PROFESSIONSHØJSKOLEN

METROPOL

VIDEN DER VIRKER
VIDEN DER UDFORDRER

Digitaliseringsstrategi

Oktober 2009

Version 1.0
28. oktober 2009

1 Resumé

Digitaliseringsstrategien indeholder en vision, som sammen med målsætninger og en række pejlemærker og principper sætter retningen for udvikling af it i PH Metropol.

Visionen for digitaliseringen i Metropol lyder

> *It, der virker*
> *It, der udfordrer*

Visionen suppleres med følgende målsætninger:

- Administrative processer er forenklede
- PH Metropol opfattes som en velfungerende digital uddannelsesinstitution
- PH Metropol anvender sammenhængende digitale løsninger rettet mode både studerende, undervisere og administrativt personale – og mod andre interessenter
- It og digitalisering fremmer PH Metropols internationale profil
- It og digitalisering medvirker til at tiltrække og fastholde studerende
- It og digitalisering understøtter miljømæssig bæredygtighed

Digitaliseringsstrategien indeholder en række pejlemærker:

- Pejlemærke 1: Fleksibilitet og mobilitet
- Pejlemærke 2: Systemejerskab
- Pejlemærke 3: Brugerfokuseret infrastruktur
- Pejlemærke 4: Faglighed i centrum
- Pejlemærke 5: It-baseret læringsmiljø
- Pejlemærke 6: It og kommunikation

Endelig indeholder strategien en række principper, som sætter rammerne for de initiativer, som skal gennemføres for at sikre en opfyldelse af visionen og målsætningerne.

- Alle ledere og medarbejdere medvirker aktivt i it- og digitaliseringsarbejdet
- Projekter er af kort varighed og afleveres korrekt
- Business cases
- Brugerinddragelse
- Nationale standarder og tiltag vurderes og implementeres løbende
- Konsolidering
- Det samlede it-miljø overholder en dækkende og proaktiv it-sikkerhedspolitik
- Grøn it

Strategien afsluttes med et forslag til en proces for implementering af de foreslåede initiativer. For at få det fulde udbytte af det arbejde, der er lagt i udarbejdelse og formulering af digitaliseringsstrategien, er det

vigtigt, at der afsættes de nødvendige ressourcer til vedligeholdelse og videreudvikling af strategien og til implementering af initiativerne.

2 Forord

Denne digitaliseringsstrategi[i] udgør det første element i grundlaget for udvikling af it og digitalisering i PH Metropol i perioden frem til 2013. Digitaliseringsstrategien suppleres med en it-governancestruktur.

Opgaven med at udarbejde en digitaliseringsstrategi for PH Metropol blev igangsat af direktionen i februar 2009 på baggrund af et oplæg fra it-chefen. Direktionen udpegede en arbejdsgruppe, som fik til opgave at udarbejde strategien på tværs af pædagogisk, administrativ og studieadministrativ praksis. Arbejdsgruppen har sammen med repræsentanter fra It-afdelingen afholdt en række idé- og debatmøder, og It-afdelingen har varetaget skriveopgaven for arbejdsgruppen.

Digitaliseringsstrategien tager udgangspunkt i PH Metropols overordnede strategi, som den er formuleret i dokumentet "Viden der virker – viden der udfordrer. Strategi 2015" fra oktober 2008. It og digitalisering skal være med til at sikre opfyldelsen af ambitioner, temaer og strategiske indsatsområder, som fremgår af strategien.

Man vil altså kunne se en linje fra de initiativer, der er nævnt i digitaliseringsstrategien, til de initiativer og målsætninger, der fremgår dels af den overordnede strategi og dels af de afledte strategier; fx PH Metropols kommunikationsstrategi.

Temaer	Indsatsområder
Et sundt liv – sundhedsfremme, sammenhæng og teknologi	Sundhedsfremme Sammenhængende forløb Sundhedsteknologi
Det hele samfund – integration og social mobilitet	Udsatte grupper og arbejdsmarkedet Uddannelse og social mobilitet Social ulighed i sundhed
Ledelse og styring – nyt lederskab og styringskoncepter	Udvikling af ledere til velfærdssamfundet Ledelseskoncepter, innovation og teknologi
Offensiv professionalisme	Brugerorienteret velfærd Helhedsorientering og tværfagligt samarbejde Professionel viden og praksis

1: Temaer og strategiske indsatsområder fra PH Metropols overordnede strategi

Temaer og indsatsområder suppleres i den overordnede strategi af en række ambitioner:

- Grunduddannelser der kvalificerer og udfordrer
- Udvikling via stærke partnerskaber
- Styrket samspil mellem teori og praksis
- Et udfordrende og inddragende studiemiljø

- Attraktive professioner og tydelige karriereveje
- Øget optag og mindsket frafald
- Internationalisering både hjemme og ude
- Et attraktivt arbejdsmiljø
- Stærk økonomi

2.1 Formål

Der er flere formål med strategiarbejdet. Først og fremmest fordrer målrettet udvikling af it og digitalisering, at man ved, hvor man er, og hvor man vil hen.

