



Til samtlige kommunaldirektører

Digitale svar på fremtidens udfordringer – kommunernes digitaliseringsprogram 2021-2025

Dato: 14. januar 2021

Weidekampsgade 10
Postboks 3370
2300 København S

www.kl.dk
Side 1 af 2

Kommunerne har tradition for at samarbejde om udvikling og brug af digitale løsninger og teknologi i kernevelfærden. KL's bestyrelse har godkendt et nyt fælles digitaliseringsprogram for 2021-2025.

Programmet består af i alt seks delprogrammer, som hver fokuserer på afgrænsede temaer om fx dataudfordringer, sammenhængende velfærdsforløb og digital understøttelse af kommunernes indsatser i forhold til klima og CO2-reduktion. Temaerne er blevet til efter dialog med kommunale medarbejdere og ledere.

I de kommende år står vi overfor væsentlige forandringer. Vi bliver flere ældre borgere, flere børn, og der er allerede visse steder mangel på sosu-medarbejdere, pædagoger og andre medarbejdere i kernevelfærden. Der findes ikke snuptagsløsninger på de store forandringer og udfordringer. Men det er hensigten, at de digitale initiativer, som igangsættes i digitaliseringsprogrammet i de kommende år, bl.a. skal bidrage med konkrete redskaber, og dermed gøre den enkelte kommune bedre i stand til at løse disse udfordringer samtidig med, at vi udvikler velfærden.

Det nye digitaliseringsprogram signalerer et skifte i det kommunale samarbejde om digitalisering. Hidtil har der ved indgangen til en ny strategiperiode været udarbejdet et samlet projektkatalog, som man så har arbejdet ud fra i den efterfølgende 5-årige periode.

I det fremadrettede digitaliseringsprogram er der ikke på forhånd lavet en liste med initiativer. I den kommende periode er der fokus på, at indsatser skal kunne sættes i gang og tilpasses efter de behov, der melder sig. Der nedsættes styregrupper med kommunale direktionsmedlemmer for hvert delprogram.

Styregrupper vil hvert år indstille til KL's bestyrelse hvilke fokusområder, der skal arbejdes med i Kommunernes digitaliseringsprogram. I opstartsåret 2021 forventes det, at de seks delprogrammer har fokus på følgende temaer:

1. *Borger, teknologi og lokaldemokrati*

I 2021 er der fokus på digital inklusion og borgernes tilfredshed med digitale services m.v.

2. *Digital transformation og udbredelse af modne teknologier*
I 2021 er der fokus på digital transformation, det teknologiske landskab i kommunerne samt innovation.
3. *Sammenhængende velfærdsforløb og indsatser*
I 2021 er der fokus på systematiske og trygge overgange fra dagtilbud til skole og fra skole til uddannelse, Bedre IT-understøttelse af ungeindsats og digital kommunikation på misbrugsområdet, Målrettede indsatser i et mere digitalt jobcenter
4. *Klima og ressourcer*
I 2021 er der fokus på klimatilpasning, affaldsdata, aktiv energistyring i kommunale bygninger
5. *Bedre velfærd og styring med data*
I 2021 er der fokus på tilvejebringelse af flere og bedre data, Datakvalitet og datakultur, dataanvendelse og datastrategi samt IoT
6. *Kommunernes digitale fundament*
I 2021 er der fokus på udbygning, konsolidering og udbredelse af den fælleskommunale rammearkitektur, samt analyse vedrørende status på cyber- og informationssikkerhed i kommunerne.

Digitaliseringsprogrammet vil blive suppleret af en intensiveret kommunikationsindsats, så det til enhver tid er nemt, og overskueligt, for den enkelte kommune at få information om, hvilke initiativer, der er på vej og hvilke konkrete løsninger, man kan ibrugtage.

Der vil løbende blive afholdt webinarer om fremdrift og status på programmet, og information om status m.v. vil blive lagt på KL/KOMBIT videnscenteret. Arbejdet med digitaliseringsprogrammet gennemføres til lige i samarbejde med KOMBIT, der også er repræsenteret i samtlige styregrupper.

./. I vedhæftede publikation er indholdet i kommunernes digitaliseringsprogram uddybet.

