

Afrapportering af Viborg Kommunes digitaliseringsstrategi og service- og kanalstrategien for Viborg Kommune

Denne afrapportering gør status over Viborg Kommunes digitaliseringsstrategi, som Byrådet vedtog den 28. april 2010. Desuden gøres status over service- og kanalstrategien for Viborg Kommune, som Byrådet godkendte den 31. august 2011. Afrapporteringen markerer, at de to strategier har opfyldt deres mission. De erstattes nu af næste generation af digitaliseringsstrategier i form af den nye fællesoffentlige digitaliseringsstrategi 2016-2020 og den nye fælleskommunale digitaliseringsstrategi 2016-2020. Viborg Kommune forventes derfor ikke at udarbejde en ny egen digitaliseringsstrategi, men har i stedet etableret fælles processer for en løbende strategisk dialog mellem IT og organisation i Viborg Kommune.

Effekter af Viborg Kommunes digitaliseringsstrategi og service- og kanalstrategien

For perioden 2010-2016 kan den samlede budgetreduktion i det kommunale budget som følge af en række it-tiltag og it-effektiviseringer opgøres til ca. 122 mio. kr. i alt for alle årene. Beløbet består af en lang række forskellige tiltag hen over perioden fra såvel økonomiaftalerne mellem staten og kommunerne som kommunens egne budgetbeslutninger.

Borgernes tilslutning til offentlig digital post i Viborg Kommune ligger på 88,3 %, mens 11,7 % af borgerne er fritaget for offentlig digital post (december 2015). For virksomhedernes vedkommende ligger tilslutningen til offentlig digital post på ca. 99 %.

Ser man på indgående henvendelser på områder, der er udpeget til obligatorisk digital selvbetjening (bølgeplanen), er graden af selvbetjening vokset kraftigt i perioden 2011-2015, fra 36,4 % til ca. 80 %. Andelen af telefoniske henvendelser er faldet, fra 18 % til ca. 7 %. Antallet af personlige henvendelser har ligget relativt konstant i perioden, men faldt i 2015 for første gang mærkbart. Papirpost er faldet meget kraftigt som henvendelseskanal, fra 13,2 % til ca. 2 %. Dette bekræftes af tal for udgående brevpост fra rådhuset, hvor brevmængden er faldet fra ca. 25.000 breve om måneden i 2010 til ca. 2.000 breve om måneden primo 2016. E-mails falder langsomt som henvendelseskanal, mens offentlig digital post kun anvendes ganske lidt i indgående henvendelser.

Tal fra Kommunernes Landsforening (marts 2016) viser, at selvbetjeningsgraden for bølge 1, 2 og 3 nu er på 81,1 %, og at kommunerne dermed har indfriet den 80% målsætning for 2015, som KL og Regeringen indgik i Økonomiaftalen for 2013. For Viborg Kommunes vedkommende kan det konstateres, at man på næsten alle områder ligger på eller over målsætningen. Både for kommunerne under ét og for Viborg Kommunes vedkommende er der stadig enkelte områder, hvor selvbetjeningsgraden ikke lever op til målsætningerne. Årsagerne til dette er komplekse og forskellige fra område til område. I Viborg Kommune følger de enkelte opgaveansvarlige derfor løbende udviklingen og tager stilling til nye mulige initiativer, der kan bidrage til at hæve selvbetjeningsgraden.

Viborg Kommunes digitaliseringsstrategi

Digitaliseringsstrategien er opdelt i fem delstrategier, som afrapporteringen af strategien er bygget op efter:

- ❖ Borgere og virksomheder
- ❖ Opgaveløsning
- ❖ Medarbejdere
- ❖ It-organisation
- ❖ Ledelse

Delstrategierne har siden 2010 dannet udgangspunkt for en række aktiviteter og tiltag omkring digitalisering i Viborg Kommune. Afsættet for udformningen af strategien (f.eks. eDag, bølgeplanen for obligatorisk digital selvbetjening og digital post) er efterhånden efterfulgt af mange nye beslutninger og tiltag. Siden 2010 er der vedtaget både fællesoffentlige og fælleskommunale digitaliseringsstrategier, der bl.a. gennem økonomiaftalerne mellem KL og staten har indflydelse på digitaliseringsarbejdet i kommunen. Næste generation af disse strategier for perioden 2016-2020 er nu enten offentliggjort eller meget tæt på at blive offentliggjort. Det fremtidige strategilandskab omkring kommunens digitaliseringsindsats ser derfor anderledes ud og indebærer ikke nødvendigvis udformningen af en ny separat kommunal digitaliseringsstrategi. Den fremtidige proces om strategiarbejdet i forbindelse med digitalisering i Viborg Kommune er kort beskrevet i det afsluttende afsnit.

Borgere og virksomheder

- Borgere og virksomheder skal tilbydes en helhedsorienteret og effektiv service via anvendelse af sammenhængende og brugervenlige digitale løsninger.