Et formål med digitaliseringsstrategien er at sikre, at der er en plan og retning for den fortsatte digitalisering af PH Metropol, og at digitaliseringsprojekter og tilhørende investeringer sikrer maksimal nytteværdi for organisationen – og også opfyldelse af de strategiske mål, som er opstillet i strateginotatet.

Et andet formål er at sikre, at alle initiativer, som indeholder it-elementer (og det gør mange strategiske initiativer i PH Metropol), anvender de rammer, som er relevante for en styret it-udvikling. Ved at anvende rammer og standarder sikres, at alle initiativer kan spille sammen, og at der ikke opstår "digitale øer" og redundante data.

Endelig skal processen i sig selv være med til at understøtte læring, forankring og ejerskab – for it og for digitalisering.

2.2 Digitaliseringsstrategiens dækningsområde

Digitaliseringsstrategien er et værktøj for *hele* PH Metropol og ikke kun for It-afdelingen eller de tværgående grupper. Det betyder, at strategien skal anvendes i alle tilfælde, når der skal anskaffes eller udvikles digitale løsninger. Arbejdsgruppen har dog konkluderet, at den foreliggende strategi ikke i tilstrækkelig grad favner det pædagogiske område, og at der bør igangsættes et arbejde med at formulere en særskilt digitaliseringsstrategi for dette område. En pædagogisk digitaliseringsstrategi skal dog respektere de overordnede principper, målsætninger og pejlemærker fra den generelle digitaliseringsstrategi.

Der kan være tilfælde, hvor overholdelse af alle rammer og krav fra digitaliseringsstrategien vil medføre uforholdsmæssige store omkostninger, og i disse tilfælde kan strategien fraviges efter godkendelse i direktionen.

2.3 Øvrige initiativer

2.3.1 It-governance (it-styring)

Koncern-it vil løbet af efteråret 2009 – og sammen med relevante interne interessenter – igangsætte et arbejde med at udvikle en styringsmodel (governancemodel) for it og digitalisering i PH Metropol.

Med governance forstås en helhedsorienteret ledelse af it og digitalisering i hele organisationen. It skal både understøtte virksomhedens effektivitet og medvirke til at udvikle virksomheden. Med andre ord kan governance defineres som de *strukturer og processer og det lederskab,* som sikrer gensidig påvirkning mellem forretning og it.

Digitaliseringsstrategien indgår som en del af grundlaget for arbejdet med it-governance, og en række af initiativerne i strategien vil direkte blive afspejlet i governancemodellen.

2.3.2 Projektmodel

Koncern-it og Kommunikation & Presse vil udarbejde forslag til en projektmodel, som kan anvendes i større og mindre projekter i PH Metropol. Projektmodellen skal kunne anvendes i både it-projekter og andre projekter og skal sikre, at projektledelse og –styring følger ensartede rapporterings- og styringsprocesser – baseret på PRINCE2.

3 Aktuel status

Den aktuelle status for it og digitalisering i PH Metropol kan anskues fra flere forskellige vinkler. Set fra et teknologisk perspektiv er status, at backbone (dvs. den fysiske sammenkobling af PH Metropols lokationer) er under etablering, og denne backbone er grundlaget for migrering og konsolidering af udstyr og basissoftware. Nogle af PH Metropols uddannelsessteder er helt opdateret med hensyn til moderne teknologi (nye pc'er, trådløst netværk, nye servere og storage, projektorer), mens der skal foretages betydelige investeringer i både udstyr og software på andre lokationer.

I sagens natur har der ikke været en fælles it- eller data-arkitektur for PH Metropol.

Med udgangspunkt i en pædagogisk vinkel er status, at teknologi og it anvendes i meget forskelligt omfang på de enkelte uddannelser. Nogle steder er it fuldt integreret i både underviseres og studerendes hverdag, mens it andre steder opleves som et nødvendigt (og ikke altid lige velfungerende) onde. Kendskabet til og fortroligheden med it er meget varierende hos studerende og undervisere – både på den enkelte uddannelse og på tværs af uddannelserne.