Med venlig hilsen



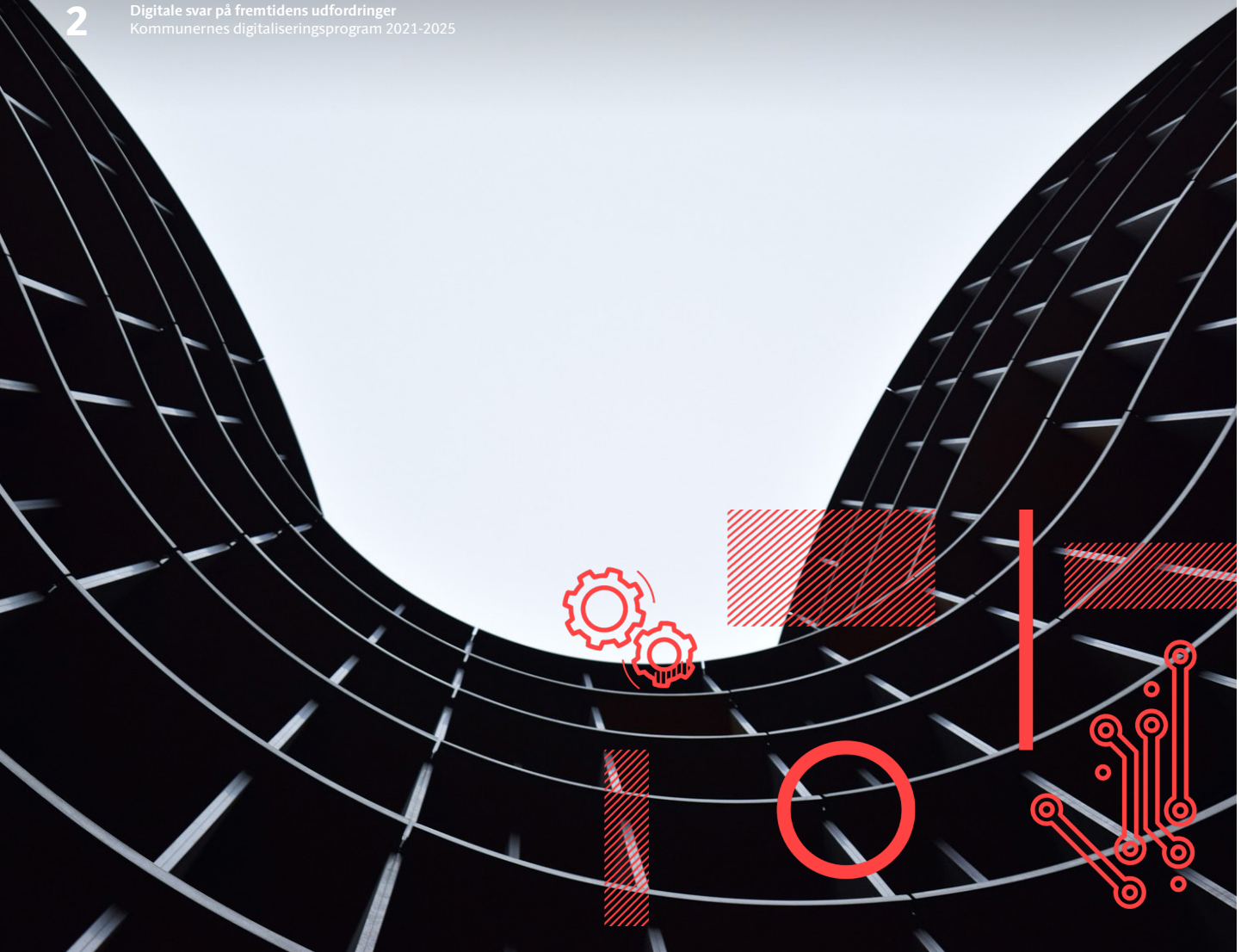
Kristian Wendelboe

KL

KOMMUNERNES DIGITALISERINGSPROGRAM



DIGITALE SVAR PÅ FREMTIDENS UDFORDRINGER



FÆLLES DIGITALE LØSNINGER PÅ FREMTIDENS UDFORDRINGER

Nye digitale løsninger har gjort hverdagen lettere og mere effektiv for os alle. Eleverne i folkeskolen bruger digitale læremidler til at lære og løse opgaver. Småbørnsforældrene kan finde svar på spørgsmål om institutionsplads, sundhedsplejerske, læge og fritidsaktiviteter på det lokale bibliotek via selvbetjeningsløsninger. Ledige borgere kan få hjælp til at komme i arbejde, udfylde cv,

søge jobs og booke samtaler med jobcentret via digitale løsninger. Det lader sig gøre, fordi de fleste danskere er fortrolige med teknologi, og der er hjælp at hente for dem, som har det svært med teknikken. Vigtigheden af digitalisering har nået nye højder under coronakrisen. Med coronakrisen blev det danske samfund uden varsel omvæltet, men digitaliseringen har bidraget til, at de

fleste kritiske funktioner i samfundet kan opretholdes. Mange af de forandringer, som er implementeret under coronakrisen vil givet vis hænge ved, f.eks. øget brug af hjemmearbejde, virtuelle møder, nem adgang til service for borgerne – og mulighed for at se Netflix om aftenen og streamer fællessang om morgenen.

Den digitale udvikling i Danmark skyldes i høj grad, at kommuner, stat og regioner i de seneste 15-20 år, hver for sig og i fællesskab, har digitaliseret nærmest alt fra Digital Post, AULA og telemedicin. Kommunerne og KL har med etableringen af KOMBIT opnået en bedre, billigere og fremtidssikret digital infrastruktur, og den ambitiøse digitaliseringsindsats har modnet de kommunale organisationer i forhold til at udnytte potentialerne.

Hvad er så næste skridt?

I de kommende år står vi overfor væsentlige udfordringer med klima, den demografiske udvikling, og på længere sigt også mangel på arbejdskraft. Vi bliver flere ældre borgere, flere børn og der er allerede visse steder mangel på hjemmehjælpere, hjemmesygeplejersker og mange andre medarbejdere i kernevelfærden. Der findes ikke snupagsløsninger på de store og vanskelige udfordringer, som vi står over for. Derfor igangsættes kommunernes digitaliseringsprogram. Kommunernes digitaliseringsprogram skal konkret gøre os bedre i stand til at løse de udfordringer som vi står overfor, samtidig med at vi også udvikler velfærden. Programmet skal understøtte, at kommunerne kan lykkes med digital transformation, samt at alle kommuner kan få gavn af de digitale muligheder. Derfor har programmet bl.a. fokus på at styrke kommunerne i forhold til at indkøbe og anskaffe it-løsninger samtidig med, at der laves konkrete tiltag om datastandardisering, som muliggør, at den enkelte kommune lettere kan til- og anvende nye teknologier.

Vores velfærd presses af de klimaudfordringer, som hver dag bliver mere og mere u håndgribelige. Klimakrisen er den største fælles og globale udfordring vi står over for. Stigende havvand og stormfloder sætter tryk under pres, når vores byer oversvømmes eller vores kyster ødelægges. Det er lokalt, at konsekvenserne af klimaforandringerne mærkes for alvor – og det er lokalt, at udfordringerne kan løses konkret. Men i kølvandet på de nye teknologier følger også en række nye udfordringer og

bekymringer, som vi - som samfund - skal finde fælles løsninger på. Borgernes tillid kan være en udfordring, særligt til vores institutioner, hvis flere beslutninger om vores helbred og ydelser automatiseres og baseres på algoritmer, hvis kriterier er uklare for os som borgere. For den enkelte bliver det dermed vanskeligere at forstå, hvad der ligger til grund for en beslutning eller afgørelse. Det er en udfordring, hvis borgere oplever, at teknologierne skaber utryghed og går ud over dialogen mellem kommunen og borgerne. Det er en udfordring, når der sker brud på it-sikkerheden, eller data bliver lækket. Ligeledes oplever vi, at truslen fra ondsindede cyberangreb ikke forsvinder. Desuden er det en udfordring, når politikere og lovgivning har svært ved at følge med teknologien. Inden vi når at regulere de nye teknologier, kan megen skade allerede være sket. Det er således afgørende, at det er politikerne, som sætter rammerne for anvendelse af teknologi – og ikke omvendt.

Fælles løsninger på fælles udfordringer

Digitaliseringsindsatsen er den kommunale sektors fælles tilgang til, hvordan vi i fællesskab skal bruge digitalisering til at løse de store udfordringer, som vi står overfor i de kommende år. Ved indgangen til en ny strategiperiode har vi ikke alle svarene på, hvordan teknologien skal bruges i de kom-

mende år. Den teknologiske udvikling går stærkt, og vi skal indoptage de nye teknologier i takt med, at de modnes. Vi kan allerede nu lægge sporene for langsigtede indsatser, som vil komme til at fylde i de kommende år, herunder datastandardisering og fælles it-arkitektur, der tilsammen danner et solidt grundlag for sammenhængende og værdiskabende digitalisering.

Digitalisering er politik

Digitalisering er politik, og i allerhøjeste grad kommunalpolitik, for det er i kommunerne, at den nye teknologi møder borgerne og det er her, teknologien forandrer hverdagen. Digitalisering handler i høj grad om teknologi og data, men det handler også om meget mere end det. Det handler om fundamentale ændringer i vores samfund. Derfor er digitalisering et af de store politiske temaer i kommunerne.

Forandringerne kommer til at ske hurtigt, men vi må aldrig kun have teknologien for øje. Det handler ikke om hvad vi kan, men om hvad vi vil. Digitaliseringen kalder på ledelse og på politisk lederskab, både til at sætte retningen, sikre fremdrift og omstillinger, samt sikre at de dilemmaer og etiske spørgsmål, som digitaliseringen og velfærdsteknologi skaber - i takt med de flere muligheder - bliver drøftet og afklaret.



