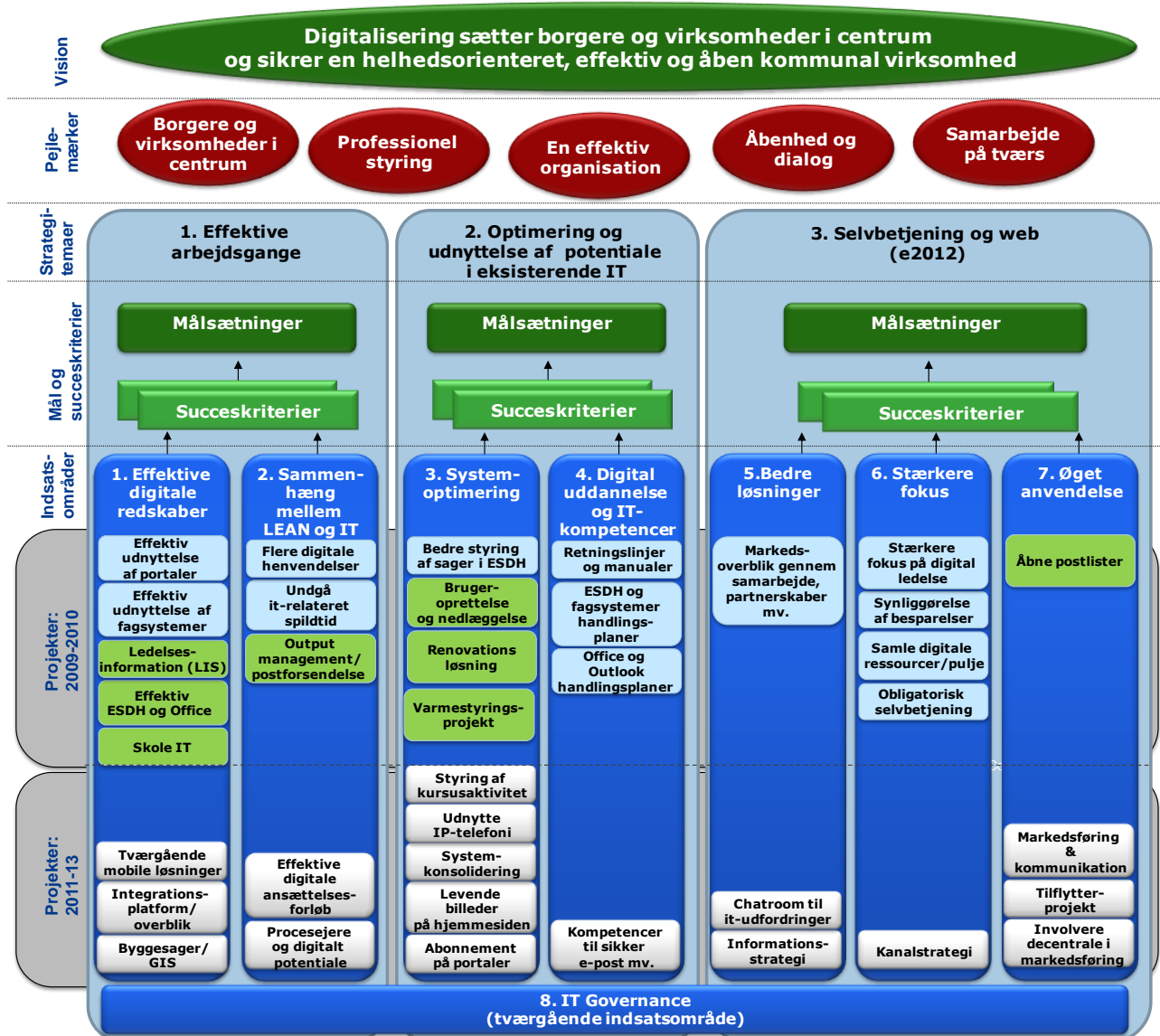




Digitaliseringsstrategi Middelfart Kommune 2009-2013

August 2009



 = igangværende projekter pr. juli 2009

Indholdsfortegnelse

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Ledelsesoverblik | 2 |
| 2 | Visioner og mål i Middelfart Kommune | 5 |
| 2.1 | KOMMUNENS FORRETNINGSSTRATEGI – VISION, MISSION OG MÅL | 5 |
| 3 | Strategi for digitalisering – 2009-2013 | 6 |
| 3.1 | VISION OG PEJLEMÆRKER FOR DIGITALISERINGSSTRATEGIEN | 7 |
| 3.2 | STRATEGIENS TEMAER | 9 |
| 3.3 | EFFEKTIVE ARBEJDSGANGE - STRATEGITEMA 1 | 10 |
| 3.3.1 | <i>Målsætninger og succeskriterier</i> | 11 |
| 3.3.2 | <i>Indsatsområder under effektive arbejdsgange</i> | 11 |
| 3.4 | OPTIMERING OG UDNYTTELSE AF POTENTIALE I EKSISTERENDE IT - STRATEGITEMA 2 | 12 |
| 3.4.1 | <i>Målsætninger og succeskriterier</i> | 12 |
| 3.4.2 | <i>Indsatsområder under optimering og udnyttelse af potentiale i eksisterende IT.</i> | 13 |
| 3.5 | SELVBETJENING OG WEB - STRATEGITEMA 3 | 14 |
| 3.5.1 | <i>Målsætninger og succeskriterier</i> | 14 |
| 3.5.2 | <i>Indsatsområder under Selvbetjening og web</i> | 15 |
| 3.6 | TVÆRGÅENDE INDSATSOMRÅDE – IT GOVERNANCE | 16 |
| 3.6.1 | <i>Målsætninger for IT Governance</i> | 17 |
| 3.7 | HVAD KRÆVES DER FOR AT REALISERE MÅLENE – VI ARBEJDER MOD FÆLLES MÅL | 22 |
| 4 | Processen bag strategiarbejdet | 23 |
| 4.1 | BAGGRUND FOR DIGITALISERINGSSTRATEGIEN | 23 |
| 4.2 | RAMMERNE FOR ARBEJDET MED DIGITALISERINGSSTRATEGIEN | 23 |
| 4.2.1 | <i>Digitaliseringsstrategiens sammenhæng</i> | 23 |
| 4.2.2 | <i>Eksterne rammer</i> | 24 |
| 4.2.3 | <i>Interne rammer</i> | 26 |
| 4.3 | UDARBEJDELSE AF DIGITALISERINGSSTRATEGIEN | 26 |
| | Bilag 1. "IT Governance Light model" | 29 |

1 LEDELSESOVERBLIK

Middelfart Kommune har en overordnet vision - *"Sammen bygger vi broer til fremtiden"*, som fremgår af Middelfartplanen. Digitaliseringsstrategiens formål er at understøtte den overordnede vision og Middelfart Kommunes strategiske planer. Herudover skal Digitaliseringsstrategien være med til at løse nogle af de generelle udfordringer, som Middelfart Kommune står overfor i fremtiden:

- Færre tilgængelige ressourcer, som skal løse de samme eller flere opgaver i en god eller bedre kvalitet
- Krav fra centralt hold om effektivitet, synergi og reduktion af omkostninger
- Forventning om skabelse af sammenhængende borgerforløb og professionelt styrede kommunale virksomheder
- Krav om at frigøre ressourcer til borgernær service

IT og digitalisering er centrale instrumenter i løsningen af fremtidens udfordringer, men udfordringerne kan ikke løses med den nuværende tilgang til it- og digitalisering i Middelfart Kommune.

