

# LOKAL OG DIGITAL

## - ET SAMMENHÆNGENDE DANMARK



DIGITALISERING



EFFEKTIV



SAMMEN-  
HÆNGENDE



NÆR OG  
TILGÆNGELIG



# Lokal og digital

- et **sammenhængende** Danmark

## Fælleskommunal digitaliseringsstrategi 2016-2020

### Indholdsfortegnelse

1.	Forord .....	3
2.	Om strategien .....	5
3.	Digitalisering frem mod 2020 .....	6
4.	Det fælles fundament for en ny strategi .....	7
5.	Fokuseret fællesoffentligt samarbejde om digitalisering .....	10
6.	Borgerbetjening 3.0 .....	12
7.	Offentlige data skal skabe effektivitet og merværdi .....	15
8.	Sikkerhed og tilgængelighed skal gå hånd i hånd .....	17
9.	Kommunernes rammearkitektur – fælles strategiske spilleregler .....	19
10.	Smart digital beskæftigelsesindsats .....	21
11.	Borgerne skal videst muligt mestre eget liv .....	23
12.	Digital sammenhæng for børn og unge .....	26
13.	Teknologi giver bedre fysiske rammer og bæredygtig vækst .....	28
14.	Effektiv styring og administration .....	31

# 1. Forord

Digitalisering og udnyttelse af modne velfærdsteknologier er i nær og fjern fremtid en af de vigtigste veje til bedre kvalitet og højere effektivitet i de opgaver, som kommunerne er sat i verden for at løse for og med borgerne og virksomhederne. For at fastholde og udvikle den menneskenære lokale opgavevaretagelse i kommunerne, er det med andre ord en helt afgørende præmis, at vi både sammen og hver for sig, kan gennemføre professionelle og effektorienterede digitaliseringsprocesser.

## *Partnerskab med borgere og virksomheder*

Men bølgeplanernes tid er nu forbi! Vi har sammen med den øvrige offentlige sektor taget et digitalt tigerspring på det klassiske administrative borgerbetjeningsområde. Men med den hastige teknologiske udvikling og det store reformpres på samtlige af kommunernes kerneområder, så er og bliver fremtidens succesfulde digitaliseringsmetoder langt mere afhængige af vores evne til at involvere og motivere vores borgere og virksomheder. Det er jo dem, der i sidste ende skal nyttiggøre den teknologiske udvikling til alles fordel.

Det tætte partnerskab med borgerne og virksomhederne om, hvordan digitalisering og velfærdsteknologi bedst kan udnyttes og skabe merværdi, både for den enkelte og fælleskabet, er helt afgørende for succes, tillid og accept.

Kommunerne og KL vil med denne digitaliseringsstrategi "Lokal og digital - et sammenhængende Danmark" sætte retning for, hvordan vi frem mod 2020 skal bygge videre på vores erfaringer, mens vi løbende høster frugterne af alt det, vi indtil nu har opnået, blandt andet ved at indføre de kommunale rammearkitekturprincipper, datastandardiseringer, monopolbrud og automatisk selvbetjening.

## *Krav til staten*

KL og kommunerne finder, at der er stærkt brug for, at staten sikrer, gode rammer og vilkår, så kommu-

nerne kan løfte ansvaret for den borgernære service, bidrage til vækst og udvikling og tilvejebringe gode og effektive digitale løsninger. Det er statens opgave, at sikre grundlæggende infrastrukturløsninger, hvor særligt den utilstrækkelige mobil- og bredbåndsdækning kræver opmærksomhed. Det er også fx NemID og Digital Post, som naturligt hører hjemme på nationalt niveau. Udviklingsopgaver og konkrete løsninger, som skal anvendes i fx jobcentre og socialforvaltninger, kan ikke drives fra en styrelse i staten. Vi har brug for en tydelig arbejdsdeling og klare spilleregler i samarbejdet med staten.

## *Et stærkt fælleskommunalt samarbejde frem mod 2020*

Kommunerne har sammen formået at opbygge en stærk fælles beslutnings- og handlekraft med opbakningen til den fælleskommunale digitaliseringsstrategi 2011-2015. Samarbejdet om at løfte knap 40 digitale projekter, som fører strategien ud i livet er lykkedes. Etableringen af bestillervirksomheden KOMBIT har givet kommunerne professionel gennemslagskraft, som har muliggjort monopolbruddet og udbredelsen af digital selvbetjening på en lang række områder. Digitalisering er nu for alvor i gang med at bryde lydmuren i folkeskolen. Og som det seneste skud på stammen har udbredelse af velfærdsteknologi taget fart med Center for Velfærdsteknologi, der på kommunernes vegne sikrer vidensopsamling og metodeudbredelse. Blot for at nævne nogle af resultaterne fra de senere års fælles arbejde om digitalisering.

## *En stærk decentral offentlig sektor*

Kommunerne har både sammen, og hver for sig, taget det fulde politiske ansvar og ejerskab til digitaliseringen. Det kommunalpolitiske fokus skal fortsættes med uformindsket styrke i den nye strategiperiode. Digitalisering kan gennemføres på flere måder, og det er langt fra ligegyldigt, hvordan vi digitaliserer.

Hvis det gribes forkert an, kan digitalisering føre til en mere centraliseret offentlig sektor, som er fremmedgørende, og hvor service ydes og beslutninger bliver taget på stor afstand fra borgeren. Gribes det derimod rigtigt an, opnår vi gevinster i form af effektiviseringer og smartere måder at løse opgaverne på samtidig med, at vi understøtter nærheden til borgerne gennem decentral løsning af opgaverne. Kun sådan kan vi sikre det kommunalpolitiske råde- og handlerum og dermed gennemføre lokaldemokratisk forankrede processer tættest muligt på borgernes liv og virksomhedernes hverdag. Borgernes aktive medvirken og tillid er en helt afgørende forudsætning for, at de kommende års digitaliseringsprocesser i Danmark kan gennemføres med succes.

#### *Fokus på forandringer*

Dertil kommer betydningen af ledernes og medarbejdernes vilje og evne til decentralt at lede digitaliseringsprocesserne og vejlede borgerne og virksomhederne i, hvordan man bruger de digitale selvbetjeningssystemer og velfærdsteknologier. For nok handler digitalisering om tilgængelige og vel-

ordnede data og smart teknologi, men evnen til at udnytte dem hænger uløseligt sammen med evnen til at skabe forandringer i organisation og kultur. Først når det sker, kan der skabes reel merværdi i borgerens liv, for virksomhedernes konkurrenceevne og for kommunernes økonomi.

Med denne nye fælleskommunale digitaliseringsstrategi "Lokal og digital - et sammenhængende Danmark", som rækker frem til 2020, vil kommunerne og KL tage endnu et stort spring i samarbejdet om digitalisering. Der er brug for, at videreføre en række konkrete fokusområder fra den tidligere strategi, og kommunerne skal høste alle gevinsterne af resultater, der allerede er skabt. Men vi har også store nye initiativer i gang på alle velfærdsområderne, som skal realiseres på rekordtid.

Derfor har vi i kommunerne og KL ikke tid til at hvile på laurbærrene. Vi skal videre ad den sti, vi allerede har trådt et godt stykke af – verden og den digitale udvikling flytter sig hurtigt – og vi skal fortsat være på forkant.

*KL, februar 2015*

## 2. Om strategien

Strategien "Lokal og digital - et sammenhængende Danmark" er blevet til i dialog med et stort antal repræsentanter fra kommunerne, som har deltaget i workshops og lignende om forskellige temaer i strategien. Desuden har Det Kommunale Digitaliseringsråd (DKD), Kommunernes it-arkitekturråd og en række af KL's kontaktudvalg været inddraget.

Strategien præsenterer først kommunernes overordnede vision og strategiske prioritering og peger efterfølgende på en række temaer, som kommunerne bør prioritere i fællesskab frem mod 2020.

Under hvert tema er der angivet en række konkrete indsatser eller målsætninger, som der skal arbejdes med i strategiperioden. Listen vil med sikkerhed ikke være en udtømmende liste over, hvad kommunerne kommer til at arbejde sammen om, på

digitaliseringssiden, indtil 2020. Erfaringerne viser, at nye behov opstår undervejs – affødt af nye politiske reformer eller teknologiske skift, der fordrer umiddelbar handling. Kommunernes fælles strategi skal derfor, på én og samme tid, sætte en håndfast retning og være et dynamisk redskab, så indsatsen løbende kan justeres og suppleres med nye tiltag, som tager højde for udviklingen.

Når strategien har været i politisk høring i samtlige kommuner, udarbejdes en revideret udgave til endelig vedtagelse i KL's bestyrelse. Når strategien er besluttet begynder arbejdet med at konkretisere de initiativer, projekter og fælles indsatser, som udgør det operationelle indhold i den nye strategi – svarende til den handlingsplan, som udmønter den digitale strategi for 2011-2015.

### 3. Digitalisering frem mod 2020

Den fælleskommunale digitaliseringsstrategi bygger på en vision om, at det fælleskommunale arbejde med digitalisering skal underbygge og styrke:

- en decentralt funderet offentlig sektor, der på én gang yder og faciliterer nær og tilgængelig, sammenhængende og effektiv service for og med borgere og virksomhederne.

I 2020 vil digitalisering styrke oplevelsen af *nærhed* og *indflydelse* på egen livssituation. Fordi borgere hjemmefra eller i sit eget lokalområde har nem adgang til service og data af høj kvalitet uanset, hvor i landet man bor. De digitale services skal opleves integrerede og personlige, så de tilpasses borgernes aktuelle livssituation og behov. De er tilgængelige de steder på nettet, hvor borgeren føler sig mest kompetent og tryk ved at færdes. Borgere og virksomheder møder en tilgængelig og fokuseret offentlig sektor i digital dialog, hvor de borgervendte digitale løsninger er brugervenlige og intuitive, men hvor det samtidigt er muligt at få kontakt og hjælp til det, man ikke selv kan finde ud af i den digitale verden.

I 2020 møder borgere og virksomheder en *sammenhængende* offentlig sektor, der er i stand til at koordinere, udveksle og genbruge data til stor gavn for borgernes oplevelse af effektfulde og sømløse forløb. Virksomhederne oplever med digitaliseringen forbedrede rammevilkår til gavn for vækst og konkur-

renceevne. Digitalisering gør det muligt, at samarbejde tæt på tværs af sektorer, faggrænser, forvaltninger og systemer, for at skabe den bedst mulige sammenhæng mellem de ydelser og afgørelser, som borgerne og virksomhederne søger og modtager. Når borgerne benytter de digitale services og teknologiske hjælpemidler, som kommuner og andre myndigheder stiller til rådighed, skal det være lysende klart, hvem der har ansvaret for ydelserne og for myndighedsafgørelserne. Den digitale service leveres digitalt fra start til slut, når det giver mening, eller leveres sømløst sammen med ydelserne i det fysiske rum.

I 2020 møder borgere og virksomheder en *effektiv* kommunal sektor, hvor digitalisering sikrer, at henvendelser behandles hurtigt og "on the spot", der hvor de er intelligente og automatiserede. Digitaliseringen gør det meget nemmere og hurtigere at inddrage, aftale, svare og afgøre. Smarte digitale løsninger og teknologier – både i sagsbehandlingen og i de konkrete ydelser på velfærdsområder – bidrager til at frigøre midler til ny kommunalpolitisk prioritering. Kommunerne samarbejder om fælles løsninger, både fælleskommunalt og fællesoffentligt, de steder, hvor fundamental infrastruktur og grunddata er helt afgørende fundament for succes, og hvor omkostningseffektivitet og markedsforholdene underbygger det.

## 4. Det fælles fundament for en ny strategi

Visionen om at styrke en offentlig sektor, der er nær, tilgængelig, sammenhængende og effektiv sætter retningen for strategien. Udgangspunktet er de resultater, der allerede er opnået, og de forandringer, der er sat i gang. Og arbejdet skal bygge videre på og udvikle de modeller for samarbejde, der er etableret – både i den kommunale sektor og på nationalt niveau.

### *Målet er ambitiøse gevinster*

Der er i den første halvdel af 10'erne sat mange digitale udviklingsprojekter i gang. En række af disse er nu bredt implementeret i kommunerne eller i færd med at blive det. For andre projekters vedkommende venter der omfattende opgaver med implementering og gevinstrealisering forude.