OM KOMMUNERNES DIGITALISERINGS- PROGRAM

Når arbejdet med de seks delprogrammer under kommunernes digitaliseringsprogram går i gang, står det på skulderne af de forandringer og tiltag, som er gennemført i den seneste strategiperiode. Udgangspunktet for de næste skridt i digitaliseringen er med andre ord det digitale fundament, der er etableret, og de forandringer, der er sat i gang. Arbejdet skal bygge videre på og udvikle, de modeller for samarbejder og partnerskaber, der er etableret – både i den kommunale sektor, på nationalt niveau og i samfundet generelt.

Et stærkt fælleskommunalt samarbejde

Kommunerne har etableret en fælleskommunal it-arkitektur og gennem KOMBIT konkurrenceudsat en række af de kritiske it-fagsystemer, som KMD tidligere havde monopol på. Flere af disse er nu bredt implementeret i kommunerne eller i færd med at blive det. Samtidig har kommunerne i de seneste år udviklet og implementeret løsningen AULA, som er omdrejningspunktet for kommunikationen mellem elever, forældre og lærere i folkeskolen. Et andet resultat af samarbejdet er Fælles Sprog 3, som er standarden på ældreområdet, der sikrer grundlaget for, at vi kan tilbyde vores ældre borgere mere sammenhængende og effektbaserede indsatser. Med inspira-

tion fra Fælles Sprog 3 har kommunerne i fællesskab udviklet et fælles sprog på det specialiserede voksenområde, som skal implementeres i de kommende år.

Kommunernes opgave med at implementere de nye løsninger, og opnå de gevinster som de nye løsninger og data muliggør, er i fuld gang, og vil løbe flere år frem i tiden. Det bliver en stor opgave – især fordi der er tale om en række løsninger, der skal implementeres samtidig. 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.

Tillid og gennemsigtighed

Borgernes tillid og tiltro til digitalisering af den offentlige sektor er en væsentlig del af det fælles fundament. Den digitale og teknologiske udvikling går ekstremt hurtigt, og i dag kan vi rigtig meget med data og teknologier. Af den grund fylder arbejdet med at sikre borgernes tillid meget for kommunerne, og der er stadig meget at gøre, selvom fundamentet er lagt. Kommunerne har i fællesskab udviklet løsningen Borgerblikket, der er et forsøg på at give borgerne indsigt i egne sager. Formålet med Borgerblikket er at skabe gennemsigtighed, så alle

har mulighed for at se, hvilke data de har om dem, hvad de bruges til, og hvem der har adgang til dem. Løsninger, der kan bidrage til at sikre tillid og gennemsigtighed, har afgørende betydning for hastigheden i digitaliseringen fremadrettet.

Men med de nye digitale muligheder følger også dilemmaer. Lige nu står kommunerne dér, hvor vi i langt højere grad end før må spørge os selv, hvad vi vil med teknologi og data, fremfor hvad vi kan, og her handler det om at vælge den rette vej i digitaliseringen. Vi har ikke svarene – men til at åbne en diskussion om, hvad vej vi skal gå med digitaliseringen har KL etableret kommunernes teknologitænk tank Velfærd og Teknologi. Tænk tanken er et rådgivende organ, som består af eksperter og fagfolk, som i de kommende år skal komme med anbefalinger og rådgive kommunerne og KL om, hvad vej vi skal gå i digitaliseringen.

Styr på informationssikkerheden

I den seneste år er sikkerheden om borgernes informationer kommet på dagsordenen i kommunerne og blandt toplederne. De kommunale leders opmærksomhed på styring af borgernes informationssikkerhed er steget markant, og generelt set har kommunerne forbedret deres indsats på området. Blandt andet er uddannelse og oplysning til medarbejderne indenfor informationssikkerhed øget betydeligt. Alle kommuner har udpeget såkaldte Data Protection Officers (DPO), og på tværs af kommunerne har man organiseret opgaverne omkring informationssikkerhed og implementering af den nye databeskyttelsesforordning. Indsatsen har båret frugt og kommunerne er nu bedre rustet til at tackle de udfordringer og cyberangreb, som i stigende grad rammer dem.



Om kommunernes digitaliseringsprogram

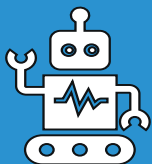
Med strategien "På forkant med fremtiden velfærd" har kommunerne og KL annonceret en vision om et gearskifte i forhold til digitalisering, data og ny teknologi. Det indebærer at modne løsninger skal skaleres og udbredes hurtigere, så kommunerne kan integrere ny teknologi i opgaveløsningen, som borgerne oplever som en kvalitativ god og tidssvarende udvikling af velfærden.

Det kommunale digitaliseringsprogram 2021-2025 realiserer KL's strategiske visioner og bidrager med konkrete løsninger til, hvordan vi fortsat kan få gavn af den teknologiske udvikling og digitaliseringen af samfundet – uden at gå på kompromis med de bærende værdier i vores velfærdssamfund om nærhed, tillid og kvalitet.

6 DELPROGRAMMER



01 / Borger, teknologi og lokaldemokratiet



02 / Digital transformation og styrket udbredelse af modne teknologier



03 / Sammenhængende velfærdsforløb og -indsatser



04 / Klima og ressourcer



05 / Bedre velfærd og styring med data



06 / Digitale fundamenter



01 / BORGER, TEKNOLOGI OG LOKALDEMOKRATIET

Når arbejdet med digitalisering, teknologi og data i højere grad bevæger sig ind i kerneopgaverne, så kommer det tættere på borgerne. De fleste borgere synes, at det er helt naturligt - og forventer det. Fordi teknologi er en integreret del af deres dagligdag, og de f.eks. bruger apps til indkøb, til at følge med i hvor mange skridt man går, følge med i nyhedsstrømmen eller få styr på fritidsaktiviteter. Nogle borgere er dog også skeptiske og utrygge overfor udviklingen. Det skal tages alvorligt, og den digitale udvikling skal i højere grad have fokus på at tænke i, hvad det er for en situation borgeren står i, samt hvordan teknologi bruges klogest. Der etableres derfor et fælleskommunalt program med fokus på borgerens perspektiv i den digitale transformation samt teknologiens indflydelse på lokaldemokratiet.

Det digitale møde med det offentlige

Formålet med programmet er at videreudvikle det digitale møde mellem borgeren og kommunen, f.eks. når borgeren bruger digitale selvbetjeningsløsninger eller i forbindelse med f.eks. digitale høringer og virtuelle møder. Yderligere skal programmet komme med konkrete løsninger til, hvordan digitalisering og ny teknologi kan bidrage til at styrke lokaldemokratiet.

Som led i programmet vil der blive igangsat en indsats om videreudvikling af arbejdet

med digital kommunikation. De fleste danskere bruger de digitale løsninger i hverdagen og hovedparten af kommunikationen med borgerne foregår via digitale selvbetjeningsløsninger og digitale services. I de kommende år vil indsatsen for at sikre tidsvarende og brugervenlige løsninger fortsætte. Omdrejningspunktet for indsatsen er løsningen Selvbetjeningsstjernet, som giver kommunerne data og informationer om brugernes erfaringer med de digitale løsninger. Med løsningen får kommunerne adgang til værdifuld indsigt i, hvad der med

fordel kan forbedres i de digitale selvbetjeningsløsninger.