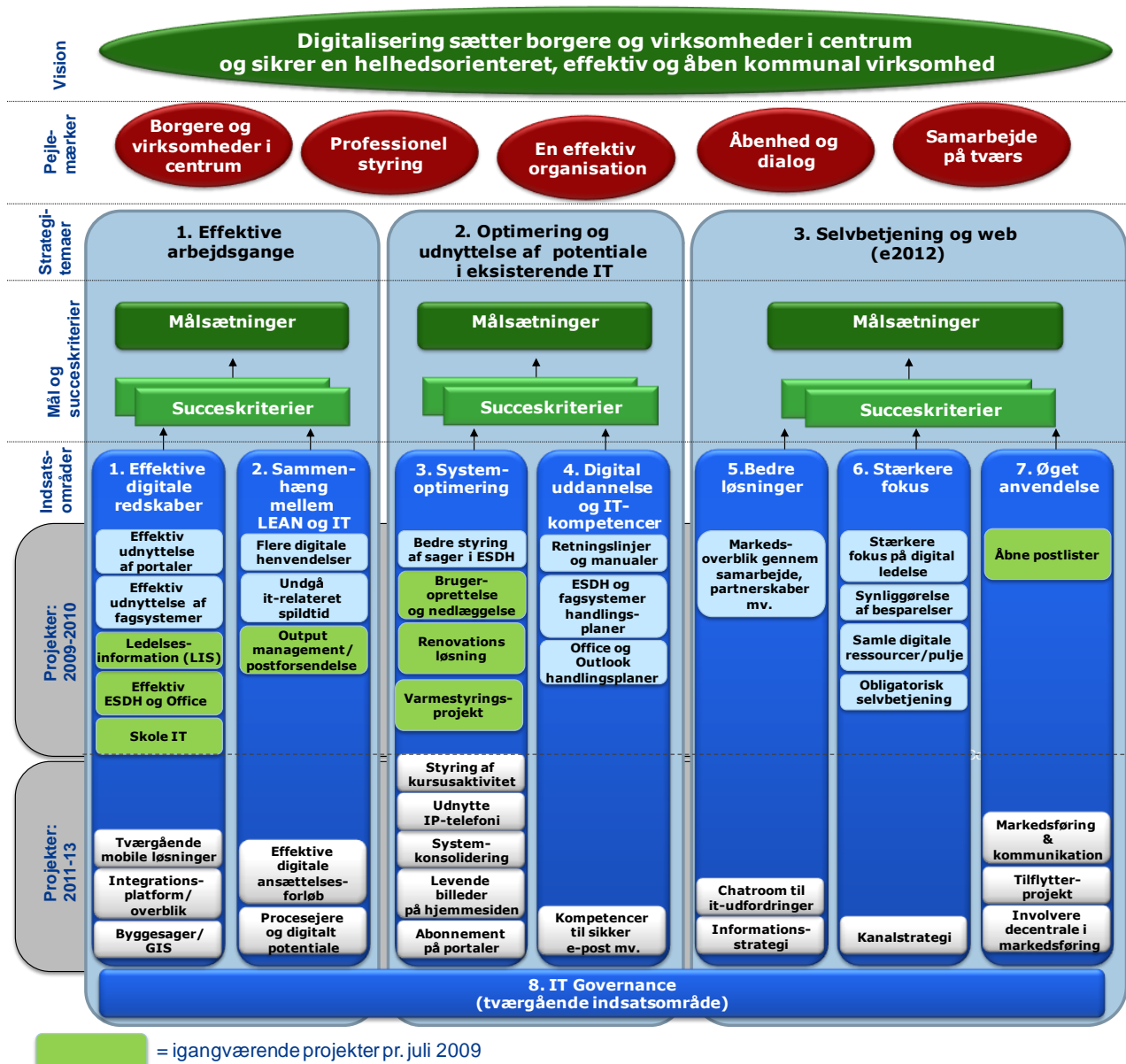
Derfor sætter Digitaliseringsstrategien rammerne for en ny strategisk og prioriteret digitaliseringsindsats under Middelfart Kommunes fremadrettede vision for digitalisering:



**Digitalisering sætter borgere og virksomheder i centrum
og sikrer en helhedsorienteret, effektiv og åben kommunal virksomhed**

FIGUR 1 VISION FOR DIGITALISERING – 2013

Digitaliseringsstrategien sigter mod at udnytte digitale muligheder for effektivisering og bedre service. Strategiens indhold fremgår af et sammenhængende strategikort, som tegner billedet af strategien fra den overordnede vision for digitalisering til strategiens konkrete projekter:



FIGUR 2 DIGITALISERINGSSTRATEGI – STRATEGIKORT

Som det fremgår af strategikortet, understøttes visionen af en række pejlemærker:

- Borgere og virksomheder i centrum
- Professionel styring
- En effektiv organisation
- Åbenhed og dialog
- Samarbejde på tværs

Den konkrete udmøntning af digitaliseringsstrategien sker gennem strategitemaer, indsatsområder og projekter, som dækker perioden 2009-2013.

Middelfart kommune er allerede nået langt på mange punkter inden for digitalisering, med der skal en stor, fælles indsats til, hvis digitaliseringsstrategiens ambitioner skal indfries inden for strategiperioden. Forskellige udfordringer venter for de forskellige strategiske temaer og indsatsområder.

Under strategitemaet *Effektive arbejdsgange* kræver indsatsområdet *Effektive digitale redskaber* eksempelvis en koordineret og sammenhængende indsats med væsentlige investeringer, hvis målene om reelle effektiviseringer via digitalisering og opfyldelse af e2012 kravet skal realiseres.

Strategitemaet *Optimering og potentiale i eksisterende IT* kræver en stor ressourcemæssig indsats fra organisationens medarbejdere i forbindelse med indsatsområdet *Digital uddannelse og IT-kompetencer*. Indsatsen gælder både for de medarbejdere, som skal deltage i forskellige målrettede undervisningsforløb, men i særdeleshed også for de, som skal undervise. Herudover kræver det også ledelsesfokus og motivation at skabe varige forandringer i procedurer og rutiner.

Strategiteamet *Selvbetjening og web (e2012)* kræver under indsatsområdet *Stærkere fokus* en stor indsats fra ledere og politikere, hvis Middelfart Kommune skal ændre adfærd hos borgere og medarbejdere og høste de gevinster, som muliggøres via digitaliseringen. Eksempelvis er det en stor organisatorisk opgave at forankre digital ledelse hos mellemlederne i organisationen.

Digitaliseringsstrategien er godkendt af Direktion og Byråd i efteråret 2009

2 VISIONER OG MÅL I MIDDELFART KOMMUNE

2.1 KOMMUNENS FORRETNINGSSTRATEGI – VISION, MISSION OG MÅL

Digitalisering og IT er vigtige redskaber for at kunne løfte Middelfart Kommunes visioner og mål for fremtiden. Middelfart Kommune har samlet alle Byrådets gældende, strategiske planer i Middelfartplanen. Digitaliseringsstrategien understøtter den overordnede vision "Sammen bygger vi broer til fremtiden".

Visionens bærende dele er:

- Oplevelser i fællesskab
- Service i samspil
- Udvikling gennem vækst
- Læring og uddannelse hele livet
- Ud i naturen
- Borgere i form

Uddrag fra Vision for Middelfart Kommune

I nordisk mytologi finder vi broen Bifrost – gudernes bro, der løfter sig højt over Midgård, og forbinder himmel og jord. Broen avendes også i andre sammenhænge som symbol på at gå fra en verden, eller tilstand, til en anden. I Middelfart bygger vi broer mellem nutid og fremtid. Vi bygger broer ved hjælp af vores vision, der findes i Middelfartplanen.

Visionsstrategien - Middelfart Kommune som den grønne vækstkommune – skal være med til at gøre Middelfart Kommune kendt for konkrete handlinger og bæredygtige projekter. Det gælder også på it-området.

I formulering af digitaliseringsstrategien er der lagt særlig vægt på følgende forretningsmæssige temaer, som bl.a. følger af Middelfartplanen og de input som direktionen har givet til arbejdet:

- Middelfart Kommune er omkostningsbevidst med en slank og effektiv administration.
- Det er attraktivt at bosætte sig i Middelfart Kommune
- Borgeren, men også medarbejderen er i centrum
- Vi skaber sammenhængende borgerforløb
- Kommunen er åben og i dialog med borgerne
- Kommunen har de rigtige og differentierede tilbud
- Vi samarbejder og indgår partnerskaber på tværs – eksternt og internt

Digitaliseringsstrategien skal være med til at løfte de forretningsmæssige visioner og mål.