Den nye strategi lægger op til en ambitiøs fælles indsats frem mod 2020. Men ambitionen er også, at den fælleskommunale indsats for digitalisering har den rigtige balance mellem at sætte nye skibe i søen på de områder, hvor øget digitalisering har størst potentiale til at skabe værdi for samfundet, og at få sejlet de skibe i havn, som er søsat.

Digitalisering udspringer af de muligheder, teknologien skaber. Men det er evnen til at omsætte moden teknologi til reelle gevinster i arbejdsprocesser og ydelser til borgerne og virksomhederne, som skaber succeser. I den kommende strategiperiode skal vi derfor både løbende udforske nye teknologiske muligheder samtidig med, at vi sætter barren højt for at omsætte modne teknologier til reelle gevinster.

### *Et stærkt fælleskommunalt samarbejde*

Hver kommune har brug for sit eget strategiske fokus på digitalisering, som tager udgangspunkt i konkrete, lokale udfordringer. Men i mange tilfælde er det nødvendigt, at kommunerne arbejder sammen om digitalisering for at nå de ønskede resultater.

Det gælder fx i følgende situationer:

- når standarder for data og it-arkitektur skal sikre sammenhængende løsninger og sund konkurrence på markedet. Det kræver, at alle er med
- når det er mest omkostningseffektivt at anskaffe nye digitale løsninger i fællesskab – frem for at gøre det hver for sig
- når der er tale om løsninger, som har karakter af "infrastruktur", så det kun giver mening med én fælles løsning
- for at opnå god konkurrence på markedet kan det være nødvendigt, at kommunerne koordinerer eller handler i fællesskab
- når det er nødvendigt med fælles indsats på tværs af kommuner, regioner og staten, skal der kunne tales med én stemme
- når kommunerne i fællesskab har aftalt konkrete mål på det digitale område med regeringen, skal der kunne koordineres og følges samlet op på, om målet nås

Kommunerne oprettede KOMBIT, som fælles it-bestillervirksomhed i kølvandet på salget af KMD. KOMBIT vil også fremover være kommunernes naturlige fælles redskab, når der skal udvikles og gennemføres udbud af fælles løsninger, især komplekse og tunge løsninger, på vegne af hele det kommunale fællesskab.

Der vil også være behov for andre samarbejdsmodeller mellem kommuner. De fælleskommunale digitaliseringsopgaver kan ikke løses gennem KOMBIT alene. Det kan også ske gennem øget inddragelse af kommunale samarbejder, som fx OS2-fællesskabet, hvor grupper af kommuner går sammen om at udvikle løsninger, som derefter stilles til rådighed for fællesskabet. Eller det kan være i form af, at enkelte kommuner påtager sig at gå forrest og løse en given opgave eller udvikle en løsning på vegne af fællesskabet. Det er eksempler på samarbejdskonstruktioner, som især er velegnede, når det handler

om knap så komplekse og knap så kapitalkrævende udviklingsopgaver.

*Fra monopol til samarbejde om sund konkurrence, innovation og rammearkitektur*

Kommunerne har nu gennem KOMBIT konkurrenceudsat en række af de kritiske it-fagsystemer, som KMD tidligere havde monopol på. De nye fagsystemer til blandt andet kontanthjælp og sygedagpenge er under udvikling, og konkurrenceudsættelse af ESR (EjendomsStamRegister) er under forberedelse.

Kommunernes opgave med at implementere de nye løsninger og opnå de gevinster, som de langt mere moderne systemer muliggør, starter i 2016 og vil løbe flere år frem i tiden. Det bliver en stor opgave – især fordi der er tale om flere systemer, der skal implementeres samtidig – og det vil lægge beslag på en mærkbar del af den kommunale sektors kapacitet til at implementere nye digitale løsninger. Og det vil kræve målrettet arbejde med gevinstrealisering, når de økonomiske fordele af mere effektive forretningsgange skal hentes hjem.

Arbejdet med blandt andet monopolbruddet har allerede skabt resultater, med store og langtrækkende perspektiver for den offentlige sektors arbejde med digitalisering og samarbejde med it-markedet.

Den fælleskommunale rammearkitektur er skabt ud af monopolbruddet. Den udgør nu fælles spilleregler, når kommuner videreudvikler, bygger og indretter digitale løsninger. Det er vejen til at sikre, at it-systemerne kan arbejde sammen på tværs – fx ved brug af fælles standarder, så vi kan skabe sammenhæng for borgeren. Og det er også vejen til at skabe en frugtbar konkurrence på leverandørmarkedet.

Klare spilleregler, i form af standarder og arkitekturprincipper, åbner markedet, da det gør det nemmere for nye leverandører at byde ind med løsninger. Flere leverandører skaber et mere innovativt marked, som dermed også har større muligheder for at gøre sig gældende internationalt.

Det er også et led i monopolbruddet, at der kommer nye og moderne støttesystemer i kommunerne. Støttesystemerne er de underliggende it-systemer, som it-fagsystemer og brugerrettede løsninger trækker på. Hvor støttesystemerne i monopoltiden var orienteret mod kun én leverandørs systemer, så bliver der fremover adgang for alle leverandørers løsninger. Det bidrager til at styrke konkurrencen, fremtidige løsninger billiggøres og leverandørerne kan i højere grad fokusere på innovative brugerrettede løsninger.

**Frem mod 2020 vil kommunerne:**

- realisere gevinsterne i monopolbruddet ved at have stærkt fokus på at implementere de nye digitale løsninger, som erstatter monopolløsningerne
- øge den fælles handlekraft ved at videreudvikle det kommunale samarbejde inden for rammerne af den fælles strategi, blandt andet gennem tættere inddragelse af eksisterende kommunale samarbejder.



## Udvalgte projekter fra den fælleskommunale digitale handlingsplan 2011-2015:

	<p><b>Rammearkitektur</b> den fælleskommunale vej til sammenhængende, fleksibel og effektiv it-understøttelse på et marked med flere leverandører.</p>	<p><b>Effektiv digital selvbetjening</b> har løftet kvaliteten på selvbetjeningsløsninger på over 30 opgaveområder og ændret mødet mellem kommune og borger.</p>
<p><b>Digital post</b> betyder, at post til borgerne nu sendes digitalt.</p>	<p><b>FLIS</b>, Fælleskommunal Ledelsesinformation giver overblik over kommunens økonomiske nøgletal og mulighed for at sammenligne med andre kommuner.</p>	<p><b>Den digitale folkeskole</b> sikrer, at undervisningen i folkeskolen er klar til fremtidens behov, hvor bl.a. digitale læremidler konsekvent integreres i den daglige undervisning.</p>
<p><b>Det digitale bibliotek (DDB)</b> styrker bibliotekernes mulighed for at håndtere og formidle e-bøger og andre digitale materialer.</p>	<p><b>Det fælles medicinkort (FMK)</b> giver borgere og sundhedspersonale adgang til oplysninger om borgerens medicin og vaccinationer, så man kan forhindre fejlmedicinering.</p>	<p><b>Monopolbruddet</b> skal gennem konkurrenceudsættelse stille kommunerne bedre, når de indkøber it-løsninger. Det skaber øget digitalisering og lavere udgifter til it.</p>
<p><b>Udbredelse af DUBU</b> (Digitalisering - Udsatte Børn og Unge) fremmer sammenhæng og kvalitet i arbejdet med udsatte børn og unge.</p>	<p><b>Fælles Sprog III</b> skal sikre bedre sammenhæng, kvalitet og effektivitet i social- og sundhedsfaglig indsats for den enkelte borger, med ny fælles standard for registrering af symptomer, funktionsniveau og leverede indsatser på ældreområdet.</p>	<p><b>Byg og Miljø</b> sikrer, at borgere, virksomheder og kommuner kommer lettere gennem ansøgning og behandling af byggesager og flere og flere miljøsager.</p>
<p><b>Ejendomsdataprogrammet</b> skal sikre en mere effektiv ejendomsforvaltning og genbrug af ejendomsdata fra Det Fælleskommunale Ejendomsstamregister (ESR).</p>	<p><b>Fælles Kommunale Geodata (FKG)</b> etablerer og implementerer en fælles datamodel for kommunale geodata og sikrer bedre udnyttelser af potentialer ved geodata.</p>	<p><b>Udbredelse af moden velfærdsteknologi</b> skal sikre landsdækkende udbredelse af en række modne velfærdsteknologier, fx forflytningsteknologi og vasketoiletter, som skaber både livskvalitet og effektivisering.</p>

## 5. Fokuseret fællesoffentligt samarbejde om digitalisering

Behovet for samarbejde om digitalisering rækker i nogle tilfælde ikke kun udover kommunegrænserne. Ofte går det også på tværs af både kommuner, regioner og stat. Især der, hvor servicen til borgeren leveres på tværs af myndighederne, er der behov for at aftale for eksempel fælles standarder og i nogle tilfælde også skabe konkrete fælles it-løsninger. Et eksempel på det sidste er det udbud af en ny digital løsning for sygesikringen, som de 5 regioner og 98 kommuner netop har gennemført i fællesskab.

Det er også en vigtig del af samarbejdet på tværs af sektorerne, at der er klare principper for arbejdsdelingen og spilleregler for samarbejdet.

Den udvikling, som skal føre til konkrete digitale løsninger, som skal anvendes i for eksempel jobcentre, socialforvaltningen eller på hospitalet, kan ikke drives fra et kontor i en styrelse eller departement. Kun de myndigheder, som har det konkrete ansvar for opgaven og er tæt på brugerne, kan i tilstrækkelig grad sikre, at de digitale løsninger bygges til at løse virkelighedens behov. Men der er stærkt brug for, at statslige ministerier og styrelser har stort fokus på at sikre, at der er gode rammer og vilkår for, at kommuner og regioner kan løfte deres ansvar for at tilvejebringe gode og effektive digitale løsninger. Det gælder for eksempel i forhold til lovgivningen og den grundlæggende infrastruktur.

### *Digitale muligheder i hele Danmark*

Danmark har en relativt veludbygget infrastruktur for mobil- og bredbåndsdækning. Men der er store forskelle i dækningen. Huller i mobildækningen og manglende adgang til højhastighedsforbindelser kendes i stort set alle kommuner. Det er ikke godt nok. Som det ser ud i dag, kan vi ikke skabe det effektive og nære samfund, vi gerne vil have, hvor vi udnytter alle potentialer, private såvel som offentlige.

Det er en forudsætning for at udnytte vækstpotentialet, at den digitale infrastruktur er velfungerende og dækker hele landet. KL er enig med regeringens målsætning om, at alle husstande og virksomheder i 2020 skal have adgang til bredbåndshastigheder på mindst 100 Mbit/s download og 30 Mbit/s upload på faste forbindelser. Men det går for langsomt med at realisere målsætningen!

Den kommunale sektor vil gerne støtte indsatsen, men kan ikke bidrage væsentligt, medmindre der stilles skrappe krav til teleselskabernes dækning. Det er statens ansvar, at det sker. Det er også staten, som har store indtægter på salg af licenser til udbydere af mobilnettet. KL opfordrer derfor til, at regeringen fremskynder de initiativer, regeringen allerede har beskrevet til lukning af huller og sikring af bedre bredbåndsforsbindelser.

### **Utilstrækkelig mobil- og bredbåndsdækning er problematisk**

- for virksomheder, som ikke kan udvikle sig på nye områder og måske er nødt til at flytte eller aldrig dukker op i områder med dårlig dækning
- for landbrugsvirksomheder, der ikke kan optimere produktionen
- for udvikling af turisme erhvervet – adgang til internet er et must for turister
- for familier, hvis børnene for eksempel ikke kan deltage i digitale læringsforløb, eller hvis den ene af forældrene i sit rehabiliteringsforløb ikke kan benytte sig af kommunens tilbud om en telesundhedsløsning
- for kommunerne, når de med digitalisering sigter efter at løfte kvaliteten og effektiviteten i den borgernære service.

### *Samarbejde med fokus på det nødvendige*

Grundlæggende digitale infrastrukturløsninger som fx NemID, Digital Post og registrene for de offentlige grunddata er opgaver, som naturligt hører hjemme på nationalt niveau og er velegnede til at blive løst i et fællesoffentligt samarbejde med tilhørende fælles finansiering. Frem mod 2020 bør effektiv drift og videreudvikling af disse nationale løsninger være i centrum for det fællesoffentlige samarbejde.

Det samme gælder opgaven med at sikre, at love og regler ikke udgør en barriere for digitalisering. Det gælder også EU-regulering, hvor den kommende databeskyttelsesforordning kommer til at spille en stor rolle for den offentlige sektors fremtidige muligheder for at forbedre og effektivisere ydelserne til borgerne.