Alle skal med

I programmet vil der blive igangsat en indsats med fokus på de borgere, som har udfordringer med det digitale. For nogle borgere er det svært eller umuligt at bruge de digitale muligheder. Derfor vil kommunerne – sammen med den øvrige offentlige sektor – i de kommende år sætte øget fokus på borgere med særlige behovsudfordringer ved at benytte digitale

løsninger, med henblik på at sikre, at alle er ligeværdige, og har de samme muligheder. For dem, som oplever udfordringer med digitale løsninger, består det hovedsageligt af sproglige, kognitive og/eller fysiske udfordringer eller af tekniske barrierer, mens andre typer af borgere oplever vanskeligheder ved at afkode den offentlige sektor og de krav og forventninger, det offentlige har til os som borgere. I nogle tilfælde vil løsningen være at indtænke øget fokus på inklusion, når nye digitale løsninger udvikles. Det kan eksempelvis betyde, at digitale løsninger udvikles, så den pågældende borger kan betjene løsningen sammen med en pårørende eller en medarbejder på kommunen. Men i nogen tilfælde er det ikke løst med hjælp fra de pårørende. Ikke alle har pårørende, og ikke alle pårørende er digitale. Disse borgere er kommunerne

bl.a. i kontakt med, eller har et udstrakt ansvar for, men der kan være udfordringer ift. hvem, der har ansvar for hvad, og hvor langt man som pårørende eller medarbejder kan gå for at hjælpe borgeren. For andre borgere med særlige behov vil løsningen være at blive helt fritaget kravet om at bruge digitale løsninger i deres kontakt med den offentlige sektor.

Lokaldemokrati og teknologi

Endeligt vil en indsats handle om, hvad teknologi betyder for lokaldemokratiets grundvilkår? Hidtil har vi betragtet teknologi og digitalisering som et væsentligt værktøj i den demokratiske debat. De nye teknologier og platforme har muliggjort en mere direkte dialog mellem borgere, politikere, fagprofessionelle, pårørende og mange andre. Med teknologierne er vi

rykket tættere sammen, og vi kan tale og diskutere alt med alle hele døgnet. Det er et godt udgangspunkt for videreudvikling af det lokale demokrati og fælles velfærdssamfund. Men i de senere år er der kommet stigende fokus på, hvordan teknologien påvirker dialogen mellem borgere og politikere – også uden at parterne er klar over det. Det er tilfældet, når sociale medier overtager rollen som forum for megen af den offentlige debat og styrer hvad, og hvordan, den enkelte får præsenteret indhold. Eller når samfund og lovgivning har svært ved at følge med den teknologiske udvikling. I de kommende års digitaliseringsarbejde vil der komme særligt fokus på, hvordan teknologi påvirker lokaldemokratiet, samt hvordan kommunalpolitikere og borgere bliver rustet og oplyst om de digitale muligheder.



“ Den digitale udvikling skal i højere grad have fokus på at tænke i, hvad det er for en situation som borgeren står i, samt hvordan teknologien bruges klogest ”



“ Ny teknologi og digitalisering er ikke kun forbeholdt IT-medarbejdere – det bliver integreret i alle kommunens opgaver ”

02 / DIGITAL TRANS- FORMATION OG STYR- KET UDBREDELSE AF MODNE TEKNOLOGIER

Der er et digitalt element i næsten alt, hvad vi gør. Digitale løsninger og ny teknologi forandrer vores samfund, hverdag, måden vi kommunikerer på og vores relationer og arbejdsformer. Det forandrer også, hvordan kommunerne kan levere velfærd og rykker ved, hvad borgere oplever som god service. Alle kommuner er i disse år på en digital rejse. Programmet igangsætter indsatser, der skal støtte kommunernes digitale rejse, så vi bliver bedre til at anvende og afprøve teknologi - ikke for teknologiens skyld - men fordi det giver mening i opgaveløsningen og værdi for borgerne.

Den teknologiske udvikling giver kommunerne mange muligheder for at udvikle bedre service og velfærd, samt en mere effektiv sagsbehandling og administration til gavn for borgere og virksomheder. Ny teknologi og digitale løsninger er ikke længere forbeholdt IT-folk, men bliver i stadig større omfang integreret i alle kommunens opgaver - både i administrationen, i sagsbehandlingen og i kernevelfærden. I KL's strategi "På

forkant med fremtidens velfærd" er visionen, at kommunerne får bedre grundlag for at vurdere, hvilke løsninger der skal sættes på. Prioritering og fokus skal styrkes. De digitale og teknologiske valg skal ske med mindst mulig risiko og størst mulig gevinst. Kommunerne har et ansvar overfor borgerne og skattefinansieringen, som gør, at der ikke kan investeres med høj risiko.

Digital transformation i kommunerne

Formålet med programmet er at give kommunerne overblik over og indsigt i den digitale udvikling og nye teknologier og deres modenhed og anvendelsesmuligheder i kommunerne. Dette er med henblik på styrket kommunalt samarbejde om og udbredelse af modne teknologiske løsninger. Samtidig er det et formål med programmet at understøtte kommunernes arbejde med

digital transformation, så nye digitale og teknologiske løsninger bliver en integreret del af den faglige udvikling og opgaveløsning.

Som led i programmet vil der blive igangsat aktiviteter, der understøtter kommunernes arbejde med nye teknologier, skalering af modne teknologier og digital transformation. Det er vigtigt, at kommunerne kan stå på hinandens erfaringer, og samarbejde om at afprøve ny teknologi. Et samarbejde i afprøvningsfasen styrker muligheder for effektiv skalering efterfølgende. Vidensdeling og samarbejde om afprøvning sker allerede, bl.a. i regi af signaturprojekterne om kunstig intelligens og i KL's program for kunstig intelligens. For at styrke det fælleskommunale samarbejde om at udbrede og skabe værdi med brug af teknologi, samles alle indsatser vedrørende teknologi på alle velfærdsområderne i dette program – herunder velfærdsteknologi.

Mere samarbejde om innovation og afprøvning

Innovation og afprøvning af ny teknologi involverer ikke kun kommuner, men også tæt dialog, partnerskaber og alliancer med leverandører, forskere, fonde, organisationer og andre, som deler kommunernes interesse for at styrke velfærden gennem ny teknologi. Markedets udviklingskraft skal udnyttes, og kommunerne skal bringe kommunal viden, krav og erfaringer i spil i et tættere samarbejde med virksomhederne med henblik på at udvikle fremtidens innovative

teknologiske løsninger til kommunerne. Det fordrer en mere systematisk og struktureret tilgang til innovation og til offentligt-privat samarbejde.