Set fra et administrativt synspunkt er den aktuelle status, at der er ved at blive etableret fælles procedurer i fælles systemer. Der er truffet nogle strategiske valg med hensyn til systemer (SIS til studieadministration, Navision Stat og ØS LDV til økonomistyring osv.), og disse systemvalg betyder, at der er ved at blive indarbejdet fælles arbejdsgange. Der udestår dog mange analyser og uddannelsesforløb, før der for alvor kan tales om fælles procedurer. En række administrative funktioner mangler it-understøttelse – fx arkivering (ESDH), HR (personalesystem, "Employee Lifecycle Management", markedsføring (fælles kundedatabase) osv.

For både pædagogiske og administrative systemer gælder, at den teknologiske basis skal være på plads, før der kan ske en udvikling som beskrevet i denne digitaliseringsstrategi.

4 Vision, målsætning og pejlemærker

4.1 Indledning

Formulering af vision, målsætninger og pejlemærker for digitalisering er baseret på PH Metropols overordnede strategi.

PH Metropols mission lyder

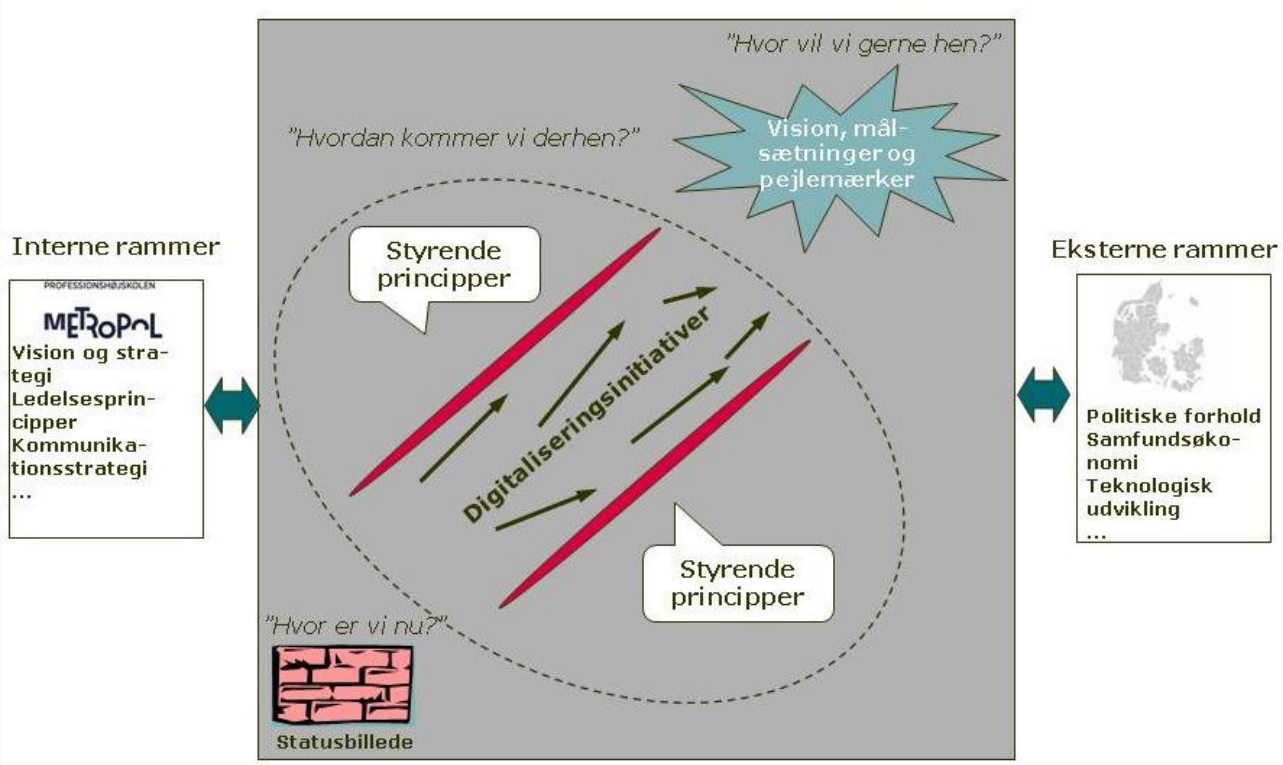
Viden der virker *Vi skaber praksisnær viden og uddannelser, der udvikler velfærd for mennesker og samfund.*

Der er også formuleret en vision for PH Metropol i strateginotatet

Viden der udfordrer *Vi udfordrer opgaveløsningen i velfærdssamfundet, vi udvikler professionelle medarbejdere og ledere på private og offentlige velfærdsområder, og vi understøtter og fornyer velfærdssamfundets kerneydelser.*

Vision, målsætninger, pejlemærker og principper for it og digitalisering skal understøtte disse strategiske udsagn; forstået på den måde, at de enkelte punkter skal kunne relateres til enten mission eller vision.

