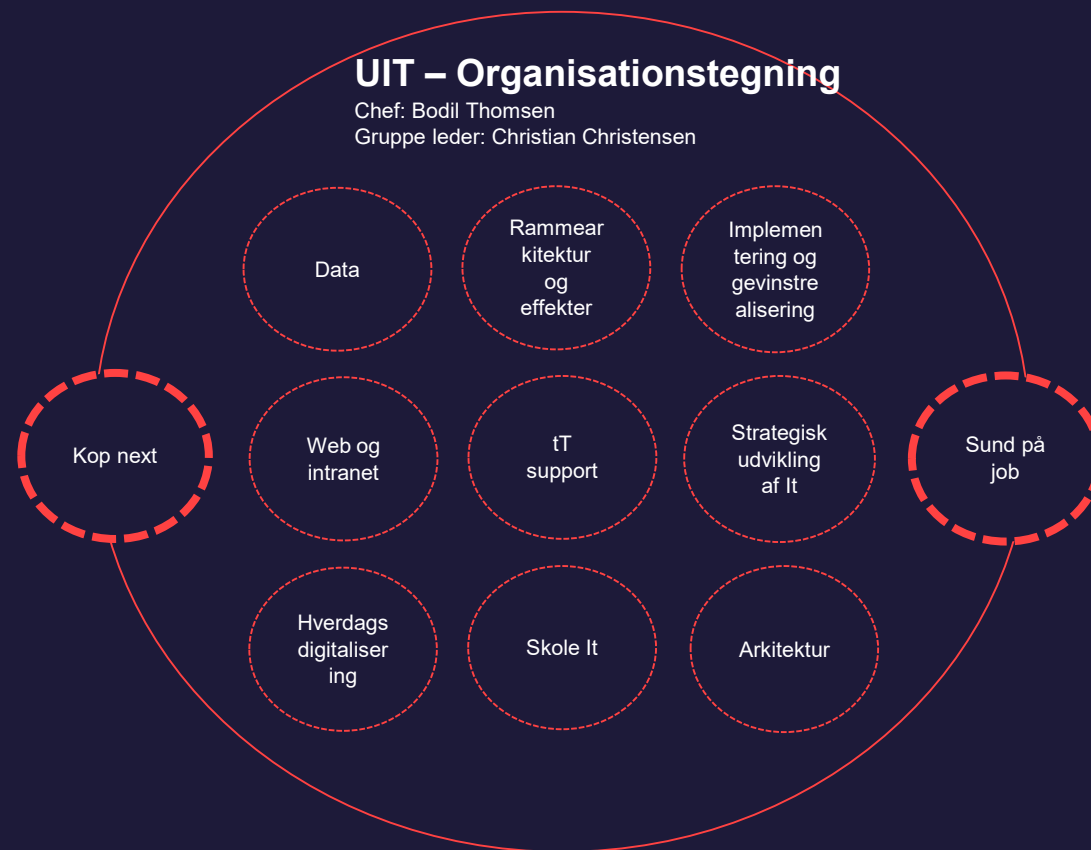
I Sorø Kommune er det digitale og udvikling bundet tæt sammen også organisatorisk.. Afdelingen hedder Udvikling og It (UIT) og er lidt anderledes som følge af et eksplicit fokus på udvikling. Man har desuden et udviklingsråd som mødes en gang om måneden, der består af udviklingskonsulenter og som kvalificerer drøftelse i porteføljeråd.

I kommunen har man lavet en større udviklingsindsats: Fremtidens Kommune, med fokus på udvikling af metoder, kompetencer og inddragelse af teknologi. I det regi er der nedsat en digital tænketank.

UIT – Organisationstegning

Chef: Bodil Thomsen

Gruppe leder: Christian Christensen



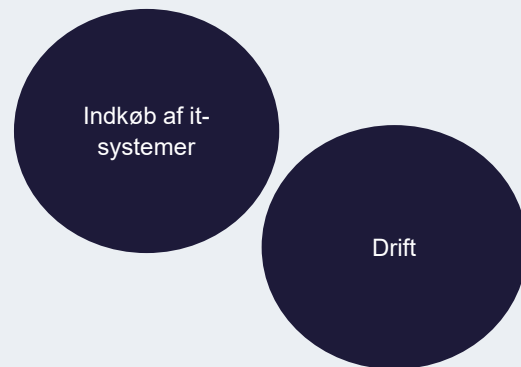
Finansiering

Hvordan finansierer vi de digitale indsatser?

Driftsbevillinger

De fleste IT- og digitaliseringsindsatser finansieres ud fra driftsbevillinger på det område som løsningen skal bruges på. Tværgående projekter finansieres af midler fra økonomi eller digitaliseringsafdelingen. Der er de seneste år blevet brugt flere ressourcer til jura (GDPR), sikkerhed, mv. Drift og indkøb af it-systemer betales ofte af både it og fagområdet.