Styrket udbredelse og bedre videndeling

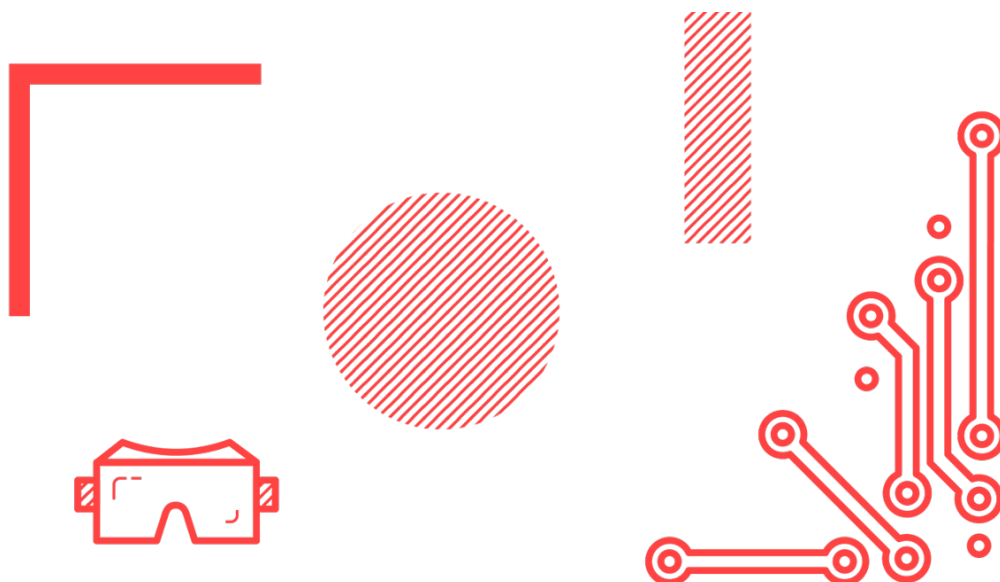
Når teknologier er velafprøvede og modne, er det vigtigt at få spredt de gode løsninger i hele det kommunale landskab. KL's muligheder for at understøtte udbredelse og skalering går fra at understøtte en bedre videndelingskultur og til bindende aftaler for samtlige kommuner. I de kommende år vil der blive igangsat aktiviteter, der fokuserer på udbredelsen af de modne teknologier og digitale løsninger, og der er behov for at undersøge nærmere, hvilke forskellige metoder og greb, der virker bedst. Det gælder både for konkrete løsninger, men også arbejdsmetoder. Den opgave bliver en del af videreudviklingen af det fælles videntcenter, som KL og KOMBIT etablerede i 2019. På videntcenterets site deler kommuner deres redskaber, produkter mv., og KL og KOMBIT formidler viden og cases om teknologier (Kommunernes Teknologiradar), digital transformation, viden om informationssikkerhed, om sikkerhed og GDPR, anskaffelse, portefølje- og projektoverblik, innovative indkøb, styring og rammearkitektur og fælleskommunal infrastruktur.

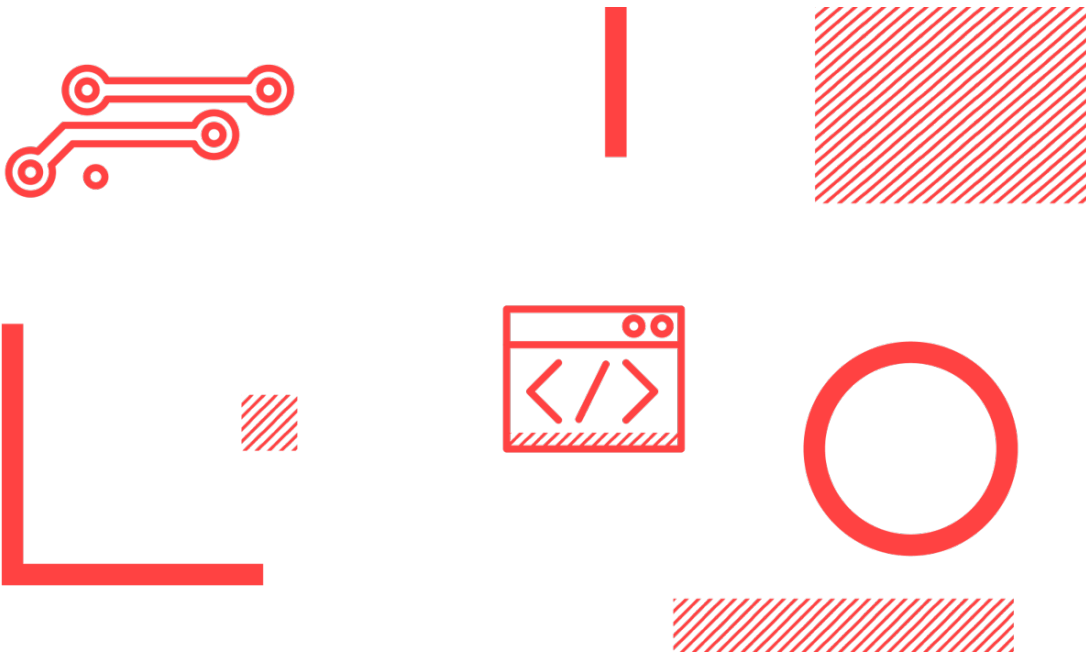
Kompetencer og organisationens digitale mindset

Selv modne teknologier kan være udfordrende at implementere. Det er vigtigt at

kende forudsætningerne for at lykkes med at anvende digitale løsninger og ny teknologi, og blive i stand til at håndtere udfordringer og barrierer for digital omstilling. Udfordringerne er ikke primært tekniske, men knytter sig ofte til de organisatoriske forandringsprocesser og dermed til meningsgørelse, kompetencer og mindset hos ledelse og medarbejdere. Det gælder både for de administrative områder og på velfærdsområderne. Eksemplerne er mange. Lærere der anvender virtuel undervisning og digitale læremidler, halinspektører der skal indarbejde digital pladsbooking i det daglige arbejde, dataunderstøttede beslutninger på socialområdet, indførelse af velfærdsteknologi som skærmbesøg i hjemmeplejen og digital understøttet genoptræning.

Ved indgangen til 2021 er det tydeligt, at der også fremover er behov for en fælles indsats omkring digitale kompetencer på tværs af kommunerne. Der er brug for at styrke kompetenceudviklingsindsatsen, udvikle brugbare redskaber, og konkretisere hvad det kræver for at lykkes med at implementere digitale løsninger og ny teknologi, sådan at det giver mening for medarbejderne, og værdi for borgerne. Men for kommunalpolitikere og de kommunale direktorer er der også behov for at få tydeliggjort, hvad den digitale transformation betyder for udviklingen af velfærdssamfundet og lokaldemokratiet, og hvad deres rolle er i den sammenhæng.





03 / SAMMENHÆNGENDE VELFÆRDSFORLØB OG -INDSATSER

Kommunerne er borgernes indgang til den offentlige sektor. Borgernes kontakt med kommunen vedrører alt fra sundhedsplejersken, der besøger børnefamilien, til velfærdspersonalet på plejehjemmene, der tager sig af vores ældre til medarbejderne i jobcentret, som hjælper ledige borgere i job og uddannelse. Opgaven med at skabe sammenhæng kræver koordination på tværs af forvaltningsområder, og i nogle situationer også med staten og regionerne. Samtidig har borgere med komplekse problemer behov for en helhedsorienteret indsats på tværs af forvaltninger og fagområder.