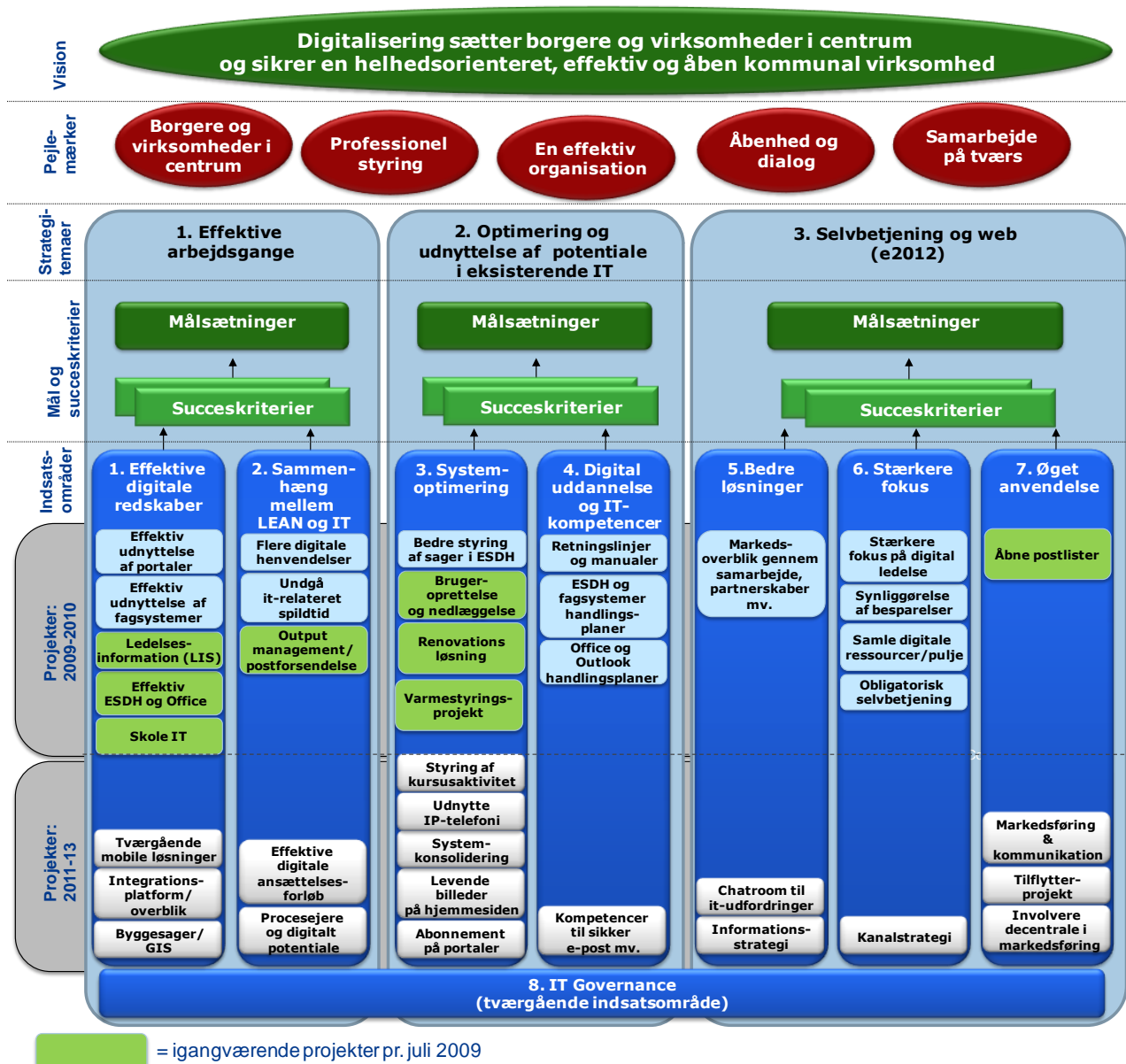
3 STRATEGI FOR DIGITALISERING – 2009-2013

Digitaliseringsstrategien for Middelfart Kommune er en forretningsorienteret strategi, som dækker hele kommunen – fra de decentrale enheder som f.eks. skoler, plejecentre og andre decentrale enheder til Centralforvaltningen på Rådhuset. Strategien er både rettet mod kommunens indre liv og kommunens kunder – borgerne og virksomhederne – samt de samarbejdsparter, som kommunen har i det private og andre offentlige myndigheder.

Digitaliseringsstrategien spænder fra de overordnede langsigtede visioner og mål til de mere konkrete indsatsområder og projekter, som skal være med til at realisere visionerne.

Direktionen har det overordnede ansvar for digitaliseringsstrategien, mens ansvaret for det udførende arbejde findes hos IT-styregruppen ledet af centralforvaltningsdirektøren.

Den samlede digitaliseringsstrategi er samlet i et *strategikort*, som illustrerer indholdet og strukturen i den samlede digitaliseringsstrategi:



FIGUR 3 STRATEGIKORT - OVERBLIK OVER DIGITALISERINGSSTRATEGIEN

Den efterfølgende gennemgang af digitaliseringsstrategien følger strukturen i strategikortet.

3.1 VISION OG PEJLEMÆRKER FOR DIGITALISERINGSSTRATEGIEN

Visionen beskriver et fremtidsbillede af, hvilken rolle digitaliseringen får i Middelfart Kommune, hvordan it skal understøtte forretningen og hvordan kommunens nøgleinteressenter skal opleve den digitale udvikling.

Visionen for den digitale udvikling i Middelfart Kommune kan sammenfattes til:

**Digitalisering sætter borgere og virksomheder i centrum
og sikrer en helhedsorienteret, effektiv og åben kommunal virksomhed**

FIGUR 4 VISION FOR DIGITALISERING – 2013

Visionen er det overordnede mål vi arbejder for at realisere i Middelfart Kommune. Realiseringen sker ved at have skarpt fokus på fem strategiske pejlemærker for digitaliseringen, som vores konkrete digitale indsatsområder og projekter i kommunen skal bidrage til:



FIGUR 5 PEJLEMÆRKER FOR DIGITALISERINGSSTRATEGIEN

■ **Borgere og virksomheder i centrum**

Borgerne og virksomhederne er vores vigtigste kunder og er altid i centrum i den grønne væstkommune. Vi er opmærksomme på, at kunderne har forskellige behov i deres kontakt med Middelfart Kommune. Vi tilstræber, at vores processer er sammenhængende, helhedsorienterede og tilfører værdi for vores kunder. Dette er grundlæggende principper og kommer til udtryk i en kultur, som gennemsyrrer hele organisationen. Når vi sætter borgerne og virksomhederne i centrum gælder det såvel for vores nuværende som potentielt nye borgere og virksomheder i kommunen.

■ **Professionel styring**

Vi skaber en høj kvalitet i vore data og informationer og bruger det til at skabe en effektiv og professionel ledelsesinformation med de rette og målrettede informationer til dem, som træffer beslutningerne. Vores informationer og data sammenligner vi med andre, så vi kan tilpasse Middelfart Kommune og blive en af de bedst styrede kommuner i Danmark.

■ **En effektiv organisation**

Vi er effektive i alle dele af vores værdikæde – i borger- og virksomhedskontakt, myndighedsproduktion, serviceproduktion, administrativ styring, ledelse – og på det individuelle niveau gennem anvendelse af produktive redskaber og tilegnelse af de rette digitale kompetencer.

■ **Åbenhed og dialog**

Digitale løsninger er med til at sikre en åben og gennemsigtig politisk

organisation, og muliggør professionel kommunikation og en god dialog med borgerne.

■ **Samarbejde på tværs**

Digitale redskaber er med til at understøtte en effektiv samarbejdende kultur – både internt i og mellem forvaltninger og udadtil ift. borgere, private samarbejdspartnere og andre offentlige myndigheder.

“Vi ønsker at binde regionen sammen. Derfor kigger vi både mod øst og vest”.

Søren Andersen, Kommunaldirektør

3.2 STRATEGIENS TEMAER

Digitaliseringsstrategien arbejder med tre fokuserede strategitemaer, som skal sikre realisering af strategien:

■ **Effektive arbejdsgange**

- med indsatsområderne

- Effektive digitale redskaber
- Sammenhæng mellem LEAN og IT

■ **Optimering og potentiale i eksisterende IT**

- med indsatsområderne

- Systemoptimering
- Digital uddannelse og IT-kompetencer

■ **Selvbetjening og web**

- med indsatsområderne

- Bedre løsninger
- Stærkere fokus
- Øget anvendelse

Hvert strategitema er karakteriseret ved nogle overordnede målsætninger, som udmøntes via indsatsområderne og de dertilhørende projekter. Det skal pointeres, at en række af projekterne som indgår i digitaliseringsstrategien allerede er iværksat – der gælder bl.a. projekterne *Ledelsesinformation (LIS)*, *Effektiv ESDH og Office*, *Skole IT*, *Output management/postforsendelse* samt *Brugeroprettelse og nedlæggelse*.

Projekterne kommer yderligere i fokus, og indgår som en del af den samlede strategiske indsats, som bidrager til realisering af visionen.

Ud over indsatsområderne under de tre fokuserede strategiske hovedtemaer arbejder Middelfart kommune også med et tværgående indsatsområde:

■ IT Governance

I det følgende gennemgås de enkelte strategitemaer:

3.3 EFFEKTIVE ARBEJDSGANGE - STRATEGITEMA 1

Middelfart Kommune skal være en effektiv organisation, understøttet af effektive digitale redskaber og fokus på optimering af arbejdsgange i hele kommunen gennem sammentænkning af LEAN og IT. Under strategitemaet arbejdes med at sikre effektiv udnyttelse af portaler, fagsystemer og kontorsystemer, herunder dele af Office-pakken. Der arbejdes både med at skabe de rette sammenhængende systemer og at understøtte en effektiv brug af disse systemer, eksempelvis ved at indtænke LEAN systemunderstøttede arbejdsgange, at mindske spildtid i forbindelse med anvendelse af systemerne mv. Under dette tema arbejdes også med at skabe systemer og arbejdsgange, som skaber flere digitale henvendelser fra borgerne samt at sikre effektiv digital afsendelse af meddelelser til borgerne bl.a. via output-management.

