

BUSINESS CASE

Smarte investeringer i kernevelefærden

Forslagets titel: Den datadrevne organisation – grundinvestering i tidligere indsats

Kort resumé: Børne- og Ungdomsforvaltningen har udarbejdet tre investeringscases som en del af en samlet pakke omkring ”tidligere indsats”. I denne businesscase beskrives der den grundinvestering i at arbejde databaseret, der ligger som en nødvendig del af at lykkes med de samlede effektiviseringer i de tre cases. Investeringen medfører, at ledere, lærere og pædagoger har den data til rådighed, der er nødvendig for at kunne arbejde struktureret med at arbejde forebyggende. Det gælder både data om progressionen hos det enkelte barn og i børnegruppen (klassen, skolen, klyngen mv.).

Fremstillende forvaltning: Børne- og Ungdomsforvaltningen

Øvrige berørte forvaltninger:

<input type="checkbox"/>	Økonomiforvaltningen	<input type="checkbox"/>	Socialforvaltningen
<input type="checkbox"/>	Kultur- og Fritidsforvaltningen	<input type="checkbox"/>	Teknik- og Miljøforvaltningen
<input checked="" type="checkbox"/>	Børne- og Ungdomsforvaltningen	<input type="checkbox"/>	Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen
<input type="checkbox"/>	Sundheds- og Omsorgsforvaltningen		

1. Forslagets samlede økonomiske konsekvenser

1000 kr. 2016 p/1	Styringsområde	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Varige ændringer totalt, service							
Nye effektiviseringer som følge af IT-investering	Service	0	-1.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000
Varig ny drift til 3 årsværk der skal sikre data og it-sikkerheden	Service	0	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Samlet varig ændring		0	500	-500	-500	-500	-500
Implementeringsomkostninger							
Investeringer i den datadrevne organisation	Anlæg	0	2.700	2.100	2.100	1.600	0
Samlede implementeringsomkostninger		0	2.700	2.100	2.100	1.600	0
Samlet økonomisk påvirkning		0	3.200	1.600	1.600	1.100	-500
Tilbagebetalingstid baseret på serviceeffektivisering	24						
Tilbagebetalingstid baseret på totaløkonomi	24						

2. Baggrund og formål

I budgetaftalen for 2016 blev det besluttet, at der skulle udarbejdes forslag til investering i tidligere indsats. Formålet med investeringerne skulle være, at vi skal leve op til københavnermålene for uddannelse, social mobilitet, chancelighed og lighed i sundhed. For uddannelse er målene, som formuleret i folkeskolereformen: at alle elever skal blive så dygtige, som de kan, styrket tillid og trivsel i skolen samt at betydingen af social baggrund skal mindskes. Samtidig skal flere unge have en ungdomsuddannelse –

89 % af de københavnske unge fra en ungdomsårgang forventes at gennemføre en ungdomsuddannelse mod et nationalt måltal på 95 %.

Børne- og Ungdomsforvaltningen har derfor udarbejdet tre investeringscases:

1. *Tidlig indsats for de 0-6 årige.*
2. *Tidlig indsats for de 0-2 årige (i samarbejde med Socialforvaltningen)*
3. *Udskolingsindsats i folkeskolen.*

Fælles for de tre investeringscases ligger et behov for, at den viden, der bliver opsamlet i løbet af barnets liv bliver tilgængelig for de medarbejdere og ledere, der skal arbejde med barnet, samt at det sikres, at denne viden bliver anvendt systematisk og overdrages ved overgangen imellem tilbud. Der er derfor behov for på tværs af de tre investeringscases at foretage en grundinvestering i denne dataunderstøttelse. Målet er i højere grad at kunne prioritere ressourcer på et oplyst og gennemsigtigt grundlag og målrette midler og indsatser derhen, hvor der er størst behov.

