

EXECUTIVE SUMMARY

Et paradigmeskift er et skift i tænkemåde – et skift fra et paradigme til et andet.

I den kommunale verden har den digitale udvikling været præget af en usammenhængende og manglende strategisk tilgang; digitalisering har nærmere været præget af knopskydning end samlet strategisk styring. Samtidig har KMD været den primære leverandør på de centrale administrative systemer (økonomi, byggesager, ESDH mv.) og alle ydelsessystemerne (bl.a. KMD Aktiv og KMD Pension). Det har betydet, at digitalisering er sket inden for de enkelte fagområder via lokale projekter uden sammenhæng, og markedet for kommunalt it har derfor udviklet sig til at være præget af en markant siloopdeling.

Parallelt med den kommunale digitalisering er udviklingen i de teknologiske muligheder eksploderet over de sidste 10 år. Internettet er blevet en fast bestanddel af vores hverdag, både arbejdsmæssigt og privat, og det har flyttet sig fra at være pc-forankret til at være en del af diverse mobile enheder, der konstant udvikles. Samtidig er web 2.0-tankerne¹ fra starten af 00'erne blevet realiseret i en lang række tjenester, der i dag er en naturlig del af de fleste menneskers hverdag, og grænsen mellem det private og det offentlige udviskes. Data flyder i stigende grad frit mellem tjenesterne, og reaktionstiden i kommunikationen mellem brugerne og serviceudbyderne falder. Brugere vænnes til, at svartider på mere en 10 sekunder er for lang tid og går straks videre til andre services.

Over for denne udvikling står de kommunale systemer, der er lukkede og isolerede løsninger inden for de enkelte fagområder. Det begrænser muligheden for vidensdeling og åbenhed, både mod borgeren og internt i egen organisation. Men det er ikke en tilstand, der fortsat behøver være gældende. Med monopolbruddet og salget af KMD er dørene til nye muligheder blevet åbnet.

FREMTIDIG UDVIKLING

Offentlig digitalisering vil gå fra at være mindre projekter med fokus på forandring og effektivisering inden for de enkelte forretningsområder til i stadigt større omfang at være store, tværgående fælleskommunale eller fællesoffentlige programmer. Programmer, der går på tværs af den kommunale opgaveløsning og griber ind i medarbejdernes arbejdsgange og processer. Fra at være lokalt forankrede og ofte siloorienterede projekter er digitaliseringsprojekterne i stigende grad nationale og en del af større politiske forhandlinger med vidtrækkende konsekvenser for borgere og virksomheder. Det er et reelt paradigmeskifte, og vi står som de første nybyggere på prærien – med masser af erfaring i bagagen, men med helt åbne vidder til at opbygge og strukturere det digitale landskab, vi ønsker.

Udviklingen i den offentlige digitalisering er grundlaget for, at vi kan realisere helt nye måder at tilgå den kommunale opgaveløsning og systemudvikling. Den fælleskommunale rammearkitektur giver mulighed for at sætte nye standarder for udveksling af data og nedbrydelse af de systemsatte faggrænser. Data vil i langt højere grad være flydende mellem systemerne baseret på kommunalt fastsatte standarder.

¹ Web 2.0 handler om at skabe relation mellem mennesker via sociale tjenester. Det kan ske via blogs, wikies, chat m.m.

Det åbner for en fremtid, hvor datatilgængelighed ikke er en begrænsning for digitalisering, hvilket giver mulighed for en øget automatisering af arbejdsgange og fri distribution af data. En fremtid, hvor data ikke er et konkurrenceparameter og derved vil være billigere og lettere tilgængeligt. Det er samtidig en fremtid, der er bygget på en infrastruktur (den fælleskommunale rammearkitektur), der muliggør udvikling af billigere og mere sammenhængende systemer – også på tværs af fagområder.

PARADIGMESKIFT I KOMMUNERNE

Udviklingen i den kommunale digitalisering kan betegnes som et paradigmeskift. Paradigmeskiftet er en tilstandsændring; en ændring i hvordan kommunerne vil organisere, anvende, udvikle og understøtte opgaveløsningen i fremtiden. Det er en flydende proces, der vil løbe over de næste år i et stadigt hastigere tempo.

Paradigmeskiftet byder på en række markante udfordringer i den enkelte kommune – i direktionerne og hos de enkelte centerchefer. Paradigmeskiftet betyder et opgør med, hvordan kommuner, stat og regioner har tilgået digitalisering. Der er tale om en øget centralisering af beslutningskraften, hvilket har en direkte indvirkning på den lokale opgaveløsning.

Digitalisering skal ses som et fundament – et underliggende værktøj, der skal udledes som ledelsesdisciplin på linje med personaleledelse og økonomistyring. Men paradigmeskiftet vil også medføre betydelige muligheder for kommunerne både i form af konkrete besparelser og mere langsigtede ændringer i en helt ny systemejersrolle, samt mulighed for at tage et konkret og aktivt ejerskab for kommunernes forretningsudvikling og den underliggende systemunderstøttelse.