Vision, målsætninger, pejlemærker og principper er struktureret ud fra nedenstående model.



2: Model for udarbejdelse af digitaliseringsstrategi

4.2 Vision for it og digitalisering

Visionen for it og digitalisering i PH Metropol er formuleret som en parafrase over den overordnede mission og vision.

It, der virker It, der udfordrer

Visionen skal forstås således, at der skal være fokus på at få en veludbygget og robust infrastruktur, som kan sikre, at it fungerer stabilt og pålideligt for alle brugerne af systemerne. Vurderingen af, om dette er opfyldt, skal ske ud fra både anvendelsesmæssige, logiske og tekniske niveauer.

Når dette er på plads, kan it være med til at udfordre organisationens arbejdsmåde ved at fremme og udvikle nye systemer og nye arbejdsgange.

Det er dog vigtigt at fastholde, at it og digitalisering ikke i sig selv er særligt interessante for PH Metropol – der er tale om midler til at opnå et mål; nemlig den samlede organisations overordnede målsætninger.

4.3 Målsætninger

Målsætningerne for PH Metropols arbejde med it og digitalisering er udarbejdet med udgangspunkt i strateginotatet og med skyldig hensyntagen til visionen for it og digitalisering.

Målsætningerne for digitalisering og de tilhørende pejlemærker er langsigtede. Der arbejdes mod år 2013 som en konkret tidshorisont – dvs. fire år frem. Målsætninger og pejlemærker er imidlertid ikke tidsfastsatte og kan opfattes som overordnede sigtepunkter på digitaliseringsområdet, som er gældende i dag og senere med en kontinuerligt stigende opfyldelsesgrad. I 2013 forventes en meget høj grad af opfyldelse – vel vidende, at målsætninger og pejlemærker over tid også vil flytte sig.

Målsætninger og pejlemærker revideres mindst hvert andet år – processen for dette fremgår af PH Metropols it-governancemodel.

4.3.1 Administrative processer er forenklede

Denne målsætning skal forstås således, at der senest i 2013 skal være gennemført en analyse og (relevant) digitalisering af alle arbejdsgange i hele organisationen. Målsætningen skal også forstås således, at it og digitalisering har været med til at frigive ressourcer i alle administrative funktioner. Endelig betyder målsætningen, at teknologien anvendes som en naturlig del af enhver (relevant) proces – det være i undervisningen eller i administrationen.

Målsætningen kan rummes i udsagnet

Fælles processer i fælles systemer

4.3.2 PH Metropol opfattes som en velfungerende digital uddannelsesinstitution

Denne målsætning indebærer, at PH Metropol skal være på niveau med den teknologiske udvikling i den omgivende verden, og at der anvendes tidssvarende metoder og værktøjer i undervisning og administration. PH Metropol skal dog ikke være så meget på forkant, at man ikke lever op til ”It, der virker”.

En væsentlig del af denne målsætning er at sikre mobilitet; dvs. at teknologien understøtter alle relevante mobile terminaler (mobiltelefon, pda, bærbare pc’er osv.)

Målsætningen indebærer, at alle undervisere og administrative medarbejdere løbende skal kompetenceudvikles, og at der er de fornødne rammer til dette.

Denne målsætning skal også forstås således, at PH Metropol ikke nødvendigvis er "first mover", når det gælder anvendelsen af ny teknologi, men at man er en "fast follower" – særligt på det administrative område.

I undervisningen er det dog væsentligt, at der anvendes den nyeste teknologi, når det er relevant – men ikke for teknologiens egen skyld. De studerende skal uddannes i at anvende den teknologi, som anvendes på deres kommende arbejdspladser, men de skal også kunne være med til at fremme anvendelsen af relevant teknologi, når de kommer ud på arbejdsmarkedet.

4.3.3 PH Metropol anvender sammenhængende digitale løsninger rettet mode både studerende, undervisere og administrativt personale – og mod andre interessenter

Denne målsætning betyder, at alle interessenter skal opleve, at PH Metropol fremstår som en professionel organisation, der forstår at anvende teknologi og data på en måde, der sikrer sammenhæng og integritet. Viden deles på tværs af organisation og faggrænser, og der er klare aftaler om serviceniveau.