Sammenhængende velfærdsforløb

Programmets formål er at understøtte, at kommunerne har de nødvendige digitale betingelser for at kunne tilbyde borgerne sammenhængende velfærdsforløb og -indsatser. Programmet skal således bidrage med konkrete digitale løsningsforslag, så

kommunerne i en række udvalgte forløb kan skabe bedre sammenhæng til gavn for borgerne f.eks. ved udvikling af fælles digitale løsninger og fælles guides til forløb.

Som led i programmet vil der blive etableret et delprogram, som har til formål at

understøtte bedre sammenhæng indenfor en række konkrete områder med henblik på at understøtte den ønskede sammenhæng for borgerne. På tværs af kommunerne er der en fælles ambition om at skabe sammenhæng til gavn for borgerne. Men ikke desto mindre er der stadig mange situa-

tioner, hvor den enkelte borger oplever, at myndighederne ikke taler sammen, og borgeren derfor selv er nødsaget til at bære sin egen sag rundt. Hovedforklaringen er ikke, at der mangler specialisering, at lovgivningen ikke er overholdt eller at indsatsen ikke er prioriteret tilstrækkeligt – nærmest tværtimod. Det skyldes snarere, at disse borgere mødes med så mange forskellige aktiviteter og krav fra forskellige instanser, at sammenhængen forsvinder.

I nogle tilfælde er de lovgivningsmæssige rammer ikke de rette for at skabe sammenhængende løsninger, og myndighedsgrænserne skaber nogle gange uhensigtsmæssige barrierer, der gør, at den enkelte oplever afbrudte og usammenhængende

forløb. I andre tilfælde handler det om organisering af arbejdsopgaverne i den enkelte kommune. Men det handler også om, at it-systemer ikke hænger sammen, eller ikke kan forstås på tværs af fagområder, og derfor ikke kan bruges i indsatsen. Eksempelvis er der behov for at skabe bedre sammenhæng på det specialiserede børne- og unge område. Kommunerne har udviklet velfungerende løsninger på myndighedsområdet (f.eks. DUBU), men der er stadig behov for at styrke grundlaget for dialog og opfølgning mellem myndighed og udfører. I forlængelse heraf er der også behov for en bedre sammenhæng for børn og unge på tværs af sektorer. Her har der ikke været tilstrækkeligt fokus på at sikre det nødvendige grundlag for sammenhæng og

integration af systemer. En styrket systemintegration vil, for familien rundt om det enkelte barn eller unge, betyde en oplyst og sammenhængende offentlig sektor. I andre tilfælde skal kommunernes grundlag for at anvende nye digitale løsninger styrkes, så de målrettes den enkelte borgers behov. Eksempelvis er der behov for at understøtte udviklingen af målrettede digitale indsatser og tilbud på beskæftigelsesområdet, som tager afsæt i den enkelte lediges ressourcer, ønsker og behov og gør de ledige i stand til i højere grad at betjene sig selv. De nye digitale indsatser skal sammen med den digitale udvikling, der allerede er sket på beskæftigelsesområdet, sikre en sammenhængende indsats for den ledige.



“ Formålet er at understøtte, at kommunerne har de nødvendige digitale betingelser for at kunne tilbyde borgerne sammenhængende velfærdsforløb og indsatser



“ *Konsekvenserne af klimaforandringer kan for alvor mærkes lokalt – og det er her, udfordringer kan løses konkret* ”

04 / KLIMA OG RESSOURCER

Konsekvenserne af at klimaet forandrer sig, er en af de største fælles og globale udfordringer, vi står over for. Stigende havvand og stormfloder sætter trygheden under pres, når vores byer oversvømmes eller kyster ødelægges. Det er lokalt, at konsekvenserne af klimaforandringerne mærkes for alvor. Og det er lokalt, at udfordringerne kan løses konkret. Digitalisering og nye teknologier rummer store potentialer for at levere løsninger til et lavemissionssamfund. Næste skridt er at sikre, at digitaliseringen bliver løftestang for en bæredygtig og fremtidssikret offentlig sektor på en sikker og forsvarlig måde.

Teknologi skal understøtte Co2 reduktion

Formålet med programmet er at få skabt sammenhæng mellem de digitale løsninger og data, der findes på området. Det er derfor formålet at få sammentænkt og øget indsatsen specifikt i forhold til arbejdet med data i klima og miljøindsatsen, herunder særligt i forhold til vand, affald, natur, miljø og fysisk planlægning.

I programmet vil der blive sat fokus på en række aktiviteter, der tilsammen forventes at vil kunne bidrage til, at kommunernes klimaindsatser giver effekt og bidrager til reel reduktion.

Internet of Things, Smart City og åbne data vil være omdrejningspunktet for flere af de kommende års fælles kommunale aktiviteter. Det handler eksempelvis om digitale

løsninger, som kan monitorere og styre alt fra lys og varme til trafikflow og spildevand for en mere effektiv og bæredygtig drift. Mange kommuner er i gang eller har gjort sig erfaringer med disse teknologier. Men ofte strander løsningerne, når projektperioden er forbi, fordi det er svært at vurdere, hvilke værdier teknologierne skaber. Fokus i de kommende år er at få kortlagt og identificeret, hvilke teknologier som er modne