3.3.1 MÅLSÆTNINGER OG SUCCESKRITERIER

Målsætninger for *Effektive arbejdsgange*:

- Flere effektive digitale arbejdsprocesser
- Mere digital kommunikation med borgere og samarbejdspartnere
- Kortere sagsbehandlingstider for samarbejdspartnere, borgere og sagsbehandlere

Succeskriterier for *Effektive arbejdsgange*:

I 2010:

- Hjælper digitale redskaber os til en bedre videndeling på tværs i organisationen, ligesom vi er blevet bedre til at videndele med eksterne parter
- Oplever medarbejderne, at it-systemerne et sat op, så der opnås en højere effektivitet i arbejdet end tidligere
- Har de enkelte afdelinger og forvaltninger opnået effektiviseringsgevinster som følge af digitaliseringen
- Oplever medarbejderne at intranettet er et effektivt værktøj

I 2011:

- Er LEAN udbredt og sammentænkt med IT og digitalisering flere nye steder i kommunen
- Er vi parate til at opfylde e2012 kravet om digital kommunikation med borgere og virksomheder fra 2012
- Kan vi dokumentere, at sagsbehandlingstider på enkle sager falder som følge af digitaliseringsindsatsen
- Understøtter vores systemer straksafslutning og hurtig gennemførelse af sager via skabeloner, standardsagsforløb mv. for sager som er egnet hertil

I 2012:

- Er der ved hjælp af digitalisering frigjort ressourcer, som kan anvendes på andre opgaver
- Vurderer borgerne, at sagsbehandlingen er effektiv, og at Middelfart Kommune har relevante og brugervenlige digitale selvbetjeningsløsninger
- Har borgerne adgang til egne sager og data via nettet

I 2013:

- Kan vi dokumentere, at vi har øget andelen af digital kommunikation med borgere og samarbejdspartnere markant
- Kan vi dokumentere, at vi har høstet reelle gevinster via digitalisering

3.3.2 INDSATSOMRÅDER UNDER EFFEKTIVE ARBEJDSGANGE

For strategitemaet *Effektive arbejdsgange* er der udpeget to indsatsområder:

■ Effektive digitale redskaber

Hvor følgende projekter kommer i fokus i perioden 2009-2010:

1. Effektiv udnyttelse af portaler
2. Effektiv udnyttelse af fagsystemer
3. Ledelsesinformation (LIS)

Vi ønsker, at brugerne bliver endnu bedre til at udnytte de redskaber, de allerede har til deres rådighed.

*Steen Vinderslev,
Centralforvaltningsdirektør*

4. Effektiv ESDH og Office

5. Skole IT

■ Sammenhæng mellem LEAN og IT

Hvor følgende projekter kommer i fokus i perioden 2009-2010:

1. Flere digitale henvendelser
2. Undgå it-relateret spildtid
3. Output management/postforsendelse

Yderligere informationer om de enkelte projekter fremgår af Middelfart Kommunes projektkatalog.

3.4 OPTIMERING OG UDNYTTELSE AF POTENTIALE I EKSISTERENDE IT - STRATEGITEMA 2

Middelfart Kommune ønsker at udnytte potentialet i eksisterende IT, idet der er mange gevinster at hente, inden der investeres i ny IT. Det offentlige er generelt god til at investere i nye digitale løsninger, men er ikke så god til at høste gevinsterne og optimere på løsningerne, når de først er implementeret. Dette er ofte et resultat af, at projekterne overgår fra projektorganisation til basisorganisation, som imidlertid ikke har de samme ressourcer til at håndtere it-løsningerne og til at sikre fokus på implementering og udnyttelse. Der er derfor nødvendigt med efterfølgende ledelsesmæssigt fokus, tiltag og procesjusteringer, hvis løsningerne skal udnyttes optimalt. Vi ønsker også at blive bedre til at lære af andre, hvordan de har opnået effektive arbejdsgange i ESDH og fagsystemer.

3.4.1 MÅLSÆTNINGER OG SUCCESKRITERIER

Målsætninger for *Optimering og udnyttelse af potentiale i eksisterende IT:*

- Effektive og produktive medarbejdere via fokuseret kompetenceudvikling
- Flere digitale henvendelser fra borgerne via de rette kanaler
- Udbredelse og optimal udnyttelse af ESDH og fagsystemer
- Effektive processer og organisatorisk implementering af processer og it

Succeskriterier for *Optimering og udnyttelse af potentiale i eksisterende IT:*

I 2010:

- Har vi et koncept for kompetenceløft på udvalgte it-systemer, som fokuserer på effektiv it-anvendelse
- Skal der være udpeget procesejere på relevante processer og systemejere for relevante systemer.
- Skal der være udarbejdet klare rollebeskrivelser for proces- og systemejere
- Yder relevante medarbejdere som en naturlig del af arbejdet vejledning i brugen af vores selvbetjeningsløsninger
- Har vi opstillet relevante mål pr. område, som redegør for hvilke kanaler vi prioriterer og hvor mange henvendelser vi skal have via de forskellige kanaler

I 2011:

- Skal vi have opnået bedre og mere avanceret brug af ESDH
- Er alle vores sager elektroniske.

I 2012:

- Kan vi dokumentere varige effektiviseringsgevinster som følge af den optimerede it-udnyttelse

3.4.2 INDSATSOMRÅDER UNDER OPTIMERING OG UDNYTTELSE AF POTENTIALE I EKSISTERENDE IT

For strategitemaet *Optimering og udnyttelse af potentiale i eksisterende IT* er der udpeget to indsatsområder:

■ Systemoptimering

Hvor følgende projekter kommer i fokus i perioden 2009-2010:

1. Bedre styring af sager i ESDH
2. Brugeroprettelse og nedlæggelse
3. Renovationsløsning
4. Varmestyringsprojekt

■ Digital uddannelse og IT-kompetencer

Hvor følgende projekter kommer i fokus i perioden 2009-2010:

1. Retningslinjer og manualer
2. ESDH- og fagsystemer handlingsplaner

Jo bedre vi er til at synliggøre og beskrive vores tilbud, jo større valgmulighed giver vi borgerne. På hjemmesiden skal man eksempelvis kunne se de forskellige kommunale tilbud, så borgeren kan planlægge hjemmefra. Det er udtryk for et højt serviceniveau.

Kate Bøgh, Socialdirektør

3. Office og Outlook handlingsplaner

Yderligere informationer om de enkelte projekter fremgår af Middelfart Kommunes projektkatalog.

3.5 SELVBETJENING OG WEB - STRATEGITEMA 3

Strategitemaet *Selvbetjening og web* skal være med til at sikre, at Middelfart Kommune tilbyder en god og relevant selvbetjening til borgerne – og en selvbetjening der skaber intern optimering i organisationen. Bl.a. skal dette strategiske tema også medvirke til, at Middelfart Kommune opfylder KL's e2012 vision. Herudover skal arbejdet med selvbetjening og web sikre, at kommunens portaler også fremadrettet er tilgængelige og brugervenlige.

3.5.1 MÅLSÆTNINGER OG SUCCESKRITERIER

Målsætninger for Selvbetjening og web:

- God serviceoplevelse for borgene gennem 24 timers digital service
- At borgerne anvender de prioriterede kanaler, herunder selvbetjeningsløsninger i stort omfang
- Medarbejderne bruger aktivt deres viden om digitale løsninger til vejledning og medbetjening af borgerne
- Vi er gode til at kommunikere om de gode løsninger og services vi har
- Borgerne er med til at effektivisere den kommunale forvaltning
- Vores selvbetjeningsløsninger skaber reelle interne effektiviseringer
- Vi implementerer gode og velafprøvede løsninger fra markedet, og lader andre om at udvikle løsningerne. Vi investerer i de løsninger, som kan skabe konkrete resultater og deler viden med andre kommuner og samarbejdspartner om de gode løsninger

Succeskriterier for Selvbetjening og web :

I 2010:

- Har vi skabt overblik over relevante løsninger og har viden til at træffer bevidste valg om anskaffelse og anvendelse af løsninger.
- Har vi flere gode selvbetjeningsløsninger som understøtter straksafgørelser
- Er der defineret planer og procedurer, som understøtter øget anvendelse af selvbetjening
- Har de relevante medarbejdere modtaget information og uddannelse i de relevante løsninger og har praktisk erfaring i, hvordan der ydes medbetjening og visiteres til løsningerne