Det er meget væsentligt, at geografiske forhold ikke sætter begrænsninger for disse sammenhængende digitale løsninger. Der skal være en infrastruktur, som understøtter denne målsætning.

Sammenhængende digitale løsninger skal også forstås således, at der altid sikres en relevant brugerinddragelse ved valg og indførelse af nye systemer og løsninger. Det betyder også, at der skal ske en reduktion af antallet af forskellige systemer, således at der kun er ét system til at løse en given opgave.

Endelig betyder denne målsætning, at der skal etableres en arkitektur- og datamodel for hele koncernen, således at den videre udvikling kan baseres på vedtagne standarder og strukturerede (og velbeskrevne) data.

4.3.4 It og digitalisering fremmer Metropols internationale profil

I regeringens strategi for Danmark i den globale økonomi[ii] står, at "Alle unge skal have en uddannelse med globalt perspektiv".

It og digitalisering i Metropol skal sikre det globale perspektiv ved at tilbyde relevante tjenester på hovedsprogene, og teknologien skal understøtte, at PH Metropol kan tilbyde fjernundervisning – både i Danmark og i resten af verden.

4.3.5 It og digitalisering medvirker til at tiltrække og fastholde studerende

It og digitalisering skal være med til at gøre Metropols uddannelser attraktive for studerende; forstået på den måde, at moderne teknologi indgår som en naturlig del af uddannelserne – de studerende lærer at anvende den teknologi, som de møder i praktikforløb og på arbejdsmarkedet efter afsluttet uddannelse. It og digitalisering skal også – primært i form af en fælles tværgående hjemmeside – sikre, at potentielle studerende får tilstrækkelig og relevant information om uddannelsesvalget.

Fastholdelse skal sikres dels gennem værktøjer til fjernundervisning, distribution af undervisningsmateriale osv. og dels gennem anvendelse af business intelligence til analyse af data om fravær, karakterer, praktikforløb osv.

4.3.6 It og digitalisering understøtter miljømæssig bæredygtighed

PH Metropol har i lighed med alle andre virksomheder en forpligtelse til at reducere organisationens miljø-belastning mest muligt. It og digitalisering skal være med til at fremme organisationens bæredygtighed ved at reducere forbruget af energi, papir, transport og andre ting, som belaster miljøet.

Samtidig skal it og digitalisering i sig selv anskaffes og drives på en miljømæssig forsvarlig måde.

PH Metropols indsats indenfor bæredygtighed i relation til it og digitalisering vil omfatte fem hovedområder:

- Indkøb af it-udstyr
- Indretning af serverrum
- Brug af decentralt it-udstyr
- Grønnere medarbejderadfærd
- Innovativ brug af teknologi

Nedenstående figur viser sammenhæng mellem målsætninger og PH Metropols strategiske ambitioner (jf. "Viden der virker – viden der udfordrer. Strategi 2015").

Strategiske ambitioner

Målsætninger	Grunduddannelser der kvalificerer og udfordrer	Udvikling via stærke partnerskaber	Styrket samspil mellem teori og praksis	Et udfordrende og inddragende studiemiljø	Attraktive professioner og tydelige karriereveje	Øget optag og mindsket frafald	Internationalisering både ude og hjemme	Et attraktivt arbejdsmiljø	Stærk økonomi
Administrative processer er forenklede						X		X	X
Metropol opfattes som en velfungerende digital uddannelsesinstitution	X			X				X	
Metropol anvender sammenhængende digitale løsninger		X	X			X			X
It og digitalisering fremmer Metropols internationale profil	X		X	X	X		X		
It og digitalisering medvirker til at tiltrække og fastholde studerende			X	X		X			
It og digitalisering understøtter miljømæssig bæredygtighed								X	X

3: Sammenhæng mellem målsætninger og strategiske ambitioner

4.4 Pejlemærker

Pejlemærkerne er med til at sætte retningen for it og digitalisering i PH Metropol. Pejlemærkerne er ikke målsætninger, men er med til at vise, om organisationen er på rette vej (en slags fyrtårn).

4.4.1 Pejlemærke 1: Fleksibilitet og mobilitet

Alle løsninger og initiativer skal understøtte fleksibilitet og mobilitet.

Mobilitet skal forstås på den måde, at løsninger kan anvendes af mobile medarbejdere, undervisere og ikke mindst studerende. Alle løsninger skal tage udgangspunkt i, at brugeren har brug for information og viden "on the spot" og derfor bruger sin mobiltelefon, pda eller andre mobile enheder til at skaffe sig denne information.