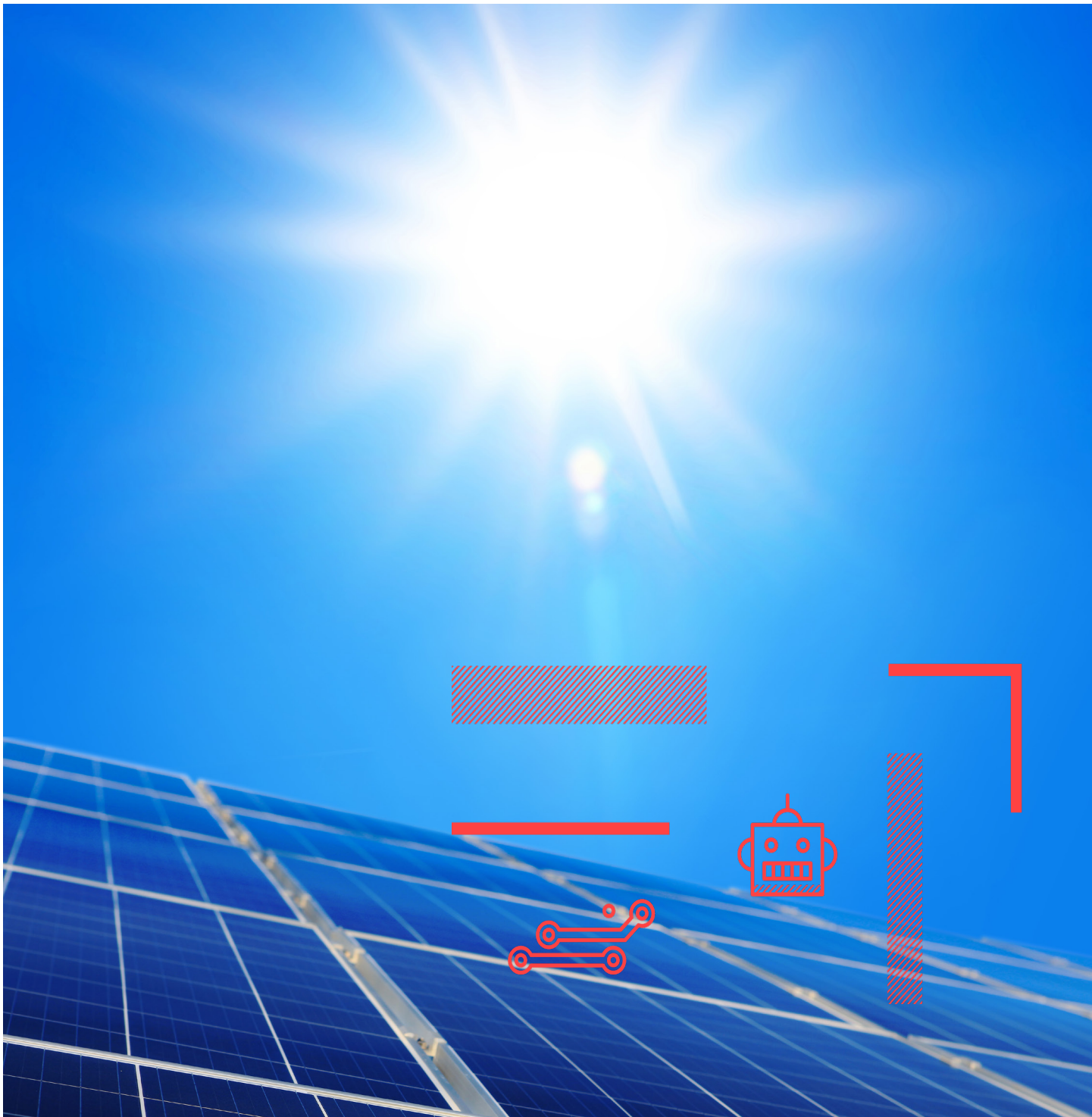
og velegnede til at implementere i arbejdet med at styrke klimaindsatsen i kommunerne. Samtidig skal der også fokuseres på at finde konkrete fælles løsninger på barrierer, som kommunerne oplever i forhold til de nævnte teknologier.

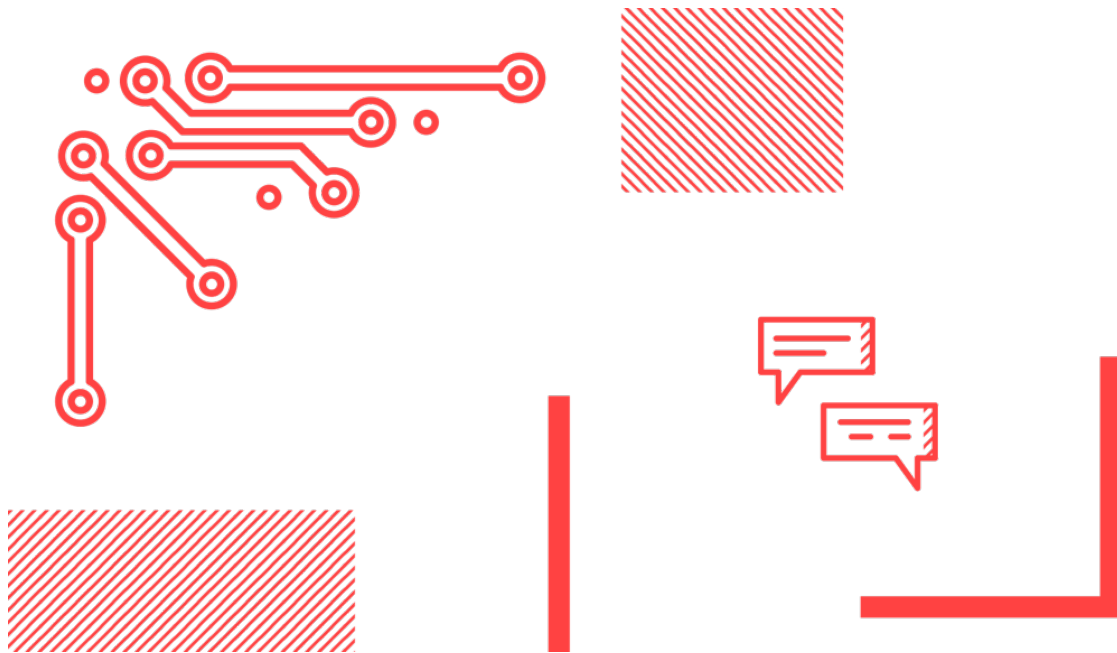
Bedre data med fælles indsatser

Kommunernes teknik, miljø og klima er kendetegnet ved store mængder af data om klima, bygninger, infrastruktur og geo-

grafi. Men datakilderne er ofte forankret i forskellige systemer, og bliver ikke i tilstrækkeligt omfang brugt til at forbedre og optimere kommunernes arbejde. Eksempelvis er den samlede bygningsmasse i kommunerne på mere end 27 mio. kvadratmeter. Med mere viden om udnyttelsen af lokaler, haller og andre faciliteter, samt om forbrug af vand og varme, kan anvendelsen og driften optimeres. Men det kræver, at data fra bygningerne bruges intelligently til planlæg-

ning og styring. I den kommende strategiperiode vil der komme særskilt fokus på at tilvejebringe bedre data, som kan understøtte kommunernes arbejde på området og samtidig kan deles på tværs af systemer. Eksempelvis vil forbedret data om bygninger, kunne bidrage til optimeret anvendelse og drift. Tilsvarende vil bedre data om affald kunne understøtte ambitionen om at realisere det affaldsløse samfund.





05 / BEDRE VELFÆRD OG STYRING MED DATA

Gode data er fundamentet for digital transformation og velfærd. Bruges data klogt, kan de være med til at forbedre klimaet, velfærden, brugeroplevelser og meget andet. Mængden af data vokser, og kommunerne ligger inde med data i mere eller mindre strukturerede former og kvalitet, og det kan være et problem. For udsatte børn og unge betyder det f.eks. at det er svært at finde årsagerne til, at flere børn og unge mistrives, og for udsatte voksne er der ikke tilstrækkelig god viden om, hvilke indsatser kommunerne leverer for borgerne, hvilke indsatser, der har effekt og hvilke, der ikke har. Kernen i problemet er, at der enten ikke findes data om indsatser og effekter eller at de data, der findes, ikke er af tilstrækkelig god kvalitet.

Formålet med programmet er at sætte skub med datastandardiseringer på en række prioriterede områder, som skal resultere i, at data kan bruges til multiple formål. For borgerne betyder det helt konkret, at kommunerne bedre kan indoptage nye teknologier og dermed i højere grad bliver i stand til at kunne

målrette indsatser og forløb til gavn for den enkelte.

Fælles datastandardiseringstiltag

En væsentlig aktivitet i programmet bliver at gennemføre to til fire konkrete datastandardiseringsprojekter i de kommende år. For

at kunne hjælpe borgerne bedst muligt, er det nødvendigt at kommunerne har adgang til gode og valide data. Derfor har man bl.a. udviklet og implementeret Fælles Sprog 3 på ældreområdet, som betyder, at de fagprofessionelle kan få bedre overblik over effekter af de indsatser, der sættes i gang.