På samme måde er der brug for, at staten indtager en mere aktiv rolle i standardiserings- og arkitekturarbejdet de steder, hvor det på tværs af hele

den offentlige sektor er nødvendigt for, at der kan skabes sammenhængende digitalisering. Dette vigtige arbejde har staten i en årrække nedprioriteret.

Det er også nødvendigt, at have et fælles fokus på den udfordring, at kompleksiteten i den digitale offentlige sektor øges kraftigt i disse år. Det sker i takt med, at der udvikles flere fælles digitale løsninger, som anvendes bredt i den offentlige sektor, og i takt med, at de forskellige løsninger i stigende grad bliver indbyrdes afhængige. De gensidige afhængigheder øger sårbarheden. For eksempel kan et nedbrud et sted i systemet forplante sig til problemer mange steder i den offentlige sektor. For at imødegå denne risiko er det nødvendigt med et tæt og forpligtende samarbejde på tværs af de relevante offentlige myndigheder om krav til driften af de forskellige løsninger. Det er også en sammenhæng, hvor det er naturligt, at staten påtager sig rollen som katalysator for udviklingen.

#### **Frem mod 2020 vil kommunerne:**

- holde regeringen fast, så forslag til bedre mobil- og bredbånddækning føres ud i livet
- støtte indsatsen for bedre mobil- og bredbåndsdækning, når regeringen har sikret, at mulighederne for succes er til stede
- arbejde for effektiv drift og videreudvikling af NemID, Digital Post og grunddataregistre ved at prioritere de fælles infrastrukturløsninger højt i samarbejde med staten og regionerne
- opnå en mere sammenhængende og effektiv offentlig sektor ved at arbejde for, at anvendelse af fælles datastandarder og arkitekturprincipper skal være hjørnестenen i det fællesoffentlige samarbejde.

## 6. Borgerbetjening 3.0

Det er blevet muligt at klare rigtig meget hjemme fra stuen. Det er resultat af Digital post til alle, selvbetjeningsløsninger på 30 områder og en omfattende indsats for at hjælpe borgere med at anvende de digitale løsninger. Det giver frihed ikke at være afhængig af åbningstider og stå i kø, når andre også vil møde en sagsbehandler i kommunen. Kommunerne har gjort meget for at udnytte de digitale muligheder, så den nære service ikke kun er tilgængelig på rådhuset. Den borgernære service er nu både lokal og digital.

Den digitale service skal være tilgængelig for alle. For kan man klare sig selv, vil man gerne det. Men der er situationer, hvor der er brug for at få personlig hjælp, enten over telefonen eller i den lokale Borger-service. Nogle borgere er ikke trygge ved at bruge de digitale løsninger eller er ikke i stand til det. Andre har brug for hjælp, fordi de ikke er vant til de offentlige systemer eller er havnet i en situation, hvor det er mest trygt at møde et menneske i systemet. Der vil altid være mennesker, der ikke er digitale, og den gruppe skal naturligvis fortsat ydes god service. En del af rationale ved, at borgere, der kan selv, skal selv, er netop, at der kan frigives ressourcer til dem, der virkelig har brug for det. Derfor skal digitalisering og fysisk borgerservice være to sider af samme sag.

### *Væk med det tørre forvaltningssprog*

Det nytter ikke noget, at nye løsninger er logiske og understøtter sammenhængende og effektiv service, hvis borgeren ganske enkelt ikke forstår sproget. Noget af det kan håndteres i den enkelte løsning og den servicesammenhæng, den indgår i. Men der kan ligge en større udfordring i, hvis det for mange er uklart, hvad der egentlig forventes af dem i et moderne velfærdssamfund. Komplicerede regler kan skygge for forståelsen af rettigheder og pligter. Men sprog, komplicerede regler og processer må ikke stå i vejen for en forståelig, effektiv og gennemsigtig service. Det er nemt at klikke sig igennem et

rejsewebsite og vælge sin drømmeferie – og det skal være ligeså brugervenligt og let at bruge de kommunale løsninger.

Hverken borger eller kommune bør være anonym på nettet. Nærhed og tryghed er et resultat af, at man ved, hvem man kommunikerer med, at der er åbenhed og transparens, og at det er klart, hvem der har ansvaret for den opgave, borgerne skal have løst. Det er grundstenen i vores nære demokrati.

### *Tidssvarende og tilgængelige løsninger*

Den hidtidige digitale udvikling har skabt store forventninger til den digitale service hos borgerne, virksomhederne og hos myndighederne selv. Kommunerne har med det fælles program Effektiv Digital Selvbetjening løftet kvaliteten i ca. 100 selvbetjeningsløsninger. Arbejdet er blandt andet sket ved samarbejde med brugerne af løsningerne, og det skal fortsættes. Det er klart, at arbejdet med at stille gode, tidssvarende løsninger til rådighed for borgerne ikke er slut. Det er kun lige begyndt.

Generationen under 40 er født ind i et digitalt univers, hvor forventningen er, at løsninger er brugervenlige, intuitive og tilgængelige på den platform, som de ønsker at bruge. Den kommunale service skal også være der, hvor der er en naturlig forventning hos borgere om, at man kan finde kommunen på nettet. Det digitale univers og marked flytter sig i højt tempo og sætter nye forventninger til digitale muligheder, som kommunerne skal forholde sig til. Borgere og virksomheders forventninger til, hvordan løsninger opfylder behov, ændres ganske enkelt hurtigere, end vi hidtil har kunnet foregribe. I dag skal selvbetjeningsløsninger for eksempel være mobile. Det betragter vi i dag som en selvfølge, men det var slet ikke forventningen i 2010, da staten og kommunerne sidst i fællesskab lagde en fællesoffentlig strategi, for arbejdet med digital selvbetjening.

Det burde også være en selvfølge, at borgerne kan svare digitalt på den post, de modtager via di-

gital post, men det er det ikke helt endnu. Derfor skal der fortsat arbejdes med udvikling af de kommunale løsninger, så digital post udnyttes til at sikre bedre service. Ligesom der skal stilles krav til den fællesoffentlige digitale post løsning, så den fremover i højere grad matcher de behov, som borgere og kommuner har.

Kommunernes arbejde med at levere brugervenlige og tilgængelige løsninger skal baseres på viden om, hvad der virker. Derfor vil kommunerne fortsætte og videreudvikle det fælleskommunale dokumentationskoncept KOMHEN, så kommunerne kan følge udviklingen i anvendelsen af blandt andet de digitale kanaler og kan følge med i, om de digitale indsatser har de ønskede effekter.

#### *Frontservice og backoffice skal hænge bedre sammen*

De senere års arbejde med at udbrede digitale selvbetjeningsløsninger til borgerne udgør et væsentligt bidrag til den løbende effektivisering og omstilling. Men der er fortsat et effektiviseringspotentiale, som bør udnyttes – først og fremmest ved at sikre, at selvbetjeningsløsningerne hænger bedre sammen med de bagvedliggende fagsystemer.

Sammenhængen mellem de løsninger, borgerne møder, og dem, sagsbehandlerne arbejder i, er essentiel, for at sagsbehandleren hurtigt og effektivt kan behandle borgerens eller virksomhedens anliggende med kommunen. Når it-løsningerne ikke er tæt integrerede – og det er ofte stadig ikke tilfældet – så skal medarbejderen for eksempel genindtaste de oplysninger, som borgeren allerede har afgivet digitalt én gang, for at få dem ind i de administrative systemer. Det er fortsat den mest anvendte måde til integrationer på tværs. I 2020 skal det kun være undtagelsen, der bekræfter reglen om fuldt integrerede løsninger.

#### *Det nære digitale møde med kommunen*

Digitalisering skaber mulighed for at udvikle en helt ny offentlig sektor, hvor borgeren i stor udstrækning får mulighed for selv at være den aktive i samspillet med kommunen. Derfor skal alle relevante indgange til kommunerne tænkes sammen. Den gode service

leveres effektivt og forståeligt både ved det personlige møde i Borgerservice, den telefoniske kontakt i det fælleskommunale kontaktcenter, dialogen med en sagsbehandler, de digitale selvbetjeningsløsninger osv. På den måde kan kommunerne sikre både den bedste brugeroplevelse og levering af effektiv service, der reelt sætter borgeren i centrum og udnytter det lokale kendskab til den enkelte borger og de lokale muligheder til at finde den bedste og mest effektive vej til målet.

#### **Virtuelle kontaktcentre skaber nær og tilgængelig service**

Den Digitale Hotline er et virtuelt samarbejde mellem kommuner i Midtjylland, Nordjylland og Region Midt. Den 1. april 2015 vejleder hotlinen borgere fra sammenlagt 30 kommuner. På den virtuelle borgerservice, kan borgere søge hjælp til selvbetjeningsløsninger og Digital Post udenfor åbningstiden, 60 timer om ugen. Den Digitale Hotline er bemanded af kommunernes borgerservicemedarbejdere på skift og borgerne møder her en lokal betjening. Der er således skabt en samarbejdsmodel som sikrer lokal bæredygtighed og fastholdelse af lokale kompetencer. Samtidig er modellen skalerbar og kan agilt tilpasses til udviklingen i volumen og services. Erfaringerne viser, at det virtuelle kontaktcenter leverer god service til færre omkostninger: Borgere nyder godt af længere åbningstider og øget tilgængelighed i travle perioder. Andre steder i landet er der opbygget lignende kontaktcentre og samarbejder.

Kommunerne og andre offentlige myndigheder skal være til stede, der hvor borgerne er på nettet. Det kan være gennem den digitale indgang til skolen eller daginstitutionen, man møder de kommunale tilbud, eller på bibliotekets hjemmeside, hvis det er der, man ofte kommer forbi. For andre borgere er det naturligt, at starte på kommunens hjemmeside eller i Googles søgefelt, når man har brug for en konkret digital service. Borgerne er forskellige, også

i det digitale univers, og det må myndighederne tage bestik af, når kanalstrategierne udformes.

Mange borgere er daglige brugere af kommunale tilbud – i folkeskoler, daginstitutioner, botilbud og ældreplejen. I de sammenhænge er den løbende strøm af hverdagsinformationer mellem medarbejdere og brugerne omdrejningspunktet for, at dagligdagen fungerer. Mange informationer er på vej til at blive digitale. På en del plejehjem og andre botilbud er dagens menu eller aktivitetstilbud ikke længere et

papir på opslagstavlen, men bliver formidlet på den digitale informationstavle. Men her stopper udviklingen ikke. I næste skridt bliver de relevante informationer også nemt tilgængelige på brugernes tablets og smartphones. Det vil brugerne forvente, for sådan udvikler resten af samfundet sig jo også. Og digitale informationer er nemme at dele med forældre og pårørende. Det er god service og vedkommende service, som giver værdi i dagligdagen for mange familier.

#### **Kommunerne vil frem mod 2020:**

- arbejde for, at borgerens møde med den kommunale service opleves sammenhængende, nært og personligt, uanset om det er via digitale løsninger eller gennem det fysiske møde, ved at videreudvikle den kommunale borgerservice
- arbejde for, at brugerne af kommunale institutioner har nem adgang til alle hverdagsinformationer ved, at de relevante oplysninger og informationer er tilgængelige på de digitale platforme, brugerne benytter i dagligdagen
- sikre, at borgerne får en god serviceoplevelse, når de anvender digital selvbetjening ved at sørge for, at løsningerne er tidssvarende og tilgængelige
- sørge for at borgerne også har adgang til digital selvbetjening på områder, hvor det ikke er obligatorisk, ved at udbrede gode selvbetjeningsløsninger på relevante områder,
- Sikre borgere og virksomheder større nytte ved digital kommunikation med det offentlige, ved bedre udnyttelse af digital post og ved at arbejde sammen med staten om videreudvikling af digital post løsningen
- opnå viden om de digitale tiltags effekt, ved at fortsætte samarbejdet om at indsamle dokumentation om borgernes og virksomhedernes henvendelser til kommunen
- gøre sagsbehandlingen mere effektiv, ved at skabe tættere sammenhæng mellem selvbetjeningsløsninger og de bagvedliggende fagsystemer

## 7. Offentlige data skal skabe effektivitet og merværdi

Data er digitaliseringens råstof. Et råstof, der rummer stort potentiale for at målrette service for borgere og virksomheder og forbedre de kommunale budgetter. Offentlige data kan også være med til skabe nye forretningsmuligheder for erhvervslivet.