Fleksibilitet skal forstås således, at systemer mv. understøtter dels en geografisk fleksibilitet (systemer er tilgængelige uanset om man er på arbejdspladsen/studiestedet, hjemme eller på rejse i udlandet) og dels en tidsmæssig fleksibilitet (systemerne er tilgængelige hele døgnet og hele ugen). Desuden skal systemer og løsninger understøtte den organisatoriske fleksibilitet; dvs. projektarbejde og skiftende organisatoriske og studiemæssige tilhørsforhold.

4.4.2 Pejlemærke 2: Systemejerskab

For alle systemer og for alle data skal der være udpeget en ejer, som har ansvaret for anskaffelse, udvikling, vedligeholdelse og afvikling. Ejerskab til systemer og data medfører også ansvar for at stille disse til rådighed for alle relevante interessenter. Det er en ledelsesopgave at sikre dette ejerskab.

4.4.3 Pejlemærke 3: Brugerfokuseret infrastruktur

Studerende og lærere skal fra deres egen pc kunne få adgang til alle de faciliteter, som findes på PH Metropol. Dette betyder, at organisationen skal udvikle og omstille sin infrastruktur, således at den giver adgang til forskellige services – frem for at stille udstyr til rådighed for de studerende.

Der skal tænkes i teknologier, som giver sikker adgang til uddannelsesinstitutionens systemer, printere og datalagringsmedier. Derfor er det også vigtigt med overvejelser omkring valg af platforme og driftsformer, der kan skabe stabilitet og omkostningseffektivitet.

4.4.4 Pejlemærke 4: Faglighed i centrum

Den store udfordring er at få koblet it og det enkelte fags didaktik sammen på en sådan måde, at der understøttes bedre faglige læringsresultater og at det derved bliver nemmere og mere interessant for eleverne "at lære".

4.4.5 Pejlemærke 5: It-baseret læringsmiljø

Der skal udvikles brugbare koncepter for, hvordan it kan bruges aktivt i de enkelte fag. Her er det vigtigt, at koblingen mellem fag og it kører som en brugerdreven proces, hvor det er faglærerne selv, der er aktører i den it-baserede fagdidaktiske udvikling.

Der vil derfor være behov for it-fagdidaktiske innovatører, også fra uddannelses- og forskningsmiljøer, der kan initiere til faglig udvikling, motivere til forandring og inddrage underviserne.

4.4.6 Pejlemærke 6: It og kommunikation

Der skal etableres et ens kommunikationssystem LMS) med mulighed for forskellig opbygning internt. Da uddannelserne arbejder meget forskelligt, er det ikke hensigtsmæssigt, at etableres en ens intern struktur i de forskellige uddannelser. Her det vigtigt at inddrage kommunikationsstrategien, da denne er med til at afgøre, hvordan informationer skal "fordeles".

Det er vigtigt at informationssøgningen bliver logisk og let tilgængelig for brugerne, hvad enten de er studerende, medarbejdere, potentielle studerende eller blot nysgerrige.

Det er væsentligt at studerende og undervisere oplever et enkelt system, hvor det er let og logisk at finde de informationer den enkelte skal bruge for at kunne holde sig orienteret og for at kunne gennemføre sin uddannelse.

5 Principper

5.1 Indledning

Principperne udtrykker retningslinjer for, hvordan digitaliseringsindsatsen skal tilrettelægges med hensyn til teknik, systemer, opgaveløsning, processer, service, organisation og ledelse.

Dette betyder konkret, at alle tiltag og beslutninger vedrørende digitalisering skal vurderes og "godkendes" i forhold til principperne.

Principperne i PH Metropol beskriver en foretrukken praksis – altså et tilvalg/fravalg, og de danner en form for ramme, som der principielt kan argumenteres imod.

Principperne skal overholdes i PH Metropols digitaliseringsarbejde, og de er dermed med til at sikre, at organisationen holder sig "på rette spor" i forhold til målsætninger og pejlemærker. For at sikre overholdelsen af principperne er det vigtigt, at de er formuleret i et aktivt og forståeligt sprog for både ledere, medarbejdere og it-ansatte.

Endelig er det væsentligt, at principperne kan anvendes i hele strategiens gyldighedsperiode; forstået på den måde, at de er robuste og ikke bliver gjort irrelevante af ny teknologi eller andre ændrede forhold.

Principperne træder i kraft ved godkendelsen af digitaliseringsstrategien. Den praktiske implementering af principperne vil ske efter nærmere fastlagt plan.

Eventuelle ændringer af principperne sker efter den model, der aftales i governancemodellen.