Paradigmeskiftet medfører en øget professionalisering af den kommunale forretning. En professionalisering, der tager udgangspunkt i de sidste 20-30 års erfaringer med digitalisering af den kommunale forretning, men som samtidig ændrer fundamentalt på tilgangene til digitalisering. Kommunerne står over for en unik mulighed for at sætte en helt ny vision for, hvordan det fremtidige digitale landskab skal se ud. En vision, der kan understøtte den hastige udvikling, der sker inden for samfundets anvendelse af data, services og kommunikation.

FUNDAMENT FOR PARADIGMESKIFTET

Men for at kunne realisere mulighederne og hjemtage gevinsterne ved paradigmeskiftet skal der bygges et fundament. Et fundament, der består af en række konkrete tiltag med det formål at skabe overblik, styring og strategisk retning.

Et af disse tiltag er at få dannet et overblik over systemer (systemlandskab) og kontrakter for at kunne forstå effekten af at ændre systemerne og de værende kontrakter samt aktivt at kunne udarbejde strategier (eksempelvis it-arkitekturprincipper) for systemforandringerne. Derudover skal der dannes et overblik over alle projekter – herunder hvordan de enkelte projekter understøtter strategierne. Dette overblik gør det muligt at igangsætte porteføljestyring og derved en strategisk styring af projekter samt sikre gennemsigtighed i forhold til ressourceanvendelse og gevinstrealisering.

Tiltagene skal ses som et samlet fundament for udviklingen og dermed for realiseringen af paradigmeskiftet. At danne et sådan fundament vil kræve ressourcer på tværs af organisationen,

opbygning af kompetencer inden for de forskellige områder (kontraktstyring, it-arkitektur, projektledelse mv.) og central styring af processen. Det er afgørende for paradigmeskiftets succes, at direktionen og fagcheferne tager et fælles ansvar for processen for at kunne arbejde på tværs af den enkelte kommune med de forandringer, paradigmeskiftet vil medføre.

Med fundamentet på plads vil paradigmeskiftet kunne udfoldes i organisationen, hvilket vil medføre et opgør med den nuværende udviklingskultur i kommunerne. De enkelte centre skal tage lokalt ejerskab til systemer, processer og domæne, hvilket i dag ikke er en naturlig del af centrenes forståelse af egen opgaveløsning. De skal tage ejerskab i et tværgående samarbejde og ud fra de fastsatte strategiske mål. Det betyder, at forretningen skal tilføres viden og kompetencer, og der skal opbygges tværgående netværk og ændringer i beslutningsprocesserne. En del af paradigmeskiftet kan derfor også ses som et stort kulturforandringsprojekt, hvis mål er en øget effektivisering og professionalisering af den kommunale administration og digitale understøttelse.

Paradigmeskiftet vil kræve en betydelig ledelsesindsats og løbende kommunikation med hele organisationen i processen. Men den enkelte kommune behøver ikke stå alene. En så betydelig forandring vil med fordel kunne gennemføres i samarbejde med andre kommuner så man kan dele erfaringer og ressourcer.

Paradigmeskiftet er et skift i tænkemåde, i måden at lede, samarbejde og udvikle it på og et skift i, hvordan kommunerne understøtter den kommunale opgaveløsning.

SAMARBEJDET MELLEM SORØ OG RINGSTED KOMMUNE

Sorø og Ringsted Kommune indgik i 2012 et formelt samarbejde på både strategisk og taktisk niveau. I samarbejdet indgår bl.a. kvartalsmæssige fælles direktionmøder, sanktioneret af det politiske niveau, hvor en lang række fælles udfordringer drøftes og løsninger på disse besluttet og udmøntes i fællesskab. Det har bl.a. afstedkommet en beslutning om fælles udbud af en række af de to kommuners forretningsystemer, såsom ESDH, Jobcenter og lignende systemer.

Samarbejdet har sideløbende udviklet sig på indkøbs- og digitaliseringsområdet. Dette har bl.a. resulteret i at indkøbsfunktionen i Sorø Kommune fysisk er flyttet og sammenlagt med indkøbsfunktionen i Ringsted Kommune.

Derudover er ansat en tværgående programleder for Paradigmeskiftet, samt nedsat en fælles programledelse for paradigmeskiftet. Ligeledes er sammensat to Paradigmeskiftearbejdsgrupper, der i den enkelte kommune og i et samarbejde på tværs af de to kommuner arbejder med realisering af Paradigmeskiftet.

Samarbejdet indeholder ligeledes en fælles monopolbrudsstyregruppe med repræsentanter fra de to kommuners direktioner og centerledelse. Ydermere deles projektlederskabet for en række af monopolbrudsprojekterne mellem de to kommuner.

Men samarbejdet omhandler ikke kun digitalisering også en lang række andre fagområder drager nytte af det fælles samarbejde, hvorved samarbejdet hele tiden udvikler sig.

Interesserede i at høre mere om samarbejdet eller Paradigmeskiftet kan kontakte:

Centerchef Leon Johansen, Ringsted Kommune, mail: lkj@ringsted.dk

Centerchef Bodil Thomsen, Sorø Kommune, mail: both@soroe.dk

Programleder Flemming Hartwich, Sorø og Ringsted Kommune, mail: flha@soroe.dk