Kommunerne og den øvrige offentlige sektor har mange data om borgere og virksomheder, som bliver registreret som led i udførelsen af de offentlige opgaver. Det er en global tendens, at datamængden stiger i alle sektorer. Tendensen næres blandt andet af, at muligheder for at indsamle data hele tiden udvides, som for eksempel når data i dag kan indsamles gennem sensorer i telefoner og tøj, og fra droner og satellitter.

Men på samme måde som råstoffer i den fysiske verden skal bearbejdes for at skabe værdi, så kræver anvendelsen af den offentlige sektors digitale data en målrettet indsats – først og fremmest i form af standardisering af data. Datastandardisering er en stor opgave, som ofte kræver mange parter medvirken og opbakning. Den er en afgørende forudsætning for, at potentialet i digitaliseringen kan udløses, så data for eksempel kan deles på tværs af relevante myndigheder eller kan kobles sammen med andre data, og ny viden kan dokumenteres og bruges.

Smart anvendelse af data kan føre til bedre service i form af mere personlige og målrettede ydelser, der passer til borgerens aktuelle livssituation og behov. For kommunalbestyrelsen og direktionerne kan fokus på brug af data også bidrage til at skabe bedre beslutningsgrundlag, for eksempel gennem større grad af evidens og mulighed for at kunne identificere og reagere på tendenser på forkant.

Og borgere og virksomheder indsamler og deler selv data. Borgere indsamler data, når de fx anvender velfærdsteknologiske løsninger, som gør, at de kan måle vægt, blodtryk og lignende på en tablet. Inddragelse af borgerens data rummer potentialer og udviklingsmuligheder, som skal udforskes og udnyttes der, hvor det kan skabe bedre løsninger for borgerne.

### *Deling af data*

Mange data er fortsat lagret ustruktureret og forskelligartet fra kommune til kommune. Det gælder for eksempel data om borgerforløb i hjemmepleje/hjemmesygepleje og genoptræning. Når data er defineret på forskellige måder, kan de ikke digitalt udveksles og genbruges på tværs af sektorer, kommuner eller forvaltninger. Det betyder, at data ikke bruges effektivt i alle de relevante sammenhænge, og at de samme data indsamles og behandles flere gange. Der er desværre også stadig leverandører, som tager sig for godt betalt for, at kommunerne kan få adgang til deres egne data. Kommunerne skal derfor til stadighed være opmærksomme på, at kræve data udstillet via åbne snitflader, når der laves nye aftaler om it-systemer med en leverandør.

Mere effektiv datadeling, hvor alle relevante data – inden for lovgivningens rammer – deles mellem de forskellige it-systemer og organisatoriske enheder, vil give mere effektiv sagsbehandling og indsatser, der virker bedre for borgerne. Eksempelvis bør det være muligt for en medarbejder i PPR, at finde nødvendige data om barnet fra dagtilbudsområdet eller for en UU-vejleder, at finde oplysninger om den elev, der skal vejledes.

Deling af data er imidlertid ikke kun en teknisk udfordring. Det handler også om at sikre, at de lovgivningsmæssige rammer er tidsvarende, så mulighederne for at dele data på tværs ikke begrænses unødigt af forældet lovgivning, der har svært ved at følge med den teknologiske udvikling. Samtidig skal lovgivningen selvfølgelig sætte nogle klare rammer, så data om borgerne kun indsamles og anvendes, hvor det er nødvendigt og giver værdi for borgerne og samfundet.

### *Viden i data*

Moderne anvendelse af data giver nye muligheder for at tilrettelægge evidensbaserede indsatser og give beslutningsstøtte – både for den enkelte med-

arbejder i konkrete situationer og for kommunens beslutningstagere i forhold til fremtidige prioriteringer.

Data kan sammenstilles på tværs af serviceområderne, så det bliver muligt at analysere mere komplekse sammenhænge end tidligere. Det giver nye muligheder for at målrette indsatser for borgerne, for virksomhederne eller for miljøet.

Der er også med god grund fokus på en resultatbaseret indsats i kommunerne. For borgeren kan med rette forvente den indsats, der virker bedst muligt. Den digitale udvikling styrker grundlaget for den resultatbaserede indsats, fordi kommunerne kan indsamle viden om borgernes tilstand før og efter den kommunale indsats, fx den ledige, eleven eller kronikeren. Det samme gælder for naturens, vejenes, kloaknettets eller ejendommens tilstand.

#### *Data sættes fri*

Med det fællesoffentlige grunddataprogram, som kommuner, regioner og staten har finansieret i fællesskab, stilles en række offentlige grunddata frit til rådighed. Det giver blandt andet virksomhederne muligheder for at skabe nye innovative produkter og serviceydelser, som kan bidrage til både økonomisk vækst og konkurrenceevne.

Kommunerne arbejder også med denne dagsorden i forhold til de mange lokale data, som kommunerne råder over. Flere kommuner har etableret portaler på nettet, hvor en lang række data, som ikke før har været tilgængelige nu stilles frit til rådighed for offentligheden. Det kan være alt fra affaldsbe-

#### **Åbne klima- og energidata giver virksomheder vækstmuligheder**

Kommunerne og Energistyrelsen er i gang med at udvikle en ny CO<sub>2</sub>-beregner. Denne vil sikre, at CO<sub>2</sub>-beregninger tager udgangspunkt i et ens-artet datagrundlag og gøre kommunernes CO<sub>2</sub>-beregninger mere sammenlignelige. Det er målsætningen, at der bliver bred adgang til både data-grundlag og beregningerne, således at den private sektor har mulighed for at identificere potentialer på tværs af kommuner og udarbejde tilbud på tiltag, der reducerer CO<sub>2</sub>-forbrug og/eller energiforbrug. Kommunerne vil endvidere i samarbejde med energisektoren arbejde for, at alle energidata bliver tilgængelige, således at den private sektor har et bedre datagrundlag, hvilket er nyttigt f.eks. i forbindelse med tilbud på energirenoveringer m.v.

holderes placering og udendørs fitnesspladser til valgundersøgelser og befolkningstal i kommunen. Udviklingen er kun i sin spæde start, men rummer store perspektiver. For at udnytte potentialet fuldt ud er der brug for, at den offentlige sektor samarbejder om at sætte fokus på de forskellige etiske, juridiske og tekniske spørgsmål, som udviklingen rejser, så data kan sættes fri og skabe merværdi i samfundet.

#### **Frem mod 2020 vil kommunerne:**

- genbruge data på tværs og skabe sammenhæng og ny viden, ved at have stærkt fokus på standardisering af data og brug af fælles begreber og klassifikationer
- høste gevinsterne af de store investeringer i det fællesoffentlige grunddataprogram, ved at have fokus på at implementere den lokale anvendelse, af de fællesoffentlige grunddata
- få lokale data til at bidrage til udvikling og vækst, ved at stille flere relevante data til rådighed for borgere og virksomheder



## 8. Sikkerhed og tilgængelighed skal gå hånd i hånd

Det er vigtigt, at borgere og virksomheder har fuld tillid til den offentlige sektors brug og håndtering af personlige data, og at det foregår betryggende og med højest mulig datasikkerhed. Brugervenlighed, tilgængelighed og høj datasikkerhed skal gå hånd i hånd.

Kommunerne arbejder med store mængder personlige og følsomme oplysninger om borgerne og har derfor et meget stort fokus på data- og informationssikkerhed. I den kommende strategiperiode ønsker kommunerne, at skabe øget åbenhed om anvendelse af data og give borgerne bedre mulighed for digitalt at se og følge de data, kommunerne har om den enkelte, og hvem der bruger dem. Tilgængelighed og høj sikkerhed bliver på den måde hinandens forudsætninger.

### *Samarbejde med borgeren om sikkerhed*

Vi er trygge ved selv at kunne holde øje med bevægelserne på løn- eller budgetkontoen i netbanken. På den måde medvirker vi selv til at overvåge egne data og til at afsløre, hvis nogen misbruger dem. I kommunerne stræber vi efter samme tilgængelighed, transparens og tryghed i samarbejde med borgerne, når vi håndterer oplysninger om private og følsomme forhold i borgerens liv – det kan for eksempel være oplysninger om indlæring i skolen, beskæftigelse, helbred eller en lang række andre forhold af interesse for den enkelte.

Det skal være muligt for borgerne at se, hvem der har adgang til ens oplysninger. Og man skal kunne følge sine sagsforløb, gerne lige som når man følger en pakke fra web-shoppen over postfirmaet til den bliver afleveret ved hoveddøren. Det kan være status på behandlingen af ansøgningen om tilladelse til at udvide sommerhuset eller til ansøgningen om økonomisk friplads i vuggestuen. Borgernes tiltro til, at personlige informationer og data behandles sikkert og lovmedholdeligt skal styrkes, ved at skabe transparens i de kommunale sagssystemer. Der vil

også her være behov for at udvikle de rette løsninger i samarbejde med de borgere, der skal benytte dem.

### **Adgang til egen sag**

Borgeren skal opleve en gennemsigtighed i sit møde med kommunen. Det handler om let overblik over, hvilke informationer kommunen har registreret om borgeren, borgerens børn, ejendomme etc. Hvem bruger disse informationer, til hvad og hvornår? Fx at kommunen har hentet information om borgerens indtægt ved SKAT og har brugt den i behandlingen af en ansøgning om økonomisk friplads. Og når borgeren søger om en ydelse ved kommunen, skal borgeren have adgang til information om aktuel status, og hvornår borgeren kan forvente et svar, hele vejen igennem forløbet. Fx når en pensionist, der søger om udvidet helbredstillæg til en tandbehandling, kan følge, at sagsbehandleren har læst ansøgningen og bedt om en vurdering fra en tandlægekonsulent.

### *Styr på eget hus*

Kommunerne skal øge og tilpasse indsatsen for datasikkerhed, da trusselsbilledet mod de digitale løsninger vokser og ændrer sig hele tiden. En fortsat succesfuld digitalisering af offentlige opgaver kræver, at borgerne har tillid til, at deres data er i sikre hænder. Kommunerne skal fortsat have "styr på eget hus" for så vidt angår datasikkerheden. Derfor er det nødvendigt, at sætte datasikkerhed på dagsordenen.

Datasikkerhed er ikke blot et teknisk anliggende for specialister. Det er også en vigtig ledelsesopgave, at sikre den løbende afvejning mellem risici, sikkerhed, omkostninger og funktionalitet i forhold til, om det dækker kravene til et tilstrækkeligt sikkerhedsniveau.

Det betyder, at kommunerne skal bruge flere kræfter på arbejdet med datasikkerhed og sikring mod angreb og nedbrud. Uddannelserne i reglerne for datasikkerhed skal styrkes, og kommunerne vil arbejde aktivt med risikobaseret håndtering af udfordringer med datasikkerhed ud fra ISO 27.001-standarden.

Samarbejdet mellem myndigheder vokser og større datamængder bevæger sig rundt mellem myndigheder. Derfor skal der også være et samarbejde på tværs af myndigheder både kommunalt og

i fællesoffentligt regi. Der er fx brug for fælles aftaler om sikker udveksling af data mellem myndigheder og der kunne være en fælles indsats for at hæve offentligt ansattes bevidsthed om datasikkerhed i det daglige arbejde.

Samtidig vil et nyt regelgrundlag fra EU i løbet af strategiperioden erstatte de nuværende datasikkerhedsregler i persondataloven. De nye regler kan betyde yderligere krav til både organisering, it-understøttelse og procedurer.

#### **Frem mod 2020 vil kommunerne:**

- skabe tryghed om håndteringen af oplysninger gennem øget tilgængelighed og transparens, fx ved at give borgerne adgang til at følge egen sag og egne data
- forbedre sikkerheden, blandt andet gennem styrkelse af arbejdet med datasikkerhed, ved at uddanne medarbejdere i anvendelsen af risikobaseret styring af sikkerhedsudfordringer
- begrænse risikoen for utilsigtede hændelser, ved at hæve samtlige medarbejders opmærksomhed og viden om håndtering af personfølsomme data i en digital tidsalder
- arbejde for at sikkerhedsniveauet hæves generelt, ved at styrke samarbejdet om it-sikkerhed i den offentlige sektor

## 9. Kommunernes **rammearkitektur** – fælles strategiske spilleregler

Det skal være slut med, at borgeren skal indtaste data, som kommunen allerede har, eller at medarbejderen skal sidde med to skærme, fordi to sagsbehandlingssystemer ikke kan tale sammen. Med den fælleskommunale rammearkitektur er kommunerne allerede i gang med at sikre, at de kommunale it-systemer bliver udviklet, så de er åbne og genbruger data på tværs af fagområderne. Dermed forbedres mulighederne for alvor for, at borgerne modtager en sømløs og sammenhængende service, når de er i kontakt med kommunen. Samtidig får kommunerne et fleksibelt it-marked, hvor flere leverandører giver bedre priser og innovation.