I 2011:

- Kan vi sammenligne vores udnyttelse af selvbetjeningsløsninger med andre
- Kan vi dokumentere, at der er flyttet mærkbart flere borgere til de ønskede kanaler.
- Har vi skabt konkrete incitamenter for at bruge digitale løsninger (det er enten mere fordelagtigt, nemmere eller mere fleksibelt end andre løsninger)
- Har vi gennemført projekter, som anvender nye mobile teknologier til at kommunikere med og til borgere og andre parter
- Har vi skabt sammenhæng i vores selvbetjeningsløsninger – i kvaliteten og oplevelsen af løsningerne

I 2012:

- Kan vi dokumentere markante effektiviseringsgevinster som følge af øget selvbetjening – og flere sager behandles fuldt ud digitalt via nettet

3.5.2 INDSATSOMRÅDER UNDER SELVBETJENING OG WEB

For strategitemaet Selvbetjening og web er der udpeget tre indsatsområder:

I Bedre løsninger

Hvor følgende projekt kommer i fokus i perioden 2009-2010:

1. Markedsoverblik gennem samarbejde, partnerskaber mv.

I Stærkere fokus

Hvor følgende projekter kommer i fokus i perioden 2009-2010:

1. Stærkere fokus på digital ledelse

Vi skal være gode til borgerbetjening, selvbetjening og medbetjening af borgerne - vi hjælper på den positive måde.

*Thorbjørn Sørensen,
Teknikdirektør*

2. Synliggørelse af besparelser
3. Samle digitale ressourcer/pulje
4. Obligatorisk selvbetjening

■ Øget anvendelse

Hvor følgende projekter kommer i fokus i perioden 2009-2010:

1. Åbne postlister

Yderligere informationer om de enkelte projekter fremgår af Middelfart Kommunes projektkatalog.

3.6 TVÆRGÅENDE INDSATSOMRÅDE – IT GOVERNANCE

IT Governance er de strukturer og processer, der sikrer, at Middelfart Kommune fastlægger strategier for it-anvendelsen, og som gør, at disse implementeres og løbende justeres og koordineres. Det giver alt andet lige større værdi for Middelfart Kommune.

En effektiv styring af it er forudsætningen for, at Middelfart Kommune kan udnytte it og digitalisering optimalt. IT Governance skal også sikre, at der er sammenhæng mellem de forskellige projekter (it-projekter og andre projekter), og at projekterne gennemføres effektivt.

I Middelfart Kommune er IT Governance forankret i topledelsen. Det sikrer, at der er overensstemmelse mellem de forretningsmæssige beslutninger og beslutninger i forhold til it. Den løbende styring af it-udviklingen er koordineret i IT-styregruppen, som er det centrale IT Governanceforum. IT-styregruppen er bredt forankret i hele den administrative organisation og består af centrale deltagere med beslutningskompetence fra hele organisationen.

3.6.1 MÅLSÆTNINGER FOR IT GOVERNANCE

Målsætninger for IT Governance:











- At udvælge de projekter der giver mest værdi på kort og lang sigt i forhold til effektivitet og en bedre serviceoplevelse
- Vi anlægger en helhedsbetragtning på it og digitalisering og skaber den nødvendige fleksibilitet
- Sikre løbende evaluering af eksisterende løsninger
- Sikre at der løbende opbygges en mere moden arkitektur med integrerbare systemer og genbrug af data
- Sikre at beslutningsstruktur og målsætninger bliver kendt og efterlevet
- Sikring af at de værdier der beskrives også opnås - målrettet gevinstrealisering.
- Sikker og stabil drift med en høj performance
- Et højt sikkerhedsniveau (herunder efterlevelse af relevante dele af DS484)
- Sikkerhed for borgernes data
- Vi praktiserer effektiv IT Governance – eksempelvis gennem en "light IT-Governance model"

IT Governance beslutningsmodel

I Middelfart Kommune er vi bevidste om, at der er behov for at differentiere beslutninger efter type. Derfor arbejder vi med følgende opdeling i beslutningstyper:

| IT-principper Den strategiske rolle, som it spiller for virksomheden – Digitaliseringsstrategien | | |
|---|---|---|
| IT-arkitektur <ul style="list-style-type: none">- Tekniske valg og platforme- Logisk organisering af data, applikationer og infrastruktur- Politikker for standardisering og teknisk integration | IT-infrastruktur <ul style="list-style-type: none">- IT-services (netværk mv.)- Teknologivalg | IT-investering og prioritering <ul style="list-style-type: none">- IT investeringer, hvor og hvor meget- Projektgodkendelse, prioritering og værdi af projekter- Projektportefølje |
| | Applikations-behov <ul style="list-style-type: none">- Specificering af forretningsmæssige behov i it-systemer | |

For hver beslutningstype, har vi fastlagt, hvem der træffer beslutningerne, og hvem der giver input til beslutningerne. Dette er skitseret i nedenstående IT Governance beslutningsmodel:

| | IT principper | | Infrastruktur | | Arkitektur | | Applikationsbehov | | Investering /prioitering | |
|------------------------|---|---|---|---|---|---|--|---|---|---|
| | Input | Beslutning | Input | Beslutning | Input | Beslutning | Input | Beslutning | Input | Beslutning |
| ITafdeling | | |  |  |  | | | | | |
| Afd. Chefer | | | | | | |  |  | | |
| Afd. Chefer og it-afd. | | | | | | | | |  | |
| IT Styregruppe |  |  | | | |  | | | |  |
| Anarki | | | | | | | | | | |

FIGUR 6 IT GOVERNANCE BESLUTNINGSMODEL

IT Governance beslutningsmodellen definerer, hvem der træffer hvilke typer af beslutninger, men den fortæller ikke hvordan principperne og processerne for beslutningerne ser ud. Derfor skal der i forlængelse af digitaliseringsstrategien udvikles redskaber og procedurer for de forskellige beslutningsorganer og beslutningstyper. Det er også et led i Middelfart Kommunes IT-Governancemodel, at disse procedurer og retningslinjer løbende ajourføres. IT-styregruppen har ansvaret for at dette sker, og for at retningslinjer og procedurer er kommunikeret til og forstået i hele organisationen. Det er samtidig IT-styregruppens ansvar, at der styres i overensstemmelse med digitaliseringsstrategien, og at der følges op på målsætninger for såvel digitaliseringsstrategi som de enkelte projekter under digitaliseringsstrategien.

Mange projekter starter godt op, men de bliver ikke fuldført. Derfor skal vi have nøje gennemtænkte projekter, hvor vi ved, hvad vi vil og har hele organisationen med organisatorisk og særligt uddannelsesmæssigt.

Claus Friis Lange, Direktør for Børne- og ungeområdet

IT-investeringer og it-udvikling

Investeringsprioriteringer og retningslinjer for IT fastlægges centralt i IT-styregruppen. For at sikre ny-tænkning og innovation bredt i den kommunale virksomhed er det valgt at input og beslutninger om, hvilke applikationer der er behov for, ligger hos de enkelte afdelingschefer. Beslutningen om, hvorvidt der skal investeres i de pågældende løsninger, som der er behov for ligger i IT-styregruppen.

Styringen af it sigter både mod at høste de lavthængende frugter, eksempelvis at hente gevinsterne ved eksisterende it, men styringen skal også have fokus på at nå de langsigtede mål, så beslutninger i dag ikke bliver en hæmsko i fremtiden.

Investeringer i IT skal være styret af sammenhæng og gevinster – det betyder bl.a., at der skal laves business cases eller tilsvarende for nye it-projekter, som fremlægges for IT-styregruppen. En business case er et konkret værktøj til at vurdere om en it-investering er en god og lønsom idé, og Business casen hjælper med at følge op på investeringens effekter. Middelfart Kommune skal i sammenhæng med udviklingen af kommunens projektmodel definere en model for udformning af Business cases. Kommunens digitaliseringsprojekter vurderes af IT-styregruppen som en portefølje ift. digitaliseringsstrategien og de ressourcer, som er tilgængelige i kommunen.

Det skal også være muligt at investere ressourcer i decentrale tiltag, hvis de forventes at have en positiv effekt på sigt. Eksempelvis skal der afsættes en central it-udviklingspulje til nye projekter, som forvaltningerne kan søge at få midler fra. Når gevinsterne så er høstet, betales en del af midlerne tilbage, som er fastlagt på forhånd. Dette skal skabe incitament til udvikling og optimering decentralt. Det vil fortsat være muligt at prioritere og investere i projekter decentralt for decentrale midler, men beslutningerne om investeringerne træffes centralt i IT-styregruppe-regi. I forbindelse med evt. uafklarede spørgsmål i IT-styregruppen har formanden for it-styregruppen den endelige beslutningskompetence og indstillingsret til Direktionen, såfremt det kræves.