Da investeringen i den datadrevne organisation er en IT grundinvestering, der er nødvendig for at lykkes med de tre investeringscases, forudsættes det, at investeringscasen fritages for de 6 års tilbagebetalingstid jævnfør reglerne for grundinvesteringen i puljen for smarte investeringer i kernevelfærden. Hvis grundinvesteringen blev medtaget i de tre investeringscases ville tilbagebetalingstiden være på i alt 7 år.

3. Forslagets indhold

Investeringen skal sikre, at ledere, lærere og pædagoger har data samlet og tilgængelige, så de kan hente data om det enkelte barns progression og trivsel samt data om gruppen af børn som for eksempel klasse, stue på en institution, skolen eller klyngen. For at de tilgængelige data reelt giver både indblik og overblik, er det afgørende, at tværgående data vises samlet, så det både er muligt at se data om barnet fra de tidlige sundhedsplejebesøg, fra sprogvurderingerne i daginstitutionen og i indskolingen samt karakterer, trivsel, fravær eller andre relevante oplysninger. På den måde kan man tidligere få indikationer om de børn, der har brug for en ekstra indsats, og tage en dialog omkring, hvilke handlinger der skal til – i samarbejde med familie og eventuelt Socialforvaltning. På medarbejderniveau skal der fx arbejdes med, at data kan vises i institutionernes system KbhBarn og den kommende brugerportal til lærerne. Dvs. som direkte kobling til systemer, som medarbejderne benytter i det daglige arbejde bl.a. til at evaluere barnets læring og trivsel.

Investeringen vil have betydning for de tre investeringscases på ”tidligere indsats” på følgende måde:

1. *Investeringsscase om ”Tidlig indsats 0-6 år”.* Her vil investeringen i den datadrevne organisation være nødvendig for at investeringen i kvalitetsløft af dagtilbud med høj koncentration af socialt udsatte familier får varig effekt. Kapacitetsopbygningen sker over en to-årige periode, hvor der iværksættes kompetenceudviklingstiltag på institutionerne ifølge en konkret handleplan, der bliver udarbejdet med tilsynet. Som en del af kapacitetsopbygningen vil institutionen skulle indarbejde arbejdsgange, hvor data om børnene fra sundhedsplejen og fra de værktøjer, som institutionen selv skal anvende til at måle barnets og børnegruppens progression, skal indgå som beslutningsgrundlag for de aktiviteter, som institutionen skal gennemføre for at sikre, at alle børn sikres lige deltagelsesmuligheder og udvikler de nødvendige kognitive og sproglige kompetencer når de starter i skolen. Brugen af data vil desuden skulle indgå som en del af kommunikationen med forældrene om deres barns udvikling for at styrke forældresamarbejdet.

2. *Investeringscase om "Tidlig indsats 0-2 år"*. Investeringen i den data-drevne organisation vil være nødvendig for at understøtte samarbejdet imellem socialrådgivere og sundhedspleje samt hospitalet med at få opsporet og screenet de børn fra mest socialt udsatte familier, som har behov for et forløb i hjemmet for at skabe de bedst mulige udviklingsbetingelser for barnet. Investeringen vil både understøtte et fælles sprog imellem de forskellige faggrupper og let adgang til de samme informationer, derudover vil informationerne kunne overdrages til dagtilbuddene, som beskrevet i investeringscasen om tidlig indsats på 0-6 år.
3. *Investeringscase om "Udskolingsindsats i folkeskolen"*. Investeringen i den data-drevne organisation vil som på "tidlig indsats 0-6 år" være nødvendig for at den kapacitetsopbygning, der investeres i på skolerne, får varig effekt. Kapacitetsopbygningen består i at skolerne udvikler kompetencer og redskaber til at systematisere, organisere og operationalisere viden til at understøtte uddannelsesparathed og kvalificeret uddannelsesvalg. Denne viden skal så indarbejdes i faste arbejds-gange, så der løbende holdes øje med eleven og klassens progression, så læreren kan foretage de rigtige handlinger i og udenfor klasselokalet. Dertil kommer en dataunderstøttelse, når der er udarbejdet et måleredskab til afdækning af den enkelte elevs kompetencer, som en del af tidligere at opdage elever der har behov for en ekstra indsats.