Der er i de seneste år, bl.a. gennem den såkaldte "bølgeplan" stillet en række obligatoriske digitale selvbetjeningsløsninger til rådighed for borgere og virksomheder. Siden november 2014 har alle borgere endvidere haft en digital postkasse til sikker digital kommunikation med det offentlige. Kommunen har i strategiperioden desuden skiftet platformen for kommunens hjemmeside, med øget fokus på selvbetjeningsmuligheder og mobilitet, f.eks. gennem "responsivt design", så sidevisningen tilpasses den pc, tablet eller mobil, som siden ønskes vist på. Endelig har kommunen arbejdet med anvendelsen af de sociale medier som platform for kommunikation med borgerne.

Opgaveløsning

- Opgaveløsningen skal finde sted på baggrund af en effektiv og driftssikker anvendelse af it og velfærdsteknologi.

Kommunen har i strategiperioden udskiftet en række store it-løsninger, bl.a. koncernløsning på økonomi og elektronisk sags- og dokumenthåndtering. I forbindelse med skiftet af hjemmesideplatform blev platformen for kommunens intranet også udskiftet.

Gennem kommunernes it-fællesskab KOMBIT deltager kommunen i udviklingen af en række nye it-løsninger ud fra en fælleskommunal rammearkitektur. Derigennem forberedes grundlaget for næste generation af digitale løsninger til de kommunale opgaveområder.

Strategiperioden har på mange fagområder været præget af, at der har været en stor vækst i interessen for og i de teknologiske muligheder omkring velfærdsteknologi. Dette sammen med øgede krav om mobilitet har bl.a. medført en meget stor udbygning af it-infrastrukturen på mange institutioner i form af trådløse netværk. Inden for bl.a. sundhedsområdet og socialområdet samt i skoler og dagtilbud er der taget nye løsninger i brug til kommunikation og levering af velfærdsydelser. Den nye teknologi (f.eks. tablets og smartphones) stiller ligeledes nye krav omkring it-infrastruktur og informationssikkerhed, men giver også nye muligheder i produktionen af serviceydelser.

Denne udvikling stiller nye krav til kommunens organisering, styring og prioritering omkring digitaliseringsarbejdet, fordi det ikke længere kun drejer sig om administrative systemer, men også handler om service og omsorgsydelser rettet mod den enkelte. Gevinstrealisering og udarbejdelse af business case for nye projekter er fokusområder, der fortsat skal arbejdes på at udvikle for at sikre, at det er de mest værdiskabende projekter, der anvendes ressourcer til.

Medarbejdere

- Medarbejderne skal understøttes i deres funktioner via effektiv og fleksibel anvendelse af it.

Fokus på medarbejdernes anvendelse af digitale redskaber har vist sig som et stadigt vigtigere område for at opnå såvel effektiv opgaveløsning som et acceptabelt arbejdsmiljø. Nye metoder for udvikling af medarbejdernes kompetencer inden for digitalisering og udvikling af hensigtsmæssige arbejdsprocesser efterprøves løbende, fordi den teknologiske udvikling stiller krav om vedvarende træning og tilpasning af it-anvendelsen i forhold til arbejdsprocesserne. Udviklingen omkring mobilitet og mobile løsninger er et godt eksempel på et område, der fordrer en vedvarende læringsindsats på grund af nye platforme og løbende udvikling af programmer. Dermed udfordres de traditionelle tilgange til undervisning, kursusvirksomhed og læring i relation til at udvikle medarbejdernes digitale kompetenceniveau.

Data om lokalisering kan anvendes til ressourceplanlægning i den daglige arbejdstilrettelæggelse. Anvendt med omhyggelig information, åbenhed og respekt giver det nye og bedre muligheder for teknologisk støtte til medarbejderne i udførelsen af deres opgaver.

It-organisation

- Viborg Kommune vil udvikle en forretnings-, udviklings- og driftsorienteret it-organisation, som skal sikre realiseringen af digitaliseringsstrategien, herunder opgaver vedr. informationssikkerhed.

Med afsæt i bl.a. resultaterne fra nationale forskningsprojekter har kommunen i strategiperioden tilpasset sin it-organisation og f.eks. nedlagt superbrugerorganisationen til fordel for en central service desk. Endvidere er en model med it-forretningskonsulenter som bindeled mellem IT og organisation afprøvet, med mange positive erfaringer til følge.

Der er arbejdet med at træne ”digitale agenter”, dvs. medarbejdere, der skal udfordre anvendelsen af IT i opgaveløsningen i de enkelte fagområder.

Senest er der igangsat et projekt kaldet "en smartere it-organisation", der har til formål at efterprøve og udvikle de interne processer i IT og at udvikle næste generation af samarbejdet mellem IT og organisationen på forskellige niveauer.