Middelfart Kommune prioriterer også at søge eksterne midler hos fonde og lignende, som kan understøtte digitaliseringsindsatsen. Samarbejde om udviklingsprojekter med eksterne parter kan også komme på tale efter nærmere overvejelse.

Det følger af IT-governancemodellen, at alle IT-projekter skal prioriteres og godkendes af IT-styregruppen, dog kan der for mindre it-projekter på under 50.000 kr. anvendes en "IT-Governance light model", hvilket er med til at sikre en smidig beslutningsmodel.

IT-Governance "lightmodel"

For mindre IT- projekter, som vurderes at koste under 50.000 kr. anvendes en IT Governance "lightmodel", som kan sikre en hurtig afgørelse på mulige it-investeringer. Modellen sikrer, at relevante arkitektur-, infrastruktur-, integrationer-, indkøbsaftaler- og juridiske forhold konsulteres, inden der træffes beslutning om investeringen. Såfremt der anvendes midler fra en central udviklingspulje, skal projektet også godkendes af centralforvaltningsdirektøren. IT Governance Lightmodellen fremgår af bilag 1.

Projekt- og porteføljestyring af digitaliseringsprojekter

Middelfart Kommunes IT-styregruppe betragter og håndterer projekterne i digitaliseringsstrategien som en portefølje af projekter, der i sammenhæng bidrager til at realisere digitaliseringsstrategien. Projekterne skal gennemføres efter en fast og overskuelig projektmodel, som Middelfart Kommune skal udvikle. Projektmodellen skal bl.a. forholde sig til nødvendige styrings- og rapporteringsprocesser, anvendelse af pejlemærker, ressourcestyling, roller, projektfaser ift. projektgennemførelse og sammenhæng til projektporteføljen. Herudover skal der i slutning af projekter samles op på erfaringer og der skal generelt arbejdes på at få en kultur, hvor man kigger bagud og lærer af erfaringer.

Projektmodellen skal også have en klart beskrevet sammenhæng til Middelfart Kommunes model for business cases, så en given projektbeskrivelse eksempelvis tager afsæt i business casen for projektet.

Som følge af projekt- og porteføljemodellen skal de igangværende og planlagte projekter dokumenteres i en oversigt, og det skal være tydeligt, hvad der er igangværende, kommende og mulige projekter. Herudover er det nødvendigt at se porteføljen i sammenhæng med andre typer af projekter i kommunen, eksempelvis organisationsudviklingsprojekter, generelle uddannelsesprojekter mv.

Da hverken Middelfart Kommune eller omverdenen er statisk, ses projektporteføljen som en dynamisk størrelse, hvor der både er plads til at omprioritere og at håndtere nye eksterne krav eller muligheder. Dette gør IT-styregruppen gennem en løbende vurdering af porteføljen.



FIGUR 7 PROJEKTPORTEFØLJE

Som en del af porteføljestyringen etableres også passende redskaber til at arbejde med porteføljen. Disse kan være i form af dokumenter, eller i form af forskellige it-redskaber. Her er der overblik over projekterne, og nye projektforslag kan indgå i den samlede prioritering af kommunens ressourcer. Samtidig vurderes og evalueres det også, hvor langt Middelfart Kommune er med realiseringen af digitaliseringsstrategien og om der evt. er behov for at revidere i den pågældende digitaliseringsstrategi.

Digitaliseringsstrategien og projektporteføljen vurderes i sammenhæng og revideres minimum hvert forår, så spørgsmål kan indgå i budgetlægningen.

Forretningsinnovation og decentral udvikling

Fremadrettet ønsker Middelfart Kommune at bibeholde innovationen i hele organisationen, så de gode ideer fostres der, hvor brugerne sidder med IT i hverdagen. Processerne som fører ideerne fra ide til virkelighed, skal imidlertid fungere optimalt, hvilket Middelfart Kommunes IT Governancemodel understøtter.

Udviklingsressourcerne i Middelfart Kommune fastholdes dog i vid udstrækning centralt, men udviklingsressourcerne skal være en udfarende styrke, som kan hjælpe organisationen, hvor der er behov for det - og med opgaver som f.eks.:

Idéudvikling- og modning, anskaffelse af systemer, definition af arkitektur og infrastruktur så systemerne fungerer på IT-plattformen, projektledelse, proceseffektivisering, uddannelse samt overblik og indsigt i digitale muligheder og rammer.

IT-arkitektur og IT-infrastruktur

Under det tværgående indsatsområde IT Governance indgår også IT-arkitektur og IT-infrastruktur. Middelfart Kommune har frem mod 2009 arbejdet målrettet med konsolidering af IT-infrastruktur og IT-sikkerhed, herunder DS484. Det gode arbejde videreføres og styrkes yderligere i strategiperioden. Herudover sættes der fremadrettet ekstra fokus på arbejdet med sammenhængende IT-arkitektur og konsolidering af applikationer og platforme. Dette gøres bl.a. via Application Portfolio Management, som handler om at tilpasse mængden og sammensætningen af it-systemer til de forskellige typer af behov, som Middelfart Kommune har. Det kan f.eks. være ved at reducere i mængden af systemer og sikre, at der ikke er flere systemer, som udfylder den samme opgave.

3.7 HVAD KRÆVES DER FOR AT REALISERE MÅLENE – VI ARBEJDER MOD FÆLLES MÅL

Middelfart kommune er allerede nået langt på mange punkter, med der skal en stor og fælles indsats til, hvis digitaliseringsstrategiens ambitioner skal indfries inden for strategiperioden. Forskellige grupper i kommunen bliver herved vigtige spillere, hvis det skal lykkes. Forskellige udfordringer venter for de forskellige strategiske temaer og indsatsområder.

Under strategitemaet *Effektive arbejdsgange* kræver indsatsområdet *Effektive digitale redskaber* eksempelvis en koordineret og sammenhængende indsats med væsentlige investeringer, hvis målene om reelle effektiviseringer via digitalisering og opfyldelse af e2012 kravet skal realiseres.

Strategitemaet *Optimering og potentiale i eksisterende IT* kræver til gengæld en stor ressourcemæssig indsats fra organisationens medarbejdere i forbindelse med indsatsområdet *Digital uddannelse og IT-kompetencer*. Indsatsen gælder både for de medarbejdere, som skal deltage i forskellige målrettede undervisningsforløb, men i særdeleshed også for de som skal undervise. Herudover kræver det også ledelse og motivation at skabe forandring i procedurer og rutiner.

Strategiteamet *Selvbetjening og web (e2012)* kræver under indsatsområdet *Stærkere fokus* en stor indsats fra ledere og politikere, hvis Middelfart Kommune skal ændre adfærd hos borgere og medarbejdere og høste de gevinster, som muliggøres via digitaliseringen. Eksempelvis er det en stor organisatorisk opgave at forankre digital ledelse hos mellemlederne i organisationen.

Med den plan som er lagt og godkendt af byrådet, har Middelfart Kommune imidlertid til hensigt at forfølge de fastlagte mål.

4 PROCESSEN BAG STRATEGIARBEJDET

4.1 BAGGRUND FOR DIGITALISERINGSSTRATEGIEN

Middelfart Kommune har efter kommunalreformen i 2007, hvor Ejby, Middelfart, og Nørre Aaby kommuner blev sammenlagt, arbejdet ihærdigt på at skabe en god og sikker it-drift på tværs i kommunen. Siden fusionen er der iværksat mange gode digitaliseringsprojekter, herunder fælles ESDH, mobil omsorgsløsning, konsolidering af IT-infrastruktur mv. Projekterne har resulteret i en god og sikker it-drift, som Middelfart Kommune selv varetager i dag.