Datatilgængeligheden er også afgørende i et organisatorisk perspektiv. En forudsætning, for at der kan prioriteres på tværs, er, at data er tilgængelig på alle niveauer i ledelsesstrengen. Det kræver, at områdecheferne kan trække samlede dataoverblik, når de ønsker det til brug i den daglige ledelsessupport og ledelsesdialog med forvaltningens decentrale ledere. Administrationen vil også med investeringen i mere samlede og tværgående data bedre kunne udarbejde analyser, der kan bidrage til styring og prioritering på de enkelte enheder samt i den generelle udmelding af midler til sociale normeringer og socioøkonomi.

Investeringen skal udvikle og professionalisere tilgangen til eksisterende IT-systemer, så de data, der er nødvendige for at målrette den faglige indsats, i højere grad bliver samlet og gjort tilgængelig. Børne- og Ungdomsforvaltningen ønsker derfor at iværksætte følgende tre tiltag:

- 1) Data skal i højere grad **tilrettelægges og gøres tilgængelig** på alle niveauer i forvaltningen. Det er dels den enkelte pædagog, sundhedsplejerske, psykolog og lærer, der skal have data tilgængelig om hvert enkelt barn for at sikre den rette faglige indsats og fokus på fx faglig progression, trivsel mv. Dels er det forvaltningens ledelsesniveauer, der skal have data som afsæt for en integreret del af ledelsesdialogen mellem niveauerne i forvaltningen. Tiltaget handler også om at sikre systemløsninger der gør, at forvaltningen får nye data til rådighed som fx brugertilfreds-hedsmålinger, der pt. ikke anvendes i BUF
- 2) Ud over at gøre data tilgængelig skal **data i systemerne samles og sidestilles**. Forskellige datakilder skal i højere grad berige hinanden og hjælpe til, at man kan sætte ind med rettidige indsatser på et oplyst grundlag. Samlingen af data gør, at der i højere grad kan arbejdes med effektstyring, forecasts og forløbsanalyser, der afdækker det individuelle barns udvikling og progression, afhængig af en given indsats. Endemålet er, at forvaltningen i højere grad lærer af vores erfaringer, af de gode eksempler, og at vi bliver bedre i stand til at forbedre vores indsatser til gavn for børn og unge i København
- 3) Implementeringen af ovenstående tiltag kræver, at lærere og pædagoger får et tilstrækkeligt kendskab til data, så potentialet kan indfries. Det kræver **kompetenceudvikling**, så medarbejderne lærer systemernes funktionaliteter at kende, så de løbende selv kan trække data. Kompetenceforløbet skal fleksibelt kunne tilrettelægges på den enkelte enhed som en del af det eksisterende pædagogiske og administrative arbejde, så forløbet er direkte knyttet til de daglige opgaver og fokus på børnenes progression, faglige kompetencer og trivsel. Kompetenceudviklingen vil således ske via de normale udviklingsfora og lokal praksisudvikling.

En sidegevinst af investeringen er, at forvaltningen samtidig med forbedrer overholdelsen af datalovgivningen og sikrer en høj datakvalitet.

4. Økonomi

Effektiviseringer

De primære effektiviseringer som følge af investeringen ligger i de separate investeringscases på tidligere indsats. Dog vil der som en sidegevinst af investeringen være følgende effektiviseringer på samlingen af systemer og forecast:

Samlingen af systemer vil betyde en effektivisering på 25 % svarende til 1 årsværk fra 2018. Der forventes kun en reduktion på ½ årsværk i 2017. I dag svarer ressourcerne, som har ansvar for it-systemer decentralt, til 4 årsværk i forvaltningen. Hvis ansvaret for it-systemer samles, vil det pga. stor driftsfordele betyde en effektivisering på 1 årsværk, som skal gennemføres ved at reducere lønmidler i de respektive enheder. De resterende 3 årsværk skal placeres centralt. I dag er indkøb af it-systemer placeret både centralt og decentralt. Hvis det samles i én central enhed, vil det pga. stor driftsfordele fra 2018 være muligt at effektivisere 1 årsværk årligt ved at reducere lønmidler ved de respektive enheder. Der forventes kun en reduktion på ½ årsværk i 2017. Forudsætningerne for effektiviseringen af systemejerskab er baseret på en undersøgelse af ressourceforbrug for de decentrale systemejerskaber i BUF, som blev foretaget i 2014. Erfaringer viser, at der er bedre mulighed for at prioritere, opkvalificere og opnå en kritisk masse af it-systemer og it-indkøb, hvis det er samlet i en enhed.

Arbejdet med **forecast** har til hensigt at forebygge, at institutioner og skoler kommer på handleplan. Da skoler på handleplan selv skal hente deres økonomiske underskud, kan der ikke hentes en direkte effektivisering. Dog forventes en mere struktureret og tværgående brug af data (økonomi, sygefravær, trivsel, refusioner, compliance på indkøb, udsivning mv.) at give en bedre og mere helhedsorienteret styringsmulighed, der kan give en effektivisering på omkostninger på den administrative budgetramme svarende til 2 årsværk fra 2018. Der forventes kun en reduktion på 1 årsværk i 2017. Hvis målet nås, vil enhederne ikke skulle indhente et underskud, der typisk hentes i form af lønreduktioner, der i realiteten betyder, at der er færre lærere eller pædagoger til børnene.

Tabel 1. Varige ændringer, service

	1000 kr. (2016 p/l.)			
	2017	2018	2019	2020
Nye effektiviseringer				
Samling af systemejerskab og dataansvarlige	- 250	- 500	- 500	- 500
Centralisering af indkøb af it-systemer	- 250	- 500	- 500	- 500
Forecast	- 500	- 1.000	- 1.000	- 1.000
Varig ny drift til 3 årsværk der skal sikre data og it-sikkerheden	1.500	1.500	1.500	1.500
Varige ændringer totalt, service	500	-500	-500	-500

Investeringer

Udover de investeringer der er beskrevet i de tre separate investeringscases, skal der i casen investeres i følgende:

1. *Etablering af visning af data i eksisterende it-systemer.* For at sikre systemløsninger, hvor data kan lægges tilrette og gøres tilgængelig på alle niveauer i forvaltningen, kræver en systemmæssig investering og herunder en investering i at gøre digitale datarapporter tilgængelige decentralt. Samlet investering er på 200 t. kr. Efter de fire år forventes opgaven at være afsluttet.
2. *Statistiske ressourcer.* For at sikre den bedst mulige anvendelse af samling af data er der brug for specialiserede statistikere, der er i stand til at **udarbejde modeller og redskaber**, der gør, at der i højere grad kan arbejdes med effektstyring, forecasts og forløbsanalyser mv. Forvaltningen ønsker at frikøbe et eksisterende årsværk til at varetage denne opgave over fire år. Efter de fire år forventes opgaven at være afsluttet.
3. *Systemejerskab.* For at sikre **data og it- og datasikkerheden** omkring samkøring og visning af data (privacy) er det nødvendigt at samle systemejerskabet for alle BUFs it-systemer, så medarbejdergruppen som helhed kan dække de specialiserede områder, som forslaget kræver. I dag kan sundhedsplejen kun se sundhedsdata osv., men med det datadrevne organisation ønskes der i højere grad at gøre data tilgængeligt på tværs af faggrupperne i BUF. For at sikre en korrekt håndtering af data ift. samkøring og overholdelse af persondataloven kræver det, at der er brug for at opkvalificere og have medarbejdere, som har særlig viden og kompetence inden for it-sikkerhed og datasikkerhed m.m. Dette kan kun realiseres, hvis der er en kritisk masse af indkøb og it-systemer. Derudover har ØU d. 14. april 2015 besluttet at igangsætte en række tiltag for at forbedre it-sikkerheden i København Kommune. For at kunne håndtere disse nye tiltag er der på samme måde brug for medarbejdere, som kan løfte opgaverne inden for it-sikkerhed. Endelig kommer der inden for de næste par år stramninger på gældende lovgivning på området, herunder den nye EU forordning omkring persondata. Den vil medføre, at der skal håndteres og investeres i it-sikkerhedstiltag i fagsystemer og administrative systemer i BUF. Formålet med forslaget er således at samle systemejerskabet i BUF i en samlet enhed, så forvaltningen i højere grad er rustet til at håndtere stramninger og de medfølgende opgaver på it-og datasikkerhedsområdet. Det kræver, at der i 4 år ansættes 3 nye årsværk svarende til en udgift på 1,5 mio. kr. om året. Der søges i 2017 en dækning af udgiften til de 3 årsværk fra investeringspuljen. Udgiften fra 2018 og frem vil blive dækket ved en varig driftsudgift, der trækkes fra den samlede effektivisering.
4. *Kompetenceudvikling.* I dag findes der ikke kompetenceforløb i BUF, som målrettet og med udgangspunkt i de konkrete opgaver oplærer og udvikler decentrale ledere og medarbejdere i at træffe beslutninger på baggrund af data. Forløbet er direkte knyttet til de daglige opgaver og fokus på børnenes progression, faglige kompetencer og trivsel. Det forventes, at der skal bruges 2 årsværk henover 4 år til at uddanne ledere og medarbejdere i anvendelse af data med afsæt i de konkrete opgaver og det data, som løbende bliver tilgængeligt, svarende til en udgift på 1 mio. kr. om året.
5. *Tilrettelægning og visning af data.* Ift. **tilgængeligheden af data** har forvaltningen igangsat et arbejde med at lægge data tilrette efter eksisterende best practice modeller og med at gøre digitale datarapporter tilgængelige decentralt. Forvaltningens erfaring er, at det gennemsnitlig tager 2/5 årsværk at opbygge en datamodel. Dertil kommer arbejdet med at vise data og udvikle eksisterende systemer, så de er i stand til dette (fx brugerportalen og KBH barn). På baggrund af nuværende estimater vil der være behov for, at der indgår data svarende til 8 datamodeller, hvorfor der ansøges om 3 årsværk svarende til en udgift på 1,5 mio. kr. i alt. Forudsætningerne for estimatet er baseret på timeforbrug for lignende opgaver i BUF. Vedligeholdelse af de nye datamo-

deller vil kunne indgå i den eksisterende drift. Tilrettelæggelsen er således kun udviklingsressourcer.

Tabel 2. Anlægsinvesteringer i forslaget

	1000 kr. (2016 p/l.)				
	2017	2018	2019	2020	I alt
1. Etablering af visning af data i eksisterende it-systemer	200	100	100	100	500
2. Statistiske ressourcer (frikøb af 1 årsværk)	500	500	500	500	2000
3. Systemejerskab (1 årsværk)	500	0	0	0	500
4. Kompetenceudvikling af ledere (2 årsværk)	1000	1000	1000	1000	4000
5. Tilrettelægning og visning af data (3 årsværk)	500	500	500	0	1500
Investeringer totalt, anlæg	2700	2100	2100	1600	8500

Da der er tale om eksisterende IT-systemer er der ikke indhentet en IT-anskaffelsesvurdering fra KS. De omfattede IT-systemer er desuden fagsystemer, som KS ikke er involveret i.

5. Fordeling på udvalg

Forslaget er møntet på Børne- og ungdomsforvaltningen.