OBS: Flere kommuner nævner, at uklarhed om hvem der skal betale kan være en stopklods for fagområdernes prioritering af og fokus på det digitale og ift. at styrke innovation/udviklingskraft



Puljer

Der er særskilte puljer til digitaliseringsprojekter, der kan søges af fagområderne. Kan være afgrænset til pilotprojekter. Styringen af puljerne kan være forankret forskellige steder i organisationen.



Eksterne midler

Fx deltagelse statslige, fællesoffentlige eller fælleskommunale projekter fx AI-signaturprojekter



AT FORPLIGTE OG INVESTERE

Ca. halvdelen af de adspurgte har en pulje til innovation og afprøvning. I gennemsnit er størrelsen på den pulje ca. 1 mio. kr.

I **Rudersdal Kommune** har de en teknologipulje med 800.000 kr om året, hvor man kan søge til pilotprojekter, der som udgangspunkt enten er innovationsprojekter eller udbredelsesprojekter. Der er en kort skabelon til ansøgning, hvor man bl.a. skal udpege de kriterier, som projektet særligt understøtter. Man forpligter sig til at vidensdele om sine erfaringer.

I **Aabenraa Kommune** kan Den Digitale Styregruppe give tilskud til projekter enten som et lån eller som et tidskud. Projekterne der får penge er forpligtede på at følge op overfor styregruppen. Hvis en løsning skal i drift skal pengene findes i egen forvaltning.

I **Jammerbugt Kommune** har de en "Digital Innovationsbank". Som koordinator for banken sidder en medarbejder med innovationskompetencer. Det er en nøgleperson som skal have tæt samarbejde med digitaliseringskonsulenterne på fagområderne.

”

*Vi arbejder med tre bundlinjer
1. trivsel. 2. kvalitet. 3.
omstilling i tid eller ressourcer.
Det gør vi for at slippe væk fra
rene økonomiske gevinster.
Det giver større motivation og
innovation virker kun hvis vi
har medarbejderne med.*

”

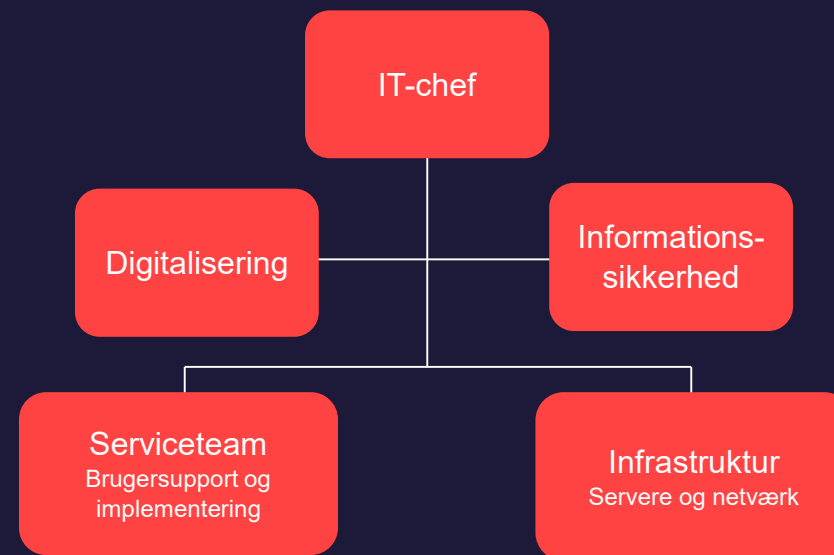
FAVRSKOV KOMMUNE

Favrskov Kommune har de skabt råderum til innovation og udvikling gennem deres "Digitaliseringsbank". I banken kan forvaltninger og institutioner søge penge til digitaliserings- og innovationsprojekter, som ellers kan være svære at få prioriteret i de almindelige budgetter.

Favrskovs Digitaliseringsbank bliver finansieret ved at reducere serviceudgifterne med 2,5 promille og lægge halvdelen af pengene i Digitaliseringsbanken - halvdelen tilbage til kommunekassen. Med pengene fra banken kan Favrskov afprøve ny teknologi og opbygge kompetencerne til det samme.

Projekter, der bliver støttet af digitaliseringsbanken, bliver udvalgt på baggrund af businesscases. Projektet skal som udgangspunkt kunne 'tjene sig hjem' i løbet af en kortere årrække. Businesscasen kan også tage hensyn til, om der er serviceforbedringer eller organisatoriske fordele ved digitaliseringsprojekterne. Derudover støttes en række projekter, hvor der er behov for at foretage pilotforsøg med henblik på at afdække, om der er et rationale i at gennemføre digitaliseringsprojektet generelt. IT-afdelingen hjælper forvaltningerne med ansøgningerne.