Desuden arbejdes der med en projektmodel for it- og digitaliseringsprojekter og bedre porteføljestyring omkring it- og digitaliseringsprojekter. Dette skal gøre kommunen skarpere på at udføre de rigtige digitaliseringsprojekter og opgaver samtidig med, at de udføres rigtigt og effektivt. Der skal også tænkes "lean" i udførelsen af digitaliseringsprojekter.

Ledelse

- Ledere i Viborg Kommune skal være digitale fyrtårne og tage ansvar for, at kommunen realiserer digitaliseringsstrategien.

Udvikling af ledelsens digitale kompetencer er der arbejdet med gennem udvikling af et koncept for digitalt mindset for ledere, der bl.a. er anvendt på kurserne i Viborg-ledelse for nye ledere. Konceptet er baseret på en leadership pipeline tænkning og illustrerer, hvilke fokusområder ledere på forskellige niveauer i organisationen bør have omkring digitalisering.

Det fremtidige fokus skal være på at få et bedre overblik og en bedre prioritering af såvel de enkelte digitaliseringsprojekter som hele porteføljen af digitaliseringsprojekter.

Fremtidig proces omkring arbejdet med digitaliseringsstrategier i Viborg Kommune

Det er en gennemgående trend, at der skal skabes et øget samarbejde mellem IT og forretning som grundlag for skabelse af vækst og effektivisering. Samtidig er det gennem fremkomsten af den nye fællesoffentlige og den nye fælleskommunale digitaliseringsstrategi, der bl.a. udmøntes igennem de årlige økonomiaftaler samt den hastige teknologiske udvikling blevet klart, at værdien af at udarbejde egne flerårige digitaliseringsstrategier i den enkelte kommune er udfordret.

På den baggrund er der igennem projekt "en smartere it-organisation" peget på en fremtidig model i Viborg Kommune, hvor man i stedet for at udarbejde en egen digitaliseringsstrategi, etablerer en proces (et årshjul) for en systematisk og tilbagevendende strategisk dialog mellem IT og de enkelte direktørområder.

Formålet med det strategiske samarbejde er at skabe fælles forståelse for digitalisering i Viborg Kommune på et strategisk niveau. Det omfatter en strategisk dialog om dels de behov, det enkelte direktørområde har for IT-understøttelse, dels en drøftelse af, hvordan nye IT-koncepter kan anvendes i området. Dialogen har dermed til formål med regelmæssige mellemrum at forventningsafstemme ITs og direktørområdets strategier, udefrakommende strategier, økonomiaftaler, koncepter og nye teknologier med henblik på at konkretisere aktiviteterne i handlingsplaner.

Viborg Kommunes service- og kanalstrategi

Målsætningerne i service- og kanalstrategien har været:

- Hvor kommunikationen kan, skal den foregå digitalt.
- Hvor borgerne kan, skal de betjene sig selv.

Igennem tre indsatsområder - kanalstrategiske valg, digitale kompetencer og effektive og velfungerende løsninger – og de tilhørende handlingspunkter har strategien i samspil med digitaliseringsstrategien været et centralt omdrejningspunkt for kommunens digitaliseringsindsats.

Kanalstrategien har fungeret som et tværorganisatorisk projekt, hvor man har set på alle henvendelsesmønstre til kommunen, men med særlig vægt på, hvordan vi effektiviserer ”bagbutikken”. Sammen med bl.a. bølgeplanen for obligatorisk digital selvbetjening, der har haft borgerne og i mindre grad ”bagbutikken” i centrum, er det forsøgt at se samlet på anvendelse og udvikling af henvendelseskanalerne til kommunen.

Generelt har selvbetjeningsgraden blandt borgerne på områder med digital selvbetjening nu nået det niveau, der kunne forventes. Yderligere reduktion i antallet af personlige henvendelser på disse områder til f.eks. borgerservice er således ikke realistisk. Antallet af personlige henvendelser til f.eks. borgerservice på andre opgaveområder ser til sammenligning ud til at ligge relativt konstant.

Der er fortsat perspektiver fra service- og kanalstrategien at tage fat på. Borgernes har fået mulighed for at følge egen sag digitalt på nogle områder (f.eks. Byg og Miljø). Der er fokus på at udvikle dette område, bl.a. igennem erfaringsudveksling med andre kommuner, der har arbejdet med dette emne i længere tid. Borgernes mulighed for adgang til egne sager er endvidere et af indsatsområderne i den fælleskommunale digitaliseringsstrategi 2016-2020.

Konklusion vedrørende service- og kanalstrategien

Vi har effektiviseret og tilpasset budgetter, men har ikke i alle tilfælde formået eller haft reelle muligheder for hente de forudsatte gevinster. Frikommuneforsøget har ikke udfordret rammerne for digitalisering tilstrækkeligt og har dermed haft begrænset betydning i relation til service- og kanalstrategien.

Målsætningerne i service- og kanalstrategien fastholdes igennem fortsat fokus på henvendelsesmønstre og effektiv håndtering af henvendelser. Dette indgår i den fremtidige strategiproces omkring kommunens digitaliseringsindsats.