5.2 Alle ledere og medarbejdere medvirker aktivt i it- og digitaliseringsarbejdet

Det er naturligt for alle ledere og medarbejdere at tænke, arbejde og udvikle sig digitalt. Alle ledere i PH Metropol skal gå forrest og i den daglige ledelse udvise en adfærd i både ord og handling, der understøtter digitaliseringsstrategien. Alle ledere har et ansvar for at fremme en effektiv anvendelse af it inden for deres ansvarsområde og i PH Metropol som helhed.

Direktion og chefgruppe har et særligt ansvar for at sikre fokus på væsentlige tværgående forhold som projektkultur, kommunikation, ressourcestyring og kompetenceudvikling i forbindelse med it- og digitaliseringsprojekter.

Det skal være attraktivt og nemt at deltage med ideer, muligheder og ønsker, og det skal være forpligtende at deltage i arbejdet med at realisere nytteværdien ved digitalisering.

Alle ledere og medarbejdere udvikler løbende deres digitale kompetencer. Digitale kompetencer dækker her både de specifikke anvendelsesorienterede kompetencer i forhold til anvendelse af tværgående systemer og fagsystemer samt mere generelle kompetencer vedrørende digitalisering (fx digital ledelse).

5.3 Projekter er af kort varighed og afleveres korrekt

Som udgangspunkt må projekter ikke vare mere end seks måneder fra projektstart til afslutning og overlevering til driften. Formålet med dette er at sikre, at

- organisationen kan bevare et overblik over projekterne
- der kan ske en korrekt ressourceallokering
- projekter ikke "løber løbsk"

Hvis et projekt – i planlægningsfasen - ikke kan holdes inden for denne tidsramme, skal projektet brydes op i delprojekter, der giver selvstændig værdi til organisationen, og som hver især skal godkendes i direktion/programkomité[iii], og som holder sig inden for rammen.

Alle projekter skal afsluttes med en overdragelsesforretning, hvor drift og uddannelse aftales nærmere.

5.4 Business cases

Der skal altid foreligge en godkendt business case, inden et projekt kan sættes i gang.

En business case er et beslutningsoplæg i form af en systematisk redegørelse for de forretningsmæssige gevinster og omkostninger ved projektet. Omfanget og detaljeringsgraden i casen skal stå mål med indsatsen – og den løsning eller initiativ, som den skal belyse. Målet er, at business casen danner grundlaget for ledelsens prioritering af projektet i sammenhæng med andre tiltag i PH Metropol.

Business cases skal altid suppleres med effektmålinger; dvs. en kontrol af, at projektet rent faktisk lever op til de forventninger, der er beskrevet i business casen.

5.5 Brugerinddragelse

Alle nye it- og digitaliseringsinitiativer skal involvere de berørte brugere i form af følgegrupper, referencegrupper eller lignende fora.

5.6 Nationale standarder og tiltag vurderes og implementeres løbende

Der standardiseres på tværs i PH Metropol – når det er relevant.

PH Metropol er som offentlig virksomhed forpligtet til at anvende et sæt af standarder[iv] i udvikling og anskaffelse af it. Derudover skal PH Metropol løbende standardisere sin egen it-anvendelse med henblik på at opnå stordriftsfordele, blive mere effektiv og opnå økonomiske besparelser.

5.7 Konsolidering

Forud for systemanskaffelse eller andre it-anskaffelser skal der ske en vurdering af, om opgaven kan løses på eksisterende udstyr eller med eksisterende systemer og data. Driftsfællesskaber på tværs af sektoren indgår i disse overvejelser.

Konsolidering skal også ske på infrastrukturen, således at it-driften sker med den bedst mulige udnyttelse af udstyr og systemsoftware.

Endelig skal der også ske en konsolidering på dataniveau, således at redundans som hovedregel undgås.

Der skal altid tænkes på både pædagogiske, administrative og tekniske forhold ved systemvalg og – implementering.

5.8 Det samlede it-miljø overholder en dækkende og proaktiv it-sikkerhedspolitik

Ledelsen og personalets holdning til it-sikkerhed er en væsentlig faktor for organisationens sikkerhedsniveau. Ledelsen skal melde klart ud om it-sikkerhed og arbejde for en sikkerhedskultur, der understøtter en sikker omgang med de oplysninger om studerende, undervisere og administrative medarbejdere, som PH Metropol arbejder med.

Styringsmodellen for it-sikkerhed (baseret på DS484) bør følge samme principper og retningslinjer som den øvrige styring i organisationen, herunder styringen af it generelt. I den generelle model kan der så indbygges særlige styringsorganer for it-sikkerhed i den udstrækning, det er hensigtsmæssigt.