Når kommunerne aktivt anvender den fælleskommunale rammearkitektur, åbnes der også for store muligheder for en ny generation af digitale løsninger, som kan betyde gennemgribende ændringer i den kommunale administration, hvor manuelle processer, og i nogle tilfælde afgørelser, kan automatiseres. Det sparer ressourcer og frigiver tid, så sagsbehandlerne kan fokusere på de vanskelige sager.

Dermed er rammearkitekturen det grundlag, som giver kommunerne mulighed for sømløs digital service, intelligent brug af data og ikke mindst nye frihedsgrader på de løsninger, der er tæt på borgeren og udviklingen af de kommunale kerneopgaver.

Den fælleskommunale rammearkitektur har været grundlaget for kommunernes og KOMBITs arbejde med monopolbruddet. Nu skal arbejdet konsolideres, gevinsterne skal realiseres i dagligdagen, og rammearkitekturen skal udbredes på de øvrige kommunale fagområder. Arbejdet med at udbygge rammearkitekturen på de store velfærdsområder – undervisning og sundhedsområdet – er allerede begyndt og vil fortsætte. Målet er, at rammearkitekturen dækker bredt på kommunale opgaveområder i 2020. For realiteten er, at borgeren bevæger sig mere og mere på tværs af faglige områder, myndigheder samt regionale og statslige skel, og det vil kræve øget krav til sammenhæng og kvalitet i ser-

vicen overfor borgeren i fremtiden. Det er den fælleskommunale rammearkitektur grundlaget for.

Arbejdet med rammearkitekturen konsolideres løbende på rammearkitektur.dk, så leverandører og samarbejdspartnere kan se status for de enkelte dele af rammearkitekturen og let finde de aktuelt gældende fælles krav.

### **Hvad er kommunernes rammearkitektur?**

Rammearkitekturen består af fælles principper, byggeblokke og standarder, som skal bruges af alle leverandører på det kommunale it-marked for at sikre tværgående sammenhæng og fleksibilitet. Det er populært sagt den spillebane og de spilleregler, der gælder, når leverandører skal være med til at levere it til kommunerne.

### **Hvorfor kommunernes rammearkitektur?**

Rammearkitekturen er kommunernes redskab til at sikre et åbent it-marked, hvor kommunerne kan samarbejde med flere leverandører om innovative digitale løsninger. Den enkelte kommune og leverandør kan genbruge rammearkitekturens standarder og specifikationer, så der bliver flere ressourcer til at fokusere på det borgernære og kommunespecifikke. Samtidigt sikrer rammearkitekturen de tværgående sammenhænge, så de store effektiviseringsgevinster kan hentes.

### *Arkitekturrådet giver fælles styring*

Kommunernes digitalisering realiseres i mange forskellige arenaer: I fællesskaber med alle 98 kommuner, i mindre fællesskaber og lokalt. Kommunerne har med det kommunale it-arkitekturråd skabt et fundament for den fælles styring af rammearkitekturen.

Der er på nuværende tidspunkt fem fælles arkitekturmål, som skaber retningen for kommunernes

fælles digitaliseringsarbejde og for udviklingen af rammearkitekturen (se tekstboks). Med en ny fælleskommunal strategi er der behov for at efterprøve, om arkitekturmålene er tilstrækkelig dækkende til fremtidens digitalisering. Derfor skal arkitekturmålene genbesøges i en åben proces, som involverer de mange parter, som bidrager til kommunernes digitalisering og arbejder ud fra den fælleskommunale rammearkitektur.

Arkitekturmålene og visionerne for den fælleskommunale rammearkitektur skal forankres mere konkret således at det bliver anvendeligt i en kommunal praksis. Arkitektur er et fælles anliggende, som har

#### **De fem nuværende arkitekturmål**

1. Kommunerne vil have sammenhængende it. Det er grundlaget for attraktive brugeropplevelser for borgere og medarbejdere og for effektive arbejdsgange
2. Kommunerne vil udvikle ressourcebevidst med mulighed for at genbruge funktioner og data på tværs
3. Kommunerne vil bygge til forandring. Løsningerne skal være bygget, så de er lette og billige at tilpasse
4. Kommunerne vil have flere leverandører for at skabe konkurrencedygtige priser og innovation
5. Kommunerne vil have driftsstabile, pålidelige og sikre løsninger, så borgere og medarbejdere kan have tillid til den digitale opgaveløsning

betydning for udviklingen af sammenhængskraften i hele den kommunale opgavevaretagelse.

It-arkitekturrådet, som er bredt sammensat af kommunale ledelsesrepræsentanter, fortsætter sit arbejde i den kommende strategiperiode, så udviklingen og vedligeholdelsen af rammearkitekturen er i nøje overensstemmelse med de behov, som kommunerne ønsker at prioritere højest. Samtidig med at der vedbliver med at være stærkt fokus på rammearkitekturen og den lokale it-arkitekturstyring.

#### *Større råderet stiller større krav*

Med monopolbruddet på store dele af det kommunale it-marked er der skabt en ny situation, hvor kommunerne har fået langt større indflydelse og flere frihedsgrader i sin egen it-udvikling. Men de nye muligheder stiller også større krav.

Det stiller krav til kommunerne om, at de lokalt tager ansvar for at sikre en sammenhængende digital opgavevaretagelse, blandt andet ved at sørge for at rammearkitekturen er tænkt ind ved nye it-indkøb, og at de it-løsninger, som kommunen allerede har i organisationen, er tidssvarende i forhold til rammearkitekturens krav og standarder.

Derfor skal der i den kommende strategiperiode være endnu større fokus på arbejdet med it-arkitekturstyring, og kommunerne skal i fællesskab sikre, at de nødvendige kompetencer til at løfte disse opgaver er tilgængelige. Det er helt afgørende for, at høste det fulde gevinstpotentiale af digitaliseringen.

#### **Frem mod 2020 vil kommunerne:**

- sikre at it-løsninger hænger sammen på tværs og at data kan genbruges ved at udbrede rammearkitekturen på de kommunale opgaveområder
- sikre, at grundlaget for den fælles arkitekturstyring er aktuel ved op-datering af arkitekturmålene
- sikre, at de nødvendige arkitekturstyringskompetencer er til stede, så kommunerne kan indkøbe teknologi, der udvikler kerneopgaverne og bidrager til at opfylde kommunens strategiske mål
- fastholde og videreudvikle rammearkitekturen, gennem en fortsat solid organisering af den fælles it-arkitekturstyring i Kommunernes It-Arkitekturråd

## 10. Smart digital beskæftigelsesindsats

Et velfungerende arbejdsmarked er grundlaget for vækst og beskæftigelse. Derfor har det stor betydning, at jobcentrene er effektive til at få den ledige borger i beskæftigelse og hjælpe virksomheder med arbejdskraft på områder, hvor arbejdsmarkedet ikke selv dækker behovet. Allerede i dag er digitalisering en afgørende forudsætning for indsatsen. Men der er fortsat gode muligheder for at udvikle de digitale løsninger, så indsatsen kan forbedres.

Bedre digitale løsninger kan give mere effektive sagsgange, så der frigives tid i jobcentrene til kontakten til de ledige og virksomhederne. Servicen kan forbedres gennem brugervenlige og sammenhængende selvbetjeningsløsninger. Og der kan gøres en endnu bedre indsats ved smart brug af data, som skaber gennemsigtighed og overblik over arbejdsmarkedet og viden om, hvilken hjælp og hvilke tilbud til de ledige, som er mest virksomhedsfulde.

### *Digital selvbetjening med den ledige i centrum*

De ledige borgere skal opleve de digitale selvbetjeningsløsninger som tilbud, der giver mulighed for selv at tilrettelægge indsatsen og forløbet i dialog med jobcentret.

Kommunerne vil derfor frem mod 2020 have fokus på at udbygge og målrette den digitale selvbetjening, der knytter sig til planer og forløb for jobcentrenes brugere. Et godt eksempel på dette er en elektronisk, dialogbaseret uddannelsesplan, hvor en ung ledig borger selv kan tilrettelægge vejen ud af ledighed og ind i uddannelse i samarbejde med jobcentret helt digitalt. På denne måde tager den unge borger selv ansvar, og kontakten mellem uddannelsesinstitutionen og jobcenter etableres 'af sig selv', hvis det bliver nødvendigt med efterfølgende opfølgning.

Kommende selvbetjeningsløsninger skal i højere grad end i dag sikre, at brugerne oplever sammenhængende forløb på tværs af kontakten med jobcentre og andre kommunale forvaltninger, a-kasserne og andre myndigheder. Det er også nødvendigt,

at myndighederne har større fokus på, at selvbetjeningsløsningerne skal være tilgængelige der, hvor det er mest naturligt for brugerne at finde dem – og ikke der, hvor myndighederne af andre grunde synes, det er nemmest eller bedst at placere dem.

### **En resultatorienteret beskæftigelsesindsats**

Det fremtidige fokus på beskæftigelsesindsatsen er at understøtte en resultat- og effektorienteret indsats og borgernes ansvar og indflydelse på egen situation. Ledige og sygemeldte skal kunne genanvende og supplere oplysninger, de allerede har givet, om deres situation og kompetencer. De oplysninger skal sammen med informationer om arbejdsmarkedet bruges til målrettet at foreslå borgeren jobspor og indsatser, som der er viden om virker.

Når der samtidig samles oplysninger om indsatsen og borgernes situation efter indsatsen (effekten), vil der forløb for forløb blive opbygget viden om den resultatorienterede indsats i beskæftigelsesystemet, der kan anvendes til at vejlede nye borgere.

### *Bedre virksomhedsservice med digitale løsninger*

Digitalisering har fortsat stort potentiale til at gøre beskæftigelsesindsatsen mere effektiv, ved både at øge gennemsigtigheden på arbejdsmarkedet og forbedre effektiv formidling og de virksomhedsvendte tilbud. Det kan for eksempel være ved at hjælpe jobkonsulenterne til at spare tid og være bedre forberedte i dialogen med virksomhederne.

Arbejdskraftoplandet følger imidlertid sjældent kommunegrænserne. For at hjælpe virksomhederne bedst muligt, skal jobcentrene derfor være i stand til at formidle job og henvise relevant arbejdskraft på tværs af kommunerne.

Formidling på tværs kræver blandt andet, at jobcentermedarbejderne har det samlede overblik

over de enkelte virksomheder, rekrutteringsmønstre, eventuelt ansatte med tilskudsjob, seneste besøg fra andet jobcenter og resultatet af besøget. Her er det ikke godt nok, som det er i dag, da den nuværende it-understøttelse i jobcentrene giver begrænsede muligheder for at se på tværs.

Oplysninger om virksomhederne findes, men de er spredt i forskellige systemer, blandt andet i staten, og skal derfor samles og give et bedre overblik. Kommunerne må derfor frem mod 2020 arbejde sammen og samarbejde med staten for at sikre, at de eksisterende digitale løsninger på virksomhedsområdet forbedres, eller at der udvikles nye, som kan løse opgaven og målrettes.

#### *Flere aktører kræver tæt samarbejde for bedre og billigere løsninger*

Digitalisering af arbejdsmarkedsindsatsen er et kompliceret område, fordi der er flere aktører – kommuner, a-kasser og stat – med hver deres digitale løsninger.

Hvis den lediges rejse gennem arbejdsmarkedsystemet skal være sammenhængende og brugervenlig, er der brug for tæt samarbejde og koordinering mellem myndighederne, når der digitaliseres. Der er tilsvarende brug for klare spilleregler for, hvem der har ansvar for hvad, og en arbejdsdeling, der sikrer, at de digitale løsninger udvikles med udgangspunkt i brugernes behov.

KL og kommunerne har derfor, som en del af den fælleskommunale strategi 2011-2015, taget initiativ til et forpligtende samarbejde mellem de statslige arbejdsmarkedsmyndigheder, a-kasserne og kommunerne om koordinering af den digitale udvikling. Arbejdet er omsider kommet godt i gang, og bør i de kommende år blandt andet sikre, at parterne får bygget deres digitale løsninger ud fra en fælles plan for arkitekturen for hele beskæftigelsesområdet.