Digitaliseringsbanken administreres af kommunes digitaliseringsforum, der har repræsentanter fra alle forvaltninger og økonomidirektøren med for bordenden.



Vurderingskriterier

	Øget medarbejder-trivsel	Effektivisering	Øget kvalitet overfor borgere	Øget Informationssikkerhed	Skalerbarhed/overførbarhed
Tidsbestilling i Borgerservice	Middel	Høj	Høj	Høj	Høj
3D-tandskanning	Høj	Middel	Høj	Høj	Lav

5. Næste skridt – dialog og handling

Nu er I blevet præsenteret for nogle kommunale cases og har I et overblik over de centrale tematikker, der er på spil, når kommuner arbejder med organisering af IT- og digitaliseringsopgaverne. **Hvad er jeres næste skridt?** Hvordan vil I arbejde med at finde de rette balancer og udvikle opgaveforståelsen, styringen og samspillet med resten af den kommunale organisation – i en digital tid?

Nedenstående **dialogspørgsmål** kan være udgangspunkt for jeres dialog internt eller i jeres dialog med fagområderne og direktionen.

Rolle og opgaver

- Hvordan definerer vi vores rolle og kerneopgave? (opstil fx et målbillede for jeres service eller samspil med fagområderne, se eksempel på næste slide)
- Har vi de rette kompetencer til at løfte rollen og opgaverne?
- Ved vi nok om hvad resten af organisationen har af behov, ønsker forventninger til vores service og samspil? Hvad vil vi gøre for at blive klogere på det? (faste dialogmøder, tilfredshedsmålinger etc.)

Strategi, styring og governance

- Er der et fælles billede i kommunen af retning og tempo for digitaliseringen? Hvis ikke, hvad kan vi selv gøre og hvad har vi brug for hjælp til (fx fra direktionen, ansvarlig direktør, styregrupper etc.) Arbejd evt. med et strategisk målbillede.
- Hvad er den rette balance mellem central styring og decentralt ejerskab i vores kommune? Hvilke styringsfora og -redskaber fungerer hos os?
- Er vores IT indkøbs-governance tilstrækkelig og velfungerende – eller købes der ind uden om IT og uden øje for infrastruktur mv.?

Digital Innovation: Samspil og finansiering

- Hvordan vil vi samarbejde med fagområderne om digital innovation? Kræver det andre samarbejdsformer end dem vi benytter til styring af portefølje mv.?
- Hvor innovative og risikovillige er vi? Hvad er den rette balance mellem digital innovation og sikker drift i vores kommune?
- Hvordan skaber vi råderum til indkøb og afprøvning af ny teknologi?
- Er vi gearet til den tredje bølge af digitalisering eller skal vi foretage investeringer? I givet fald, hvilke? (Opstil evt. et teknisk målbillede, brug KL's Teknologiradar)

5. Næste skridt – et kommune eksempel

En kommune bad KL's konsulentvirksomhed og Droids Agency om en analyse af følgende i kommunens IT- og digitaliseringsafdeling:

- Overblik over afdelingens ressourcer og opgaver
- Organisering af opgaver og kompetencer, og hvordan det danner ramme om opgaveløsningen
- Strategiske og operationelle prioriteringer
- Digital modning og udvikling, og hvordan afdelingen kan rustes til at spille en aktiv rolle i den ønskede transformation

Som led i processen blev de berørte teams i IT- og digitaliseringsafdelingen inddraget via workshops og interviews. Analysen blev igangsat med inspirationsoplæg og en **målbillede-workshop**.

Pointen med at arbejde med målbilleder er, at man opstiller et målbillede (hvad vil vi gerne kunne) og beskriver helt konkret, hvad der skal til for at nå det mål.

På digitaliseringsområdet kan man tale om tre målbilleder

- Et strategisk målbillede (hvorfor digital omstilling, hvorfor vil vi som kommune være mere digitale?)
- Et service målbillede (understøttelse og samarbejde med forretningen)
- Et teknisk målbillede (hvad vil vi selv eller hvad skal vi indkøbe dvs. systemer, isenkram og teknisk viden).

ORGANISATIONSANALYSER INDEN FOR IT OG DIGITALISERING

Vores organisationsanalyse fokuserer på:

- **Overblik over afdelingens ressourcer og opgaver**
- **Organisering af opgaver og kompetencer**, og hvordan det danner ramme om opgaveløsningen
- **Strategiske og operationelle prioriteringer**
- **Digital modning og udvikling**, og hvordan afdelingen kan rustes til at spille en aktiv rolle i den ønskede transformation

DIGITAL MODNING OG UDVIKLING OPSTIL MÅLBILLEDER