PH Metropol skal fastlægge sit sikkerhedsniveau og løbende vurdere og styre risici. Der skal desuden fastlægges kontrolforanstaltninger og etableres et beredskab, således at væsentlige opgaver kan løses i tilfælde af større systemnedbrud.

5.9 Grøn it

Alle digitaliseringsinitiativer vurderes ud fra deres bidrag til reduktion af miljøbelastningen.

6 Initiativer

Initiativer er de store som små aktiviteter og projekter, der i strategiprocessen er blevet afdækket som relevante i forhold til at realisere visionen og de tilhørende målsætninger og pejlemærker – med andre ord beskriver initiativerne den indsats, der – styret af principperne – bringer PH Metropol fra den aktuelle "as is-situation" til den ønskede "to be-situation" (som fremgår af vision, målsætninger og pejlemærker).

Oversigten over initiativer giver et første overblik og mulighed for overordnet prioritering af digitaliseringsindsatsen. Oversigten er dynamisk i den forstand at den løbende skal opdateres og prioriteres i strategiperioden.

Initiativer (eller handlingsplaner) fremgår af bilag til digitaliseringsstrategien.

7 Implementering

For at få det fulde udbytte af det arbejde, der er lagt i udarbejdelse og formulering af digitaliseringsstrategien, er det vigtigt, at der afsættes de nødvendige ressourcer til vedligeholdelse og videreudvikling af strategien.

Der er tre områder, hvor der kræves særlig indsats:

1. Der skal fastlægges procedurer og strukturer, der sikrer implementering af og opfølgning på digitaliseringsstrategien – og naturligvis en kommunikationsplan
2. Der skal opbygges kompetencer og færdigheder i den samlede organisation (digital ledelse, projektkultur mv.)
3. Der skal understøttes effektiv konkret implementering af de enkelte projekter

Område 1 og 2 behandles særskilt i PH Metropols governancemodel.

Område 3 (konkret implementering) vil principielt også være dækket af porteføljestyringen i PH Metropols governancemodel. Indtil denne model er udarbejdet og implementeret, vil der dog være et behov for særskilt styring.

Koncern-it har – indtil der er etableret en metode til porteføljestyring – et særligt ansvar for at følge op på de aftalte initiativer og sikre den fornødne styring.

Bilag: Handlingsplaner

Nedenfor er listet en række initiativer, som bør sættes i gang snarest for at understøtte implementeringen af digitaliseringsstrategien.

Business case

Udvikling af business case-model baseret på den model, der er udarbejdet af Den Digitale Taskforce (http://modernisering.dk/da/projekter/business_case).

Modellen til business case suppleres med et værktøj til effektmåling med udgangspunkt i It- og Telestyrelsens model (http://www.itst.dk/it-styring/it-projektstyring)

It-arkitektur

Som en konsekvens af målsætninger og principper skal der udarbejdes en it-arkitektur for PH Metropol.

It-arkitekturen beskriver og dokumenterer, hvordan it og digitalisering understøtter de forretningsmæssige behov, hvordan it-systemerne organiseres, og hvordan sammenhængene mellem systemer sikres. PH Metropol skal selv have den viden, der ligger i it-arkitekturen og kan ikke overlade den til leverandører.

Et systematisk arbejde med it-arkitektur er en af forudsætningerne for bedre styring af organisationens it-udvikling og for en sammenhængende digital forvaltning.

It-sikkerhed

Der skal udarbejdes en it-sikkerhedspolitik på baggrund af DS484. Arbejdet er initieret i Koncern-it, og der foreligger et projektinitieringsdokument efter sommerferien.

Indkøbspolitik

Der skal udarbejdes en koncernfælles it-indkøbspolitik som en del af en fælles indkøbspolitik. Koncern-it foretager i dag de fleste it-relaterede indkøb, og der skal formuleres de nødvendige procedurer, der kan understøtte denne samling af indkøb.

Koncern-it har ansvaret for at udarbejde den it-relaterede del af indkøbspolitikken.

Slutnoter

[i] Begrebet "digitaliseringsstrategi" anvendes i stedet for "it-strategi" benyttes for at understrege strategiens bredde med hensyn til opgaver, virkning og rækkevidde.

[ii] ”Fremgang, fornyelse og tryghed – Danmark i den globale økonomi”, april 2006, p. 48

[iii] Programkomiteen er ansvarlig for overordnet styring af alle projekter på tværs af organisationen. Begrebet vil blive defineret i PH Metropols governancemodel.

[iv] Se http://modernisering.dk/da/projekter/digitaliseringsinitiativer/aabne_standarder/