Fælles prioritering og arkitekturprincipper er også en fordel for it-leverandørerne, da det åbner markedet og skaber sund og innovativ konkurrence – og dermed i sidste ende bedre løsninger for borgerne og lavere it-regninger.

De nye refusionsregler som følge af beskæftigelsesreformen betyder, at kommunerne fremover skal finansiere betydeligt større beløb i overførselsindkomsterne. Omlægningen stiller store krav til en fælleskommunal it-understøttelse. Den skal skabe en sikker opgørelse af kommunernes refusion og medfinansiering af overførselsindkomster for over 100 mia. kr. Den skal også give kommunerne administrative lettelser ved at automatisere refusionsansøgninger m.m. Og endeligt skal den give løbende overblik og grundlag for prioritering af beskæftigelsesindsatsen, så det bliver muligt at se, hvilke indsatser der giver beskæftigelseseffekt på kort og længere sigt.

#### **Frem mod 2020 vil kommunerne:**

- gøre det er muligt for den ledige borger, at tilrettelægge eget ledighedsforløb sammen med jobcentrene, ved at udbygge og forbedre digitale selvbetjeningsløsninger i samarbejde med staten og a-kasserne
- forbedre den lediges jobsøgningsmuligheder og virksomhedsservicen på tværs af kommunerne ved at udvikle digitale løsninger, som giver bedre overblik over kontakten til virksomhederne og deres rekrutteringsbehov
- gøre de digitale løsninger mere fleksible, effektive og brugervenlige ved at fortsætte dialogen med staten om klar ansvarsfordeling og koordinering af den digitale udvikling på beskæftigelsesområdet
- sikre, at der er et innovativt leverandørmarked med sund konkurrence ved at fortsætte arbejdet med at udbrede den kommunale rammearkitektur og aktiv arkitekturstyring inden for beskæftigelsesområdet
- opnå øget fokus på resultater af indsatsen og skabe administrative lettelser, ved at udvikle en fælleskommunal digital løsning for sikker opgørelse af kommunernes refusion og medfinansiering af overførselsindkomster.

# 11. Borgerne skal videst muligt **mestre** eget liv

De fleste borgere ønsker at bestemme over eget liv. At gøre de ting de ønsker, når de ønsker det, uden at være begrænset af deres funktionsevne. Kommunernes arbejde på social- og sundhedsområdet understøtter dette ønske. I de kommende års udvikling på området er der fokus på, at borgerne kan klare mere selv.

Digitale løsninger spiller en vigtig rolle i at indfri det ønske. Der er både god livskvalitet og god samfundsøkonomi i at udbrede digitale løsninger, som gør den enkelte borger i stand til at klare sig selv bedst muligt. Teknologier som fx vaske- og skylletoiletter, sensorgulve eller egenmonitoreringsapp's kan gøre borgerne mindre afhængige af hjælp. Og vi kan anvende mobile løsninger, hvor borgerne selv kan opsamle og indrapportere helbredsdata og dermed undgå en tur til lægen og få viden om egen sygdom.

Frem mod 2020 skal der på social- og sundhedsområdet sættes fart på udbredelsen af sådanne digitale løsninger og teknologier. Målet er, at de digitale løsninger på effektiv vis skal bidrage til, at borgere inddrages mest muligt, og får større frihed og indflydelse i forhold til deres eget forløb. Det skal bl.a. ske gennem ibrugtagning af løsninger, som understøtter tidlige og forebyggende indsatser.

## *Sammenhængende velfærd*

Ovenstående ambitioner kan kun føres ud i livet, hvis borgerne møder en kommunal sektor, som tilbyder sammenhængende og effektiv service. Det forudsætter, at der sker en udvikling af den digitale sagsunderstøttelse på social- og sundhedsområdet.

I dag arbejder vi med forskellig it-understøttelse af ældre- handicap-, børne-, social-, sundheds-, og beskæftigelsesområdet, selvom vi ved, at mange borgere møder kommunerne på flere af disse områder. Konsekvensen af den manglende sammenhæng, kan blive manglende koordinering i borgerens forløb og ressourcspild ved dobbeltregistreringer.

Med Fælles Sprog III på ældreområdet har kom-

munerne allerede igangsat en proces, som vil skabe et fælles datagrundlag for ældreområdet og hjemmesygeplejen.

For at skabe bedre udgangspunkt for at planlægge indsatsen, er der frem mod 2020 behov for at forbedre de relevante it-systemer, så de kan udveksle data, og så det bliver muligt at levere effektiv sagsbehandling og indsatser, der virker bedre for borgerne. Først da er det muligt, at tilbyde sammenhængende forløb, hvor fagpersonerne har et dækkende billede af borgerens behov, og hvor data følger borgeren fra start til slut.

Udover behovet for at skabe sammenhæng på tværs af de kommunale sektorområder er der også i udstrakt grad behov for at skabe sammenhæng i de digitale løsninger på tværs af eksempelvis sygehuse, lægepraksis og den kommunale indsats på social- og sundhedsområdet. Dette skal bl.a. ske gennem anvendelse af fælles arkitekturprincipper og standardisering og anvendelse af fælles byggeblokke i hele den offentlige sektor.

## *Indsatser baseret på viden om effekt*

De indsatser, kommunerne fremover skal levere sammen med borgerne, skal have den ønskede effekt. En vigtig forudsætning for at arbejde målrettet med effekt er, at it-systemerne på social og sundhedsområdet systematisk opsamler effektdokumentation, og at data stilles til rådighed for medarbejderne. Intelligent anvendelse af data giver helt nye muligheder for at tilrettelægge indsatser og give beslutningsstøtte. Det gælder både for den enkelte medarbejder i konkrete situationer og for kommunens beslutningstagere i forhold til de fremtidige prioriteringer.

## *Mest muligt selvhjulpen med velfærdsteknologi og mobile løsninger*

Alle kommuner arbejder i dag med forskellige former for velfærdsteknologi, og kommunerne og KL

arbejder systematisk med at udbrede teknologier og realisere de forbundne gevinster. Ligeledes ser man flere steder, at telesundhedsløsninger udbredes, så borgere får adgang til sundhedsydelse fra deres eget hjem, fx via video.

### **Center for Velfærdsteknologi**

KL's Center for Velfærdsteknologi understøtter kommunernes arbejde med implementering af modne og velafprøvede velfærdsteknologier. Et vigtigt led i dette arbejde er videndeling og erfaringsudveksling på tværs af kommunerne. Derfor har Center for Velfærdsteknologi udviklet Det velfærdsteknologiske landkort, hvor kommunerne kan dele erfaringer og samlet set skabe et systematisk overblik over igangværende og fuldt implementeret velfærdsteknologiske projekter i kommunerne. På kortet kan man blandt andet søge efter en konkret teknologi og få information om omfanget af de mange projekter. Kortet gør det lettere for kommunerne, at komme i gang med implementering og lære af hinanden.

Sideløbende ser vi en ny digital udvikling, som kan få stor betydning for den kommunale velfærd i de kommende år. Der foregår en hastig udvikling af apps til mobiltelefoner og tablets, som kan skabe helt nye muligheder på social- og sundhedsområdet. Både på social og på sundhedsområdet findes eksempelvis apps, som opsamler data om borgernes helbred, og som kan bruges i et forebyggende sigte, fx ved at man tidligt opdager ændringer i sygdomsmønstre – og agerer på det tidlige, end vi gør i dag. På handicap og psykiatriområdet kan teknologierne fx bidrage til at skabe struktur i borgernes hverdag, skabe grundlag for ny kommunikation

mellem borgere og personale, eller gøre borgeren mindre afhængig af hjælp.

Målet i 2020 er, at borgerne ved hjælp af velfærdsteknologi og mobile løsninger i højere grad kan klare sig selv og tage ansvar for egne forløb. På velfærdsteknologi- og telemedicinområdet kræver det et konstant fokus på implementering og gevinstrealisering. For mobile løsninger er sagen en anden. Mobile løsninger inden for social- og sundhedsområdet befinder sig endnu på et modningsstadium. De data som opsamles i disse apps har meget svingende kvalitet og validitet. Udviklingen drives af markedet, og der lanceres nye produkter dagligt.

Der er behov for, at de offentlige aktører forholder sig konkret til, hvordan disse apps kan anvendes, og hvordan borgernes egne data kan anvendes på en struktureret og velafprøvet måde. Tilsvarende er der behov for en afklaring af, om borgere kan forventes at bruge eget it-udstyr ved anvendelse af disse løsninger, eller om der er barrierer, fx lovgivning.

### *Fremskudte indsatser med digitale løsninger*

Den digitale udvikling skaber nye muligheder for at nå ud til og komme i kontakt med udsatte borgere, hvis livssituationer gør, at kommunerne ikke altid er i stand til at skabe og vedligeholde kontakt. Den hurtige teknologiske udvikling muliggør nye måder at levere fremskudte indsatser på i det nære, fx når den hjemløse ved hjælp af en app kan finde et nødovernatningstilbud med ledige pladser. Det kan også hjælpe i kontakten med borgeren med et misbrug, som ikke ønsker at komme i direkte personlig kontakt med kommunen, men som via sin telefon kan finde tilbud om sundhedspleje og afvæbning. Når først den digitale kontakt er skabt, kan de kommunale medarbejdere begynde motivationsarbejdet for at få den enkelte borger til eksempelvis at indgå i misbrugsbehandling.



**Frem mod 2020 vil kommunerne:**

- sørge for, at borgerens forløb bliver mere sammenhængende og at grundlaget for dokumentation af effekt styrkes ved at udbrede og videreudvikle den digitale sagsunderstøttelse på social- og sundhedsområdet
- forbedre sammenhængen i borgerens forløb ved at videreudvikle og implementere Fælles Sprog III landsdækkende i omsorgssystemerne inden udgangen af 2017, så data kan anvendes på tværs af ældre – og sundhedsområdet
- forbedre borgernes muligheder for at mestre eget liv, ved at fortsætte udbredelse af modne velfærdsteknologiske løsninger med dokumenteret effekt
- forbedre livskvaliteten for borgere med funktionsnedsættelser og socialt udsatte, ved at anvende mobile løsninger på socialområdet, som fremmer forebyggelse, inklusion og rehabilitering
- sørge for, at borgerne har mulighed for at gennemføre sundhedsforløb, der hvor de er, ved at anvende mobile sundhedsløsninger
- gøre det muligt for borgere med fysiske og psykiske lidelser samt funktionsnedsættelser, at få adgang til social og sundhedsvæsenet hjemmefra, ved at udbrede standardiserede telesundhedsløsninger.

## 12. Digital sammenhæng for børn og unge

Læring og trivsel er grundlaget for, at den enkelte kan klare sig selv i voksenlivet. Med digitale løsninger kan kommunerne understøtte, at der er sammenhæng i børn og unges læring, herunder at den enkelte trives, udvikler sig og lærer nok til at kunne gennemføre en kompetencegivende uddannelse.

De digitale teknologier har for alvor gjort deres indtog i folkeskolen gennem de senere år, og udviklingen vil fortsætte. Kommunerne har investeret op mod 1 mia. kr. i skolernes digitale infrastruktur, så trådløse netværk og internetforbindelser er tidsvarende og driftssikre. I de kommende år må behovet forventes at øges løbende og kræve yderligere opgraderinger. Ligeledes er indkøbet af digitale lærermidler øget kraftigt.

### *Den digitale folkeskole*

Frem mod 2020 skal den digitale omstilling af folkeskolen stå højt på dagsordenen i alle skoler. Målet er, at de digitale redskaber til læring og kommunikation i folkeskolen bruges lige så naturligt og nemt, som bøger, papir og blyant. Ellers kommer folkeskolen helt ud af trit med de allerede digitalt indfødte elever, der færdes hjemmevant i de forskellige universer, og har de digitale redskaber, som deres første valg. Eleverne skal tilegne sig det 21. århundredes kompetencer, fx til at kunne samarbejde, løse komplekse problemer og selv producere og innovere. Det indebærer i høj grad, at skolens ledelse og medarbejdere, pædagogisk og didaktisk, tager stilling til og anvender digitale medier og redskaber i undervisningen.

Digitalisering har også potentiale til at gøre folkeskolen mere effektiv ved både at øge elevernes læring og frigive tid til mere undervisning. For eksempel rummer digitalisering potentiale til at hjælpe lærerne med at spare tid i forberedelsen. Men det kræver en indsats at opnå gevinsterne. Den digitale omstilling kræver både nye kompetencer hos lærere, pædagoger og skoleledelser. Omstillingen kræver

også fremadrettet tænkning om next practice for læring i folkeskolen.