6. Implementering af forslaget

Casen vil primært blive implementeret i administrationen med involvering af decentrale medarbejdere som sparringspartnere fx ift. valg og visning af data. Casen har dermed primært et forvaltningsspecifikt fokus, om end data omkring tidlig indsats forudsætter et tæt samarbejde omkring data med SOF. BUF er i dialog med forvaltningen (se casen om tidlig indsats).

Tidsplan

Tidspunkt	Aktiviteter
2017-2020	Klargøring og visning af data
2017	Dialog fagforening, MED, medarbejdere og ledere
2017	Samling af systemejerskab
2017-2020	Analyse af relevant data
2018-2020	Kompetenceudvikling af ledere

7. Inddragelse af medarbejdere, virksomheder og borgere

MED, de faglige organisationer, personale og ledere inddrages i det videre forløb. For at kunne nå i mål med at skabe en datadreven organisation vil vi skulle samarbejde med medarbejdere i hele forvaltningen om at skabe fælles mål for, hvordan vi arbejder med data. Vi skal derfor have en inddragelsesproces, der har tre overordnede mål:

- Vi skal skabe en fælles kultur, hvor alle medarbejdere er motiveret til at bruge data aktivt og som et redskab til deling af viden
- For at udnytte værdien maksimalt skal vi sikre, at den rette information er let tilgængelig og transparent
- Vi skal sætte det rette team af medarbejdere med de rette kompetencer. Evnen til at analysere data skal være til stede, samtidig med at evnen til at anvende data i ledelsesdialogen skal være i fokus.

8. Forslagets effekt

Forslagets effekt er nærmere beskrevet i de separate investeringscases. Separat set vil arbejdet med data betyde, at vi får et bedre blik for, hvad der virker, og at vi via målrettede data fanger de børn, der har brug for en ekstra indsats. Vi skal som forvaltning i højere grad lære af vores erfaringer, af de gode eksempler, og vi skal blive bedre i stand til at forbedre vores indsatser til gavn for børn og unge i København.

9. Opfølgning

	Hvordan måles succeskriteriet	Hvem er ansvarlig for opfølgning	Hvornår gennemføres opfølgningen
Tilgængelig og samlet data	Udvikling af visning af data i Brugerportalen og Kbhbarn.	Ledelsen i Administrativ Ressourcecenter	Krav til visning af data udarbejdes i forbindelse med udbud af Brugerportalen. Derudover udarbejdes en visningside i Kbhbarn til det pædagogiske personale.
Kompetenceudvikling af ledere	Samtlige skole- og klyngeledere på 3. niveau har gennemgået et kompetenceudviklingsforløb med udgangspunkt i konkrete opgaver	Ledelsen i Administrativ Ressourcecenter	Der udvikles et kompetenceudviklingsforløb for skole- og klyngeledere, som tager udgangspunkt i konkrete opgaver, som data er koblet til. Kompetenceudviklingsforløbet udarbejdes med fagpersoner, som har viden om data.

10. Risikovurdering

Arbejdet med investeringscasen er en del af det kulturarbejde, der allerede er i gang i Børne- og Ungdomsforvaltningen, hvor der bevæges væk fra at medarbejdere ser data, som noget der skal kontrollere deres arbejde, til at data er noget der skal registreres for, at medarbejderne kan udføre deres arbejde. Forvaltningen er allerede langt med dette kulturarbejde, men med investeringscasen vil vi rykke os endnu i mere i denne retning. For at håndtere den modstand, der stadig kan være imod at registrere data, skal data italesættes som en nødvendig del af investeringen i ”tidligere indsats” og derved i, hvordan vi sikrer, at de københavnske børn opnår størst mulig læring og livsduelighed. Forvaltningen får derved etableret et fagligt rum, hvor data er noget, man taler om på en konstruktiv måde og i et udviklings-/progressionsperspektiv, understøttet af en lokal faglig ledelse, der anvender data systematisk i det daglige arbejde, samt en områdeledelse, der har data med i de løbende kvalitets- og supportsamtaler.