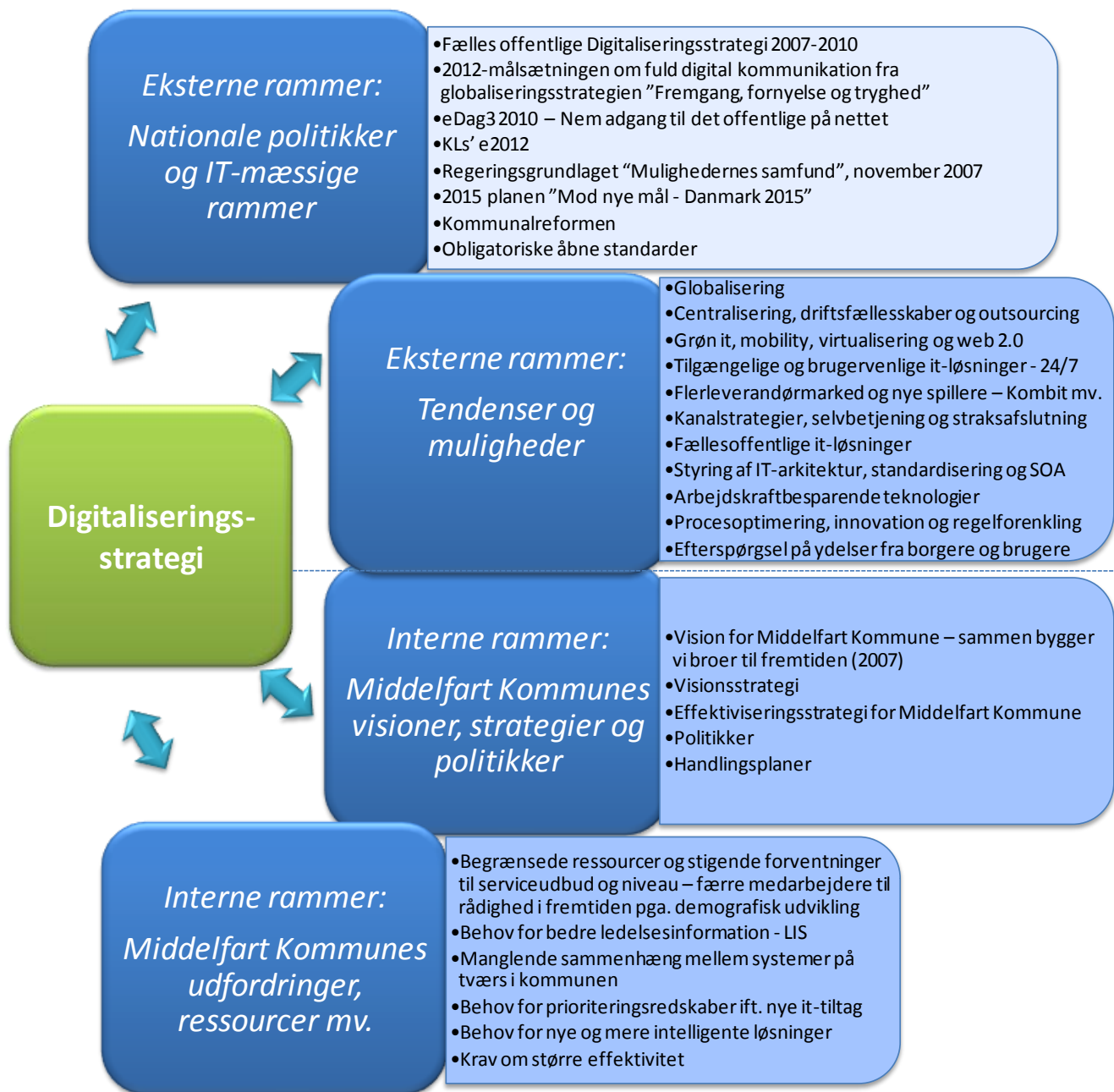
Fremtiden byder imidlertid på en række anderledes digitale udfordringer, som ikke kan løses med den nuværende tilgang til it- og digitalisering. Dels skal digitaliseringen hjælpe med at realisere kommunens visioner og mål for fremtiden og dels har Middelfart Kommune en række interne udfordringer samt eksterne krav og forventninger, som kræver en mere systematisk tilgang til arbejdet med digitalisering. Digitaliseringsstrategien er det instrument, som skal hjælpe Middelfart Kommune til at håndtere disse udfordringer og som giver rammerne for at udnytte de muligheder for effektivisering og bedre service, som digitaliseringen tilbyder.

Middelfart Kommunes digitaliseringsstrategi indgår dels i et samspil med kommunens øvrige strategier og politikker og dels i et samspil med øvrige lokalt eller nationalt forankrede strategier, politikker og retningslinjer. Der betyder, at digitaliseringsstrategien ikke må ses som en isoleret strategi, men som en strategi, der både understøtter øvrige strategier og politikker, og som en strategi der påvirker og indgår i et samspil med disse.

4.2 RAMMERNE FOR ARBEJDET MED DIGITALISERINGSSTRATEGIEN

4.2.1 DIGITALISERINGSSTRATEGIENS SAMMENHÆNG

Følgende model viser den sammenhæng, som Middelfart Kommunes digitaliseringsstrategi indgår i:



FIGUR 8 DIGITALISERINGSSTRATEGIENS SAMMENHÆNG – INTERNE OG EKSTERNE RAMMER

4.2.2 EKSTERNE RAMMER

Nationale politikker og andre IT-mæssige rammer

De overordnede rammer for den samlede digitalisering i det offentlige sættes i globaliseringsstrategiens "2012-målsætning". Her fremgår det blandt andet, at al relevant skriftlig kommunikation mellem det offentlige og borgere og virksomheder fra 2012 skal kunne foregå digitalt. Denne målsætning er afspejlet og videreført i KL's e2012 strategi, som opstiller en overordnet ramme for kommunernes arbejde med

digitalisering for de kommende år. Herudover er der fastlagt en kommende eDag3 i 2010 og "Strategi for digitalisering af den offentlige sektor 2007-2010" fastlægger (den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi) følgende overordnede mål:

- Bedre digital service
- Øget effektivisering gennem digitalisering
- Stærkere forpligtende samarbejde om digitalisering

Dette er de væsentligste fremadrettede nationale rammer for arbejdet med digitalisering. Herudover er det fortsat en udfordring for kommunerne, at leve op til kvalitetsreformens initiativer og fokus på at skabe større sammenhæng i den offentlige sektor med udgangspunkt i borgernes behov og ønsker. Det indgår bl.a. som en grundpræmis for en række af initiativerne i kvalitetsreformen, at de vil blive understøttet af sammenhængende og smidige it-systemer – en grundpræmis som endnu ikke er til stede. Endelig er der en række politisk fastlagte it-standarder og retningslinjer, som det forventes at kommunerne opfylder, herunder B103, som er Folketingets beslutning om at anvende åbne standarder i det offentlige.

Disse strategier, reformer, målsætninger og krav indgår dermed som en del af det samlede sæt af krav og betingelser, som tilsammen skal sikre udviklingen af det offentliges digitale løsninger og tilbud. Det er imidlertid den enkelte kommunes opgave at fastlægge, i hvilken grad og hvordan disse rammer og forventninger skal udfyldes i den lokale sammenhæng.

Tendenser og muligheder

Ud over de nationalt fastlagte rammer for arbejdet med digitalisering, så er den enkelte kommunes udfordring at finde ud af, hvordan forskellige tendenser vil og kan påvirke arbejdet med digitalisering, og hvilke muligheder nye teknologier og løsninger giver. Nogle af de tendenser og muligheder, som særligt gør sig gældende fremgår af figur 8.

Udfordringen med disse forskellige tendenser og muligheder består i at finde ud af, hvilke der giver mening og værdi i den enkelte kommune. Eksempelvis er det ikke givet, at man skal anvende de nyeste web 2.0 redskaber, bare fordi det lige nu er en trend, ligesom det ofte forholder sig således, at de nyeste trends også ledsages af umodne teknologier eller umoden brug af teknologierne. De muligheder, som digitaliseringsstrategien imidlertid må forholde sig til, er nogle af de nyere og kommende fællesoffentlige tiltag, herunder Borger.dk, Virk.dk, Dokumentboks, NemSMS, Nem-login og den nye digitale signatur.

4.2.3 INTERNE RAMMER

Middelfart Kommunes visioner, strategier og politikker

Hvor digitaliseringsstrategien på den ene side forholder sig til de eksterne rammer, må den på den anden side også forholde sig til Middelfart Kommunes interne rammer, herunder visioner, strategier og politikker. Det er således selve formålet med digitaliseringsstrategien at understøtte de overordnede visioner og strategier i kommunen. Middelfartplanen er den primære samling af dokumenter, som ligger til grund for udarbejdelse af digitaliseringsstrategien. Samtidig er der også gennemført en interviewrunde med direktørerne for at få deres udlægning af strategien i relation til den fremtidige digitalisering af kommunen.

Middelfart Kommunes udfordringer, ressourcer mv.

Nogle af de udfordringer Middelfart Kommune står over for, er bl.a., at der i fremtiden vil være færre tilgængelige ressourcer, som skal løse de samme eller flere opgaver i en god eller bedre kvalitet. Det hænger sammen med udviklingen på arbejdsmarkedet og den stigende forholdsmæssige mængde ældre borgere i samfundet.

Samtidig stilles der krav fra centralt hold om reduktion af omkostninger, skabelse af sammenhængende borgerforløb og professionelt styrede kommunale virksomheder.