### *Digitalt samarbejde og læring*

I samarbejde med staten er der igangsat et omfattende projekt om det fælles brugerportalsinitiativ for folkeskolen. Her har kommunerne i fællesskab forpligtet sig til, at de inden udgangen af 2017 har anskaffet og implementeret dels en ny digital samarbejdsplatform og dels læringsplatforme, som digitalt understøtter elevernes læreprocesser og dermed også lærere og pædagogers arbejde med forberedelse, gennemførelse og opfølgning af processerne.

### **Brugerportalsinitiativ på skoleområdet**

Ved økonomiforhandlingerne for 2015 blev der indgået aftale om et brugerportalsinitiativ på skoleområdet. Det er et vigtigt initiativ, hvor der fællesoffentligt etableres en fælles infrastruktur, så kommunerne kan tilvejebringe lokale løsninger, som digitalt understøtter kommunikation, læring og trivsel. Denne model kan også danne grundlag for det fremadrettede samarbejde.

Gennem digitalisering kan der også skabes en mere sammenhængende og helhedsorienteret kommunal indsats for børn, unge og deres familier. Den brugervenlige og sammenhængende kommunikation med brugerne skal styrkes ved at bruge de samme digitale platforme på tværs af fx dagtilbud, folkeskole og fritidstilbud. På samme måde skal kontakten med kommunen lettes for alle parter ved, at data følger barnet ved overgange mellem forskellige tilbud.

### *Digitale biblioteker*

Det lokale folkebibliotek er også en vigtig institution i den danske læringskultur. Folkebibliotekerne har

gode traditioner for samarbejde om digitalisering. Men samarbejdet har bevæget sig ind i en ny epoke med etableringen af DDB, Danskernes Digitale Bibliotek, som var et mål i den fælleskommunale strategi for 2011-2015. Alle 98 kommuner har tilsluttet sig samarbejdet og frem mod 2020 skal der være fokus

på, at høste de lokale fordele af samarbejdet. Målet er, at borgerne oplever en attraktiv digital indgang til bibliotekernes tilbud, som er forankret lokalt, så der skabes sammenhæng til bibliotekets tilbud i det fysiske rum og til andre relevante tilbud til borgerne i kommunen.

#### **Frem mod 2020 vil kommunerne:**

- sørge for, at elever, lærere, pædagoger og forældre oplever, at der er nem og sammenhængende kommunikation og adgang til digital understøttet læring ved at gennemføre brugerportalsinitiativet for folkeskolen
- skabe større sammenhæng for borgerne på tværs af 0-18-årsområdet ved at udvide brugerportalsinitiativet til dagtilbudsområdet og andre relevante områder på børne- og ungeområdet,
- sikre, at "teknisk bøvl" ikke bliver en barriere for folkeskolens digitale dagligdag ved løbende at tilpasse skolernes it-infrastruktur (fx trådløse netværk og internetforbindelse) til voksende behov
- arbejde for, at elevernes læring bliver størst muligt og at lærernes og pædagogernes forberedelse og opfølgning bliver lettere ved at udvikle og dele viden og erfaringer (best practice) om digitale læringsforløb
- gøre det bliver muligt, at bruge digitale læremidler mere fleksibelt til attraktive priser ved at udvikle nye forretnings- og indkøbsmodeller for anskaffelse af digitale læremidler i dialog med markedet
- sikre at digitale løsninger og kompetencer genbruges på tværs ved at have fokus på samarbejde mellem folkebibliotekerne og de pædagogiske læringscentre på det digitale område
- sikre at folkebibliotekerne har et attraktivt digitalt tilbud til borgerne gennem en lokal forankret digital indgang, hvor borgeren oplever sammenhæng til andre relevante lokale tilbud i både det fysiske og det digitale rum.

## 13. Teknologi giver bedre fysiske rammer og bæredygtig vækst

Kommunerne har tradition for at være digitale frontløbere, når de fysiske rammer skal håndteres, og når der skal arbejdes med bæredygtig vækst. Resultaterne skabes sammen med og til glæde for, borgere og erhvervsliv. Målet er ved hjælp af digitalisering at skabe gode fysiske rammer for bæredygtig vækst og udvikling. Og at skabe velfungerende kommuner, som er attraktive for både borgere og virksomheder.

Byggetilladelser er blevet digitale og dermed lettere at søge for både borgere og virksomheder. Det samme bliver industriens miljøgodkendelser og spildevandstilladelser. Klimaudfordringer forebygges med baggrund i digitale muligheder med geodata, fordi det gør det muligt på en helt anden måde at forudse, hvor vandet vil komme.

### *Bring data i spil*

I den kommende strategiperiode skal de digitale muligheder bringes endnu mere i spil. Der vil være et særligt fokus på at bringe data i spil, når kommunerne styrker arbejdet med de fysiske rammer og skaber mere smarte og interaktive byer og landområder til glæde for borgere og virksomheder, men også til glæde for kommunernes pengekasse.

Et væsentligt tema i denne sammenhæng er Smart city tænkningen, som indebærer en anden form for digitalisering og nye roller for kommunerne. Fra at handle meget om digitalisering på "de indre linjer", bliver digitalisering en helt integreret del af den kommunale dagligdag, idet byer og landområder gradvis digitaliseres. Kommunerne spiller en vigtig rolle for at sikre og udvikle den nødvendige digitale infrastruktur. Digitalisering bliver noget, som er med til at sikre bæredygtig vækst og udvikling og kommer således også til at handle om at facilitere samarbejder.

At være smart handler netop om på én gang at sikre, at det for eksempel er hurtigt og nemt at få en parkeringsplads, at der er intelligente affaldssystemer og en fornuftig håndtering af de stigende vand-

mængder, hvor man også udnytter mulighederne for synergi. Og at borgere og virksomheder deltager i, at kommunerne får løst nogle opgaver bedre, billigere og mere effektivt.

Kommunerne har tætte og nære samarbejdsrelationer med erhvervslivet og borgerne og har en særlig forpligtelse i forhold til vækst dagsordenen. Behov for vækst og udvikling mødes med kommunernes ansvar for planlægning og helhedssyn i forhold til vand, natur, og miljø. Digitaliseringen er med til at sikre, at mødet mellem kommuner og borgere og virksomheder i 2020 bliver mere effektivt, sammenhængende og gennemskueligt. Men det kræver, at kommunerne gør en stor indsats for at vide, hvad borgere og virksomheder efterspørger, og det kræver en stor indsats for at få data og viden til at arbejde sammen digitalt i kommunerne.

Håndteringen af vand, natur, miljø og fysisk planlægning er kendetegnet ved store datamængder, der er bundet op på geografiske positioner. For at kunne bruge data på tværs, fortsættes arbejdet med at sikre genbrug af data og sætte endnu flere data fri. Der er behov for fælles standarder og ensartet strukturering af data. Og ikke mindst skal videns- og erfaringsudveksling sikre hurtig udbredelse og fælles læring. Her vil der fx være et særligt fokus på at understøtte bæredygtig udvikling i det åbne land, så kommunerne lettere kan udveksle data og dermed understøtte benyttelse og beskyttelse af vandløb.

### *På vej mod ambitiøse mål*

Der er fokus på en række nye ambitiøse indsatser i den nye strategiperiode. Men strategien vil også bygge videre på og videreudvikle de initiativer, der allerede er sat i gang. Der er stadig frugter, der skal høstes, og nogle, der ikke er helt modne. Vi er kommet langt med Byg og Miljø, den fælles ansøgningsløsning til byggesager og flere og flere miljøansøgninger, men vi kan komme endnu længere, for det er et system med stort potentiale.

Der skal også arbejdes videre med de fælleskommunale geodata for at sikre, at kommunernes geodata kan genbruges på tværs af de kommunale it-løsninger. Og så skal Ejendomsstamregistret (ESR) udfases. Det sker som en del af monopolbruddet og hænger sammen med den fælles offentlige indsats for Grunddata. Endelig skal de indhøstede erfaringer i et pilotprojekt om digitale lokalplaner implementeres i alle kommuner, så reguleringer bliver lettere at overskue. Projektet skaber mulighed for yderligere digitalisering og automatisering, når der bliver direkte adgang til de enkelte bestemmelser i lokalplanerne.

Byg og Miljø er det bedste fundament for effektive og brugervenlige ansøgninger på områder, der er komplekse og belagt med mange regler og planer. Byg og Miljø vil blive udbygget, så borgere og virksomheder får fornøjelse af løsningen på flere områder. I første omgang sker det i samarbejde med Miljøministeriet i forhold til virksomheders ansøgning om miljøgodkendelser. Kommunerne vil få effektiviseringsgevinster, når der sker yderligere automatisering af datagenbrug og opdatering af registre med grunddata, for eksempel ved integration til BBR.

Kommunerne har i forbindelse med Byg og Miljø set en fordel i fælles it-drift og ansvar. Det samme gælder samarbejdet mellem alle 98 kommuner og staten om en ensartet, landsdækkende digital kortlægning. Det giver effektiviseringspotentialer i kraft af deling af data om for eksempel veje, vandløb og bygninger. Det etablerede fokus på fællesskab, og samarbejde på disse områder skal videreudvikles i den kommende strategiperiode.

Frem mod 2020 vil kommunerne arbejde for, at dialogen med borgere og virksomheder yderligere understøttes digitalt. For eksempel i forhold til de kommunale bygninger, som fx skoler og haller, ønsker kommunerne at udnytte de digitale muligheder for dialog og samarbejde til at sikre, at udnyttelsen af faciliteter åbnes yderligere til fordel for det lokale foreningsliv og turister.

#### *Smarte løsninger skal vise nye veje*

Nye veje til indsamling af oplysninger vil øge viden om effekt. Kommunerne vil fortsat indsamle data til brug i den kommunale sagsbehandling og til opda-

tering af grunddataregistre mv. Men fremover vil en lang række oplysninger blive indhentet automatisk i byrum og på de kommunale serviceområder via gps, sensorer, droner mv., så de bidrager til at effektivisere og modernisere den kommunale administration og service. Data fra sensorer giver store nye muligheder. Det er f.eks. muligt, at mindske antallet af cykeltyverier, at få sensorer i kantsten til at fortælle, hvor pumpeindsatsen skal prioriteres, når der er skybrud, at affaldsbeholdere tømmes, når de "fortæller", at de er fyldte osv. Mulighederne er uendelige, og kommunerne tager det i brug i stor stil.

Kommunerne kan ikke sikre bæredygtig vækst og udvikling alene. Det forudsætter samspil med borgere og virksomheder. Her kan teknologi og digitalisering hjælpe. Det vil fx blive muligt at opsamle, lagre og videregive viden om affaldsstrømme, så den enkelte kan arbejde med ændring af affaldsvaner. Og myndighederne kan bruge data til at sætte ind der, hvor samfundets målsætninger om at begrænse eller genbruge affald bedst kan understøttes.

Smart city med digital understøttelse bliver frem mod 2020 i højere og højere grad en realitet. Tilsva-

#### **Det affaldsløse samfund**

Hvert år genererer den gennemsnitlige dansker over 600 kg affald. Regeringen har med "Danmark uden affald" formuleret en ambitiøs målsætning om, at danskerne skal genanvende 50 procent af husholdningsaffaldet i 2022. Det er over dobbelt så meget som i dag. Kommunerne er vigtige medspillere i arbejdet med at realisere denne målsætning. Fremadrettet skal der anvendes smarte digitale løsninger i affaldshåndteringen så affaldsdata kan opsamles, lagres og udstilles, så viden om affaldsstrømme kan bruges af den enkelte borger til adfærd ændringer. Myndighederne kan bruge data til at realisere visionen om det affaldsløse samfund, hvor alle ressourcer indgår i nye biologiske eller tekniske kredsløb, for eksempel kan den brugte avis blive til nyt papir, ny isole-ring eller æggebakke.

rende kan der være et potentiale i at udforske, hvordan man kan anvende nye teknologier smart uden for byerne og på den måde sikre bedre udviklingsmuligheder og levevilkår for borgere og virksomheder

der i hele landet. Der skal ikke alene fokuseres på potentialet i smarte byer, men også ses på mulighederne for smarte landområder. Der er et potentiale at hente, men også et stykke vej at gå.