Hvis forventningerne om effektiv og sammenhængende digitalisering skal indfris er det nødvendigt med en strategisk digitaliseringsindsats. Følgende eksempler understreger, hvorfor det er nødvendigt med en strategisk tilgang til digitaliseringsindsatsen:

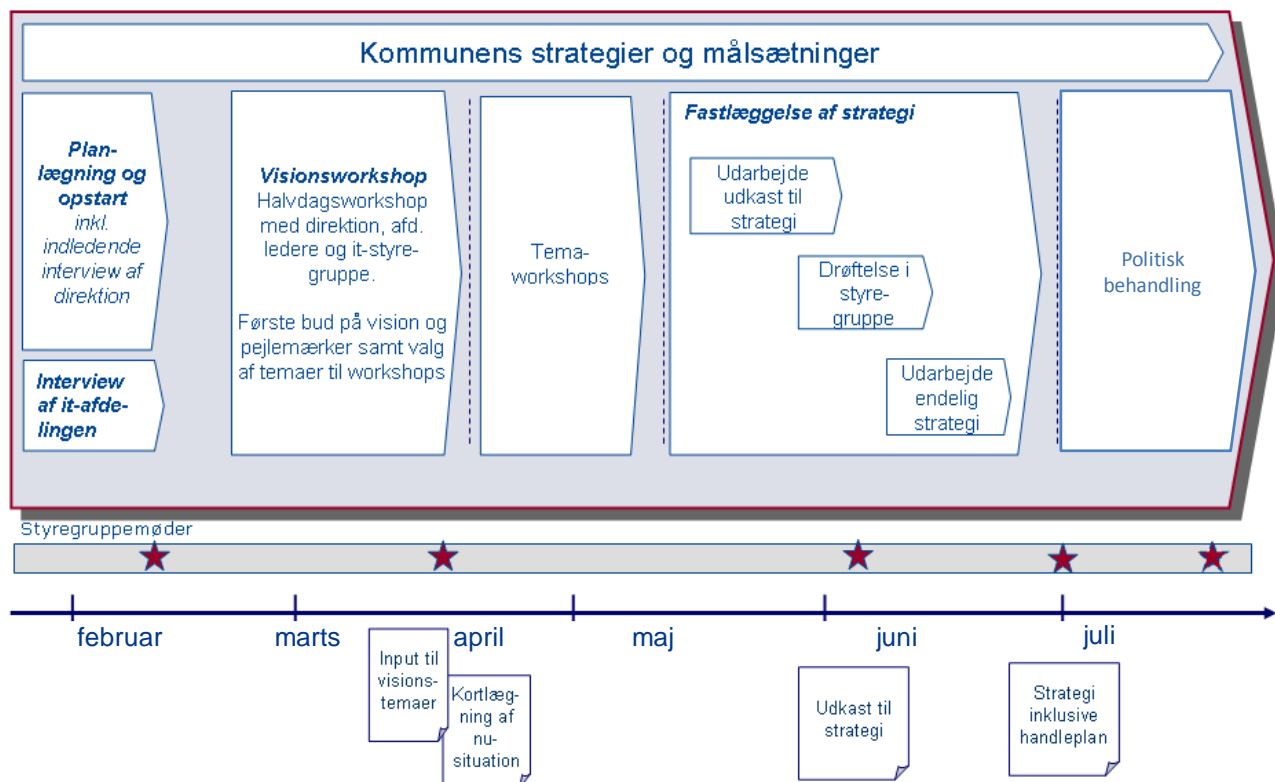
- Vores borgere er blevet langt mere it-parate i dag end for bare 2-3 år siden og det betyder, at de har langt større forventninger til vores digitale service.
- Kommunerne får generelt færre medarbejdere til at løse de samme eller flere opgaver
- Der er krav om reduktion af omkostninger til administration og myndighedsproduktion
- Vi mødes af forventninger om høj effektivitet i serviceproduktionen – også via højteknologiske hjælpemidler
- Kommunerne skal forholde sig til at markedet for it-løsninger er præget af flere løsningsleverandører og andre aktører

4.3 UDARBEJDELSE AF DIGITALISERINGSSTRATEGIEN

Digitaliseringsstrategien er udarbejdet primo 2009. Digitaliseringsstrategien har taget sit udgangspunkt i Middelfart Kommunes forretningsmæssige strategier og visioner,

og herudover har en lang række interessenter givet input til arbejdet, ligesom mange forskellige kilder er anvendt. De involverede parter er eksempelvis samtlige direktører, stabschefen, medarbejdere fra de forskellige fagforvaltninger samt IT-afdelingen.

Den gennemførte proces er kort skitseret herunder:



FIGUR 9 OVERSIGT OVER PROCES FOR UDARBEJDELSE AF DIGITALISERINGSSTRATEGIEN

Strategiprocessen har taget udgangspunkt i en række korte interviews med direktionen for at få kortlagt de enkelte direktørområdets fokus og problemstillinger med henblik på at fokusere strategiprocessen. Herudover er der gennemført interviews med IT-afdelingen vedr. den nuværende it-situation i kommunen.

Med afsæt i de indledende interviews, er der afholdt en visionsworkshop, hvor de første bud på vision, mål og strategiske temaer er udformet. De tre centrale temaer i digitaliseringsstrategien er bl.a. udpeget på denne workshop:

- Effektive arbejdsgange
- Optimering og udnyttelse af potentiale i eksisterende IT
- Selvbetjening og web (e2012)

Herudover indeholder strategien det tværgående indsatsområde IT Governance, (som bl.a. handler om beslutning og gennemførelse af digitaliseringsprojekter i Middelfart Kommune).

På visionsworkshoppen deltog en række direktører, afdelingsledere og medarbejdere. Efter visionsworkshoppen er der arbejdet videre med resultaterne fra visionsworkshoppen på en række temaorienterede workshops, hvor bl.a. konkrete indsatsområder og projekter under de enkelte strategitemaer er blevet identificeret.

Endelig har IT-styregruppen forholdt sig til den endelige digitaliseringsstrategi og deltaget i prioriteringen af de enkelte projekter. På den baggrund er der opstillet en handlingsplan, som er udmøntet i et selvstændigt projektkatalog.

BILAG 1. "IT GOVERNANCE LIGHT MODEL"

IT-INDKØB I MIDDELFART KOMMUNE

Det er blevet besluttet i Middelfart Kommune, at alle it-indkøb skal godkendes iht nedenstående godkendelsesproces. Processen tager ikke direkte stilling til de arbejdsrelaterede benefits/costs, men behandler hovedsageligt de tekniske, juridiske, indkøbsmæssige samt integrationsmæssige aspekter. Denne godkendelses-procedure skal ikke kun anvendes ved køb af softwareløsninger men også ved køb af hardware. Alle nedenstående parter SKAL give deres godkendelse før der kan foretages et indkøb. Såfremt et it-indkøb nægtes af en af nedenstående parter, kan beslutningen forelægges IT-styregruppen for endelig evaluering. Ønske om it-indkøb rettes til IT-afdelingen, som efter endt evaluering sender ønsket videre til næste part.

PART 0 - ansøger

Den enkelte afdeling der ønsker indkøbt en specifik løsning/produkt har ansvar for at undersøge (i samarbejde med it-afdelingen), om allerede eksisterende løsninger/produkter kan anvendes. Ligeledes er det den enkelte afdeling der skal undersøge markedet for eventuelle løsninger, samt som minimum opstille en sammenligning af pris, funktionalitet (herunder opfyldelse af krav til funktionalitet), muligheder for integration, datastandarder mv. samt en beskrivelse af de gevinster, der vil komme ud af anskaffelsen.

PART 1 – it-afdeling

It-afdelingen ved IT-cheferne, gennemgår ønsket om et indkøb med henblik på at sikre at løsningen kan hostes af nuværende systemer, afvikles på nuværende platform(er), overholde it-sikkerhedspolitikker, overholde licenskrav mv.

PART 2 – juridisk afdeling

Juridisk afdeling sikrer og godkender aftalegrundlaget for indkøbet.

PART 3 - indkøbsafdeling

Indkøbsafdelingen ved indkøbschefen sikrer at indkøbet overholder eksisterende indkøbsaftaler samt udbudskrav.

PART 4 - ESDH

ESDH projektlederen sikrer, at produktet der ønskes indkøbt, kan implementeres eller anvendes i Middelfart Kommunes ESDH system, hvis det er påkrævet.

PART 5 - CMS

Intra/extranet afdelingen ved kommunikationsteamet sikrer blandt andet, at løsningen har de rette web-interfaces i rette form og udseende.

Centralforvaltningsdirektøren skal godkende, såfremt der skal anvendes midler fra den centrale udviklingspulje.