#### **Frem mod 2020 vil kommunerne:**

- gøre det lettere for borgere og virksomheder, og effektivt for kommunerne, at behandle ansøgninger og registrere data ved at videreudvikle Byg og Miljø med bl.a. flere miljøsager og BBR-integration
- gøre det nemmere for borgere og virksomheder at få adgang til de bestemmelser, der gælder for dem, ved at digitalisere lokalplanerne
- understøtte bæredygtig udvikling i det åbne land, med digitale løsninger, der lettere kan udveksle data og dermed understøtte både anvendelse og beskyttelse af f.eks. vandløb
- forbedre og effektivisere administrationsgrundlaget gennem grunddataprojekterne og konkurrenceudsættelse af ESR
- understøtte arbejdet med smart-cities og smarte landområder, så viden om muligheder og erfaringer udbredes og deles
- sikre at samfundet får en intelligent styring og nedbringelse af affaldsstrømme, og der skabes en bæredygtig udvikling, ved at harmonisere og forenkle affaldsdata for erhvervslivet og for kommunerne.

## 14. Effektiv styring og administration

Effektivisering er i kommunerne ikke et spørgsmål, men et vilkår. Derfor skal digitalisering frem mod 2020 muliggøre en mere effektiv og innovativ opgavevaretagelse og bedre udnyttelse af de offentlige ressourcer i administrationen og servicen over for borgere og virksomheder.

Kommunerne har i stor stil allerede realiseret gevinster ved digitalisering og fortsætter med at effektivisere den kommunale service ved hjælp af digital post, digital selvbetjening og billigere og bedre it-systemer. Også andre nye teknologiske redskaber – fx videomøder, teletolkning eller talegenkendelse – vinder gradvist indpas og bliver naturlige hjælpemidler i dagligdagen i de kommunale forvaltninger frem mod 2020.

### *Hurtige, smarte og rigtige afgørelser*

Desto smartere de digitale løsninger er, og jo bedre data kan genbruges, jo flere processer kan automatiseres, så mest muligt manuelt arbejde i sagsbehandlingen overflødiggøres. I nogle situationer, vil det være muligt, at tage et skridt videre, så borgeren eller virksomheden kan få en afgørelse i sagen straks efter, at de nødvendige oplysninger er indgivet digitalt.

Når kommunerne aktivt anvender den fælleskommunale rammearkitektur, åbnes der for store muligheder for en ny generation af digitale løsninger, som kan betyde gennemgribende ændringer i den kommunale administration, hvor manuelle processer, og i nogle tilfælde afgørelser, kan automatiseres. Det sparer ressourcer og frigiver tid, så sagsbehandlerne kan fokusere på de vanskelige sager. Med de nye fagsystemer, som er resultatet af kommunernes monopolbrud og med de tilhørende moderne støttesystemer – byggepladen fremtidige løsninger skal bygges på – er vi allerede godt på vej. Men vi skal videre, og derfor vil kommunerne målrettet forfølge mulighederne for at udnytte potentialet i de nye løsninger frem mod 2020 med fokus på øget automatisering af sagsgange og muligheder for straksafgørelser.

Når det gælder smartere digitale løsninger begrænses de teknologiske muligheder imidlertid ofte af lovgivning, der er skabt i en anden tid. Derfor er der brug for hjælp fra staten til at tilpasse lovgivningen de steder, hvor den blokerer for smart digital administration.

### *Fokus på korrekte udbetalinger og kontrol med sociale ydelser*

Inden for de senere år er der gennemført en række analyser, der fokuserer på sociale ydelser og udbetaling af mere korrekte beløb, så borgere ikke bringes i restancer til kommunen. Samme fokus er rettet mod effektivisering af indsatsen mod snyd med sociale ydelser.

Analyserne har affødt beslutning om automatisk brug af oplysninger i elndkomstregistret, når der udbetales ydelser, for at sikre mere korrekte udbetalinger og løbende tilpasning af ydelse efter ændringer i modtagerens indkomstforhold. Det indføres nu ved lov på en række områder, herunder sygedagpenge og økonomisk friplads.

Det er ligeledes aftalt, at den fælles dataenhed i Udbetaling Danmark skal styrke samarbejdet mellem kommunerne og Udbetaling Danmark om kontrol og bistå med registersamkøring til det kommunale kontrolarbejde. Med det stærke fokus på at undgå fejludbetalinger og styrke arbejdet med kontrol er kommunerne i gang med en væsentlig omlægning og effektivisering af arbejdet, som kræver opmærksomhed i de kommende år.

Der vil fortsat være fællesoffentligt fokus på korrekte udbetalinger, blandt andet skal ledelsesinformation på området styrkes. Bedre ledelsesinformation og effektmåling af kommunernes kontrolindsats vil give større viden om, hvad der virker. Effektmålingen er ligeledes aftalt med regeringen. På den baggrund vil kommunerne i højere grad end i dag kunne sikre, at borgere får den rette udbetaling på det rette tidspunkt og mere effektivt kunne forhindre snyd med offentlige ydelser.

### *Professionel og effektiv it-drift*

Den kommunale sektors service er afhængig af, at de it-systemer, der understøtter opgaverne er vel-fungerende og stabile, og samtidig drives så effektivt som muligt. Fokus på professionel og effektiv it-drift kan give lavere it-omkostninger.

#### **Gevinstrealiseringsopgaven har flere forskellige vinkler:**

Kommunikation - det skal være tydeligt i projekterne – også de fælles projekter – hvilke forudsætninger, business cases hviler på og det skal kunne omsættes til kommunernes praksis.

Styring og organisering – tydelig placering af ansvar i kommunen er en forudsætning for at gevinsterne kan hjemtages lokalt. Særligt det tværprofessionelle samarbejde mellem digitaliserings-, fag- og økonomimedarbejderne skal være veldefineret, så ansvarsfordelingen mellem de tekniske og de organisatoriske dele af digitaliseringsprocessen står klart og er udmøntet i klare beslutnings- og opfølgingsprocesser.

Topledelserne spiller en afgørende rolle for at sikre prioritering og fuldt fokus på gevinsterne. Det er også topledelsens rolle, at få organiseret samarbejdet mellem linjeorganisationen og digitaliseringsenhederne, så gevinsterne, såvel kvalitative som økonomiske, er skarpt i fokus for alle de medarbejdere, der skal få det til at ske.

Kompetencer – endelig skal ledere og medarbejdere være i stand til at arbejde systematisk med gevinstrealisering og udvikle deres organisation, så den bedst muligt understøtter, at gevinsterne hives hjem.

En af vejene til mere effektiv drift kan være gennem øget samarbejde mellem kommuner. Det kan give bedre udnyttelse af systemer, øget driftssikkerhed, bedre kapacitetsudnyttelse af specialiserede medarbejderressourcer, og lettere adgang til specialistkompetencer i alle kommuner.

I den kommende strategiperiode vil der være fokus på at understøtte samarbejde om it-drift. Kommunerne samarbejder i stigende grad om it-drift og

fælles løsninger og der er eksempler på både formelle og uformelle samarbejder.

Der kan også være potentialer i øget kommunalt samarbejde vedrørende it-indkøb, it-projektledelse og leverandørstyring. For en stor del af kommunernes it-systemer er opgaven vedrørende it-drift og vedligehold outsourcet til private leverandører. Styringen bør dog forblive i kommunerne. Der er nemlig væsentlige gevinster i at skabe overblik over og sanere i de eksisterende it-systemer og it-kontrakter samt i at nyttiggøre rammearkitekturen og monopolbruddet. Det stiller store krav til, at kommunerne, der ejer systemerne, er i stand til at skabe overblik, koordination og samarbejde med og på tværs af de enkelte it-leverandører, og sikre omkostningseffektive og stabile it-systemer. Dernæst stiller det også krav til, at kommunerne kender sine behov i dag, og fremover, og kan styre leverandørernes leverancer sikkert i mål og de opgaver, som leverandørerne varetager.

#### *Kloge kvadratmetre*

It-porteføljen er ikke den eneste portefølje, som kommunerne håndterer. Kommunerne har også en stor ejendomsportefølje i form af administrationsbygninger, skoler, daginstitutioner osv. Der er tale om store værdier og løbende udgifter, hvor det betaler sig at have skarpt øje på alle muligheder for at optimere ejendomsdriften.

Mange kommuner har derfor fokus på de muligheder, som digitale værktøjer giver for at optimere arealanvendelsen og bygningsvedligeholdelsen. Eller muligheder for at analysere og styre energiforbruget og forbedre indeklimaet til gavn for medarbejdere og brugerne af kommunens lokaler. For kloge kvadratmetre handler ikke kun om økonomisk effektivitet. Det handler også om indsatsen for både det ydre og indre miljø. Miljøet belastes mindre, og det er dokumenteret, at fx børns læring forbedres, hvis indeklimaet i klasselokalet er godt.

#### *Intelligent ledelsesinformation*

Der vil altid være mange steder, hvor der er muligheder for at gøre det mere effektivt. Men det betaler sig at starte der, hvor mulighederne er størst, og hvor kollegaerne i andre kommuner måske har fun-



det recepten på den mest effektive løsning. Derfor er ledelsesinformation og effektive måder at sammenligne sig med andre kommuner på – fx benchmarking – afgørende værktøjer i den professionelt drevne og effektive kommune.

Når man vil sammenligne nøgletal på tværs, så lurer djævelen i detaljen, for hvis der bruges forskellige definitioner af begreber og opgørelser på tværs af kommunerne, så bliver sammenligningerne ikke pålidelige. Manglende standardisering af data – og til tider også besværlig adgang til kommunens egne data på grund af uhensigtsmæssige leverandørkontrakter eller systemarkitektur – har traditionelt været en hæmsko for brugen af benchmarking.

Med opbygningen af det fælleskommunale ledelsesinformationssystem FLIS, hvor KOMBIT er operatør på vegne af kommunerne, er der skabt et fundament for nemmere, billigere og mere retvisende sammenligning på tværs. FLIS rummer standardiserede nøgletal på en lang række kommunale områder, og flere vil komme til frem mod 2020. FLIS har også betydet, at nøgletal ikke kun er noget, som kommunalbestyrelsesmedlemmerne kan bestille i økonomisk forvaltning. De kan nu hentes direkte ind på den samme iPad, som byrådsdagsordenen læses på.

#### *I sidste ende handler det om gevinsterne*

Gevinstrealisering handler både om at høste økonomiske gevinster, øge kvalitet og at skabe de faktiske forandringer i arbejdsgange, organisering og adfærd. Det er en helt afgørende forudsætning for nytteværdien af digitaliseringen, at gevinstrealiseringen foregår konsekvent og professionelt. Der er ikke råd til, at kommuner, og andre offentlige og private organisationer, ikke lykkes fuldt ud med at høste gevinsterne. Hånden på hjertet er der stadig mange it-systemer, der anvendes ufuldstændigt, eller hvor interne retningslinjer og arbejdsgange ikke er justeret tilstrækkeligt.

En række af de digitaliseringsopgaver, der ligger forude vil gribe dybt ind i kerneopgaverne og udfordre den måde, kommunerne plejer at løse opgaver på. Det vil gælde for skoleområdet, sundhed, beskæftigelse, miljø, trafik og mange andre opgaver. Det bliver en udfordring både at kunne regne på de økonomiske konsekvenser og få skabt forandringerne. I den kommende strategiperiode vil kommunerne fortsat arbejde målrettet med at udbrede og forankre effektive metoder for gevinstrealiseringen, og i alle fælleskommunale projekter skal der være fokus på, at understøtte gevinstrealiseringen.

#### **Frem mod 2020 vil kommunerne:**

- sikre at processer kan automatiseres og borgeren får hurtigere svar i sin sag ved fx at anvende monopolbruddets nye moderne fagsystemer og støttesystemer til smartere sagsbehandling
- effektivisere administration og sagsbehandling ved at udbrede digitale redskaber, som fx talegenkendelse, videomøder og teletolkning
- opnå lavere omkostninger til it-drift og bedre systemudnyttelse ved at udbrede kommunalt samarbejde om it-drift, indkøb og leverandørstyring
- spare både penge og forbedre miljøet ved at digitalisere ejendomsdriften, så arealanvendelse, vedligeholdelse, energi- og klimastyring optimeres
- samarbejde om at ydelser udbetales korrekt, mere effektivt forhindre snyd med offentlige ydelser, og følge effekten af dette ved øget anvendelse af registerbaseret tilgang til kontrol
- styrke adgangen til tværgående nøgletal og benchmarking i FLIS, så der bliver nye og bedre muligheder for at se på indsatser, effekt, aktiviteter og økonomi inden for og på tværs af fagområderne
- sikre at potentialerne for bedre kvalitet og effektivitet bliver høstet i så høj grad som muligt, ved at arbejde målrettet med gevinstrealisering.