Tilsvarende arbejder man i disse år på et fælles begrebsapparat på det specialiserede voksenområde, som forventeligt implementeres i løbet af 2021.

Indsatser der virker

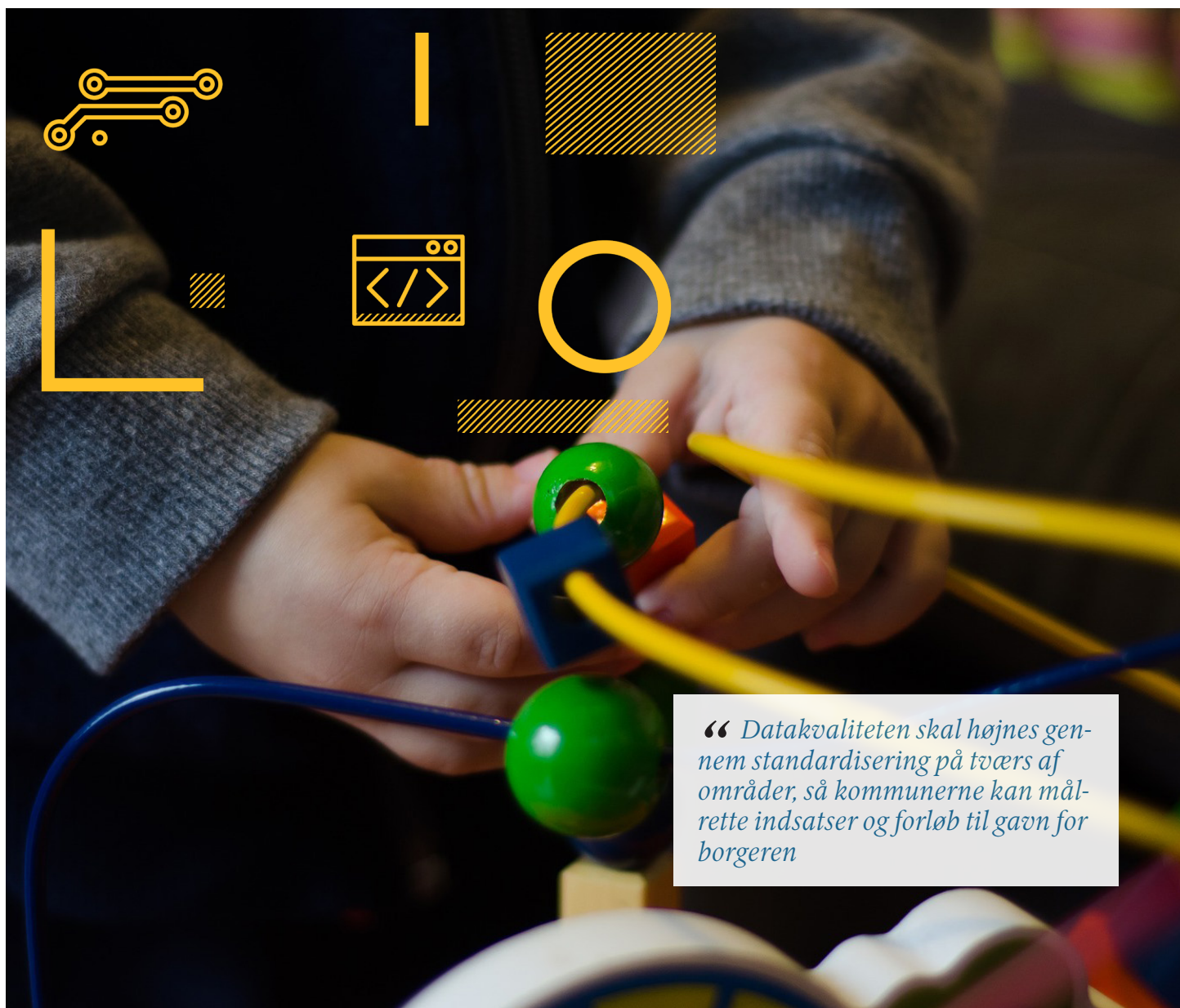
Efterspørgslen efter standardisering på velfærdsområderne er stor, og en væsentlig aktivitet i programmet handler derfor om at sikre bedre data med henblik på at kunne tilbyde borgerne indsatser, som virker ud fra en helhedsforståelse af den enkeltes situation. Det betyder, at arbejdet med datastandarder skal styrkes på en række konkrete områder. Der efterspørges bedre data mellem myndighed og udfører på det specialiserede børne- og ungeområde, f.eks. i forhold til effekten af de børneindsatser, som kommunerne tilbyder. Tilsvarende er der behov for bedre data

til brug for dokumentationen i de opgaver, der går på tværs af social- og sundhedsområdet i kommunerne. Ydermere mangler der fælles standarder for borgerrapporterede helbredsoplysninger, hvilket er helt centralt og vigtigt for de mange borgere, som ønsker at tage aktiv del i ens eget helbredsforløb. Samtidig skal mulighederne for at indsamle og dele data videreudvikles, så kommunerne har adgang til de data, som er centrale for at skabe målrettede og sammenhængende indsatser for borgerne.

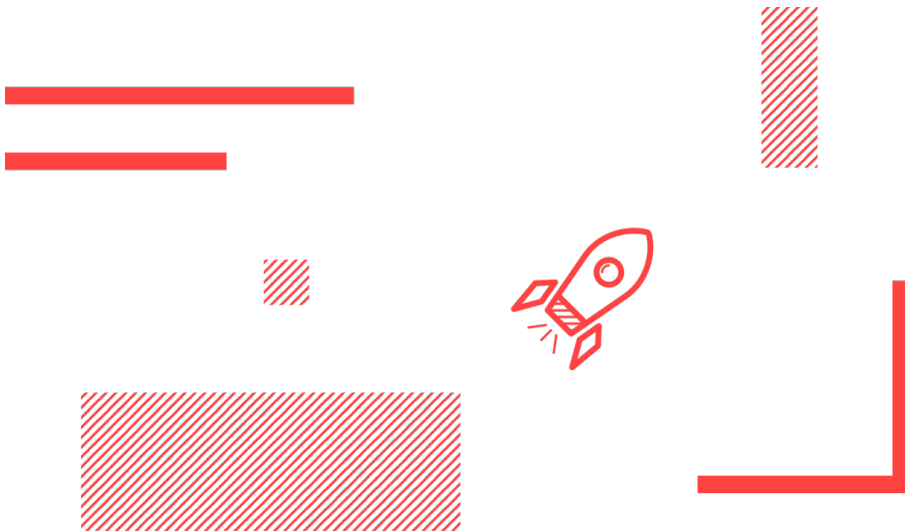
Fælles datastrategi på tværs af kommunerne

Der er stor forskel på hvor store og hvilke dataudfordringer, der er i de enkelte kommuner. Mange kommuner har arbejdet indgående med datakvalitet – enten på enkelte

områder eller på tværs af organisationen. Samtidig er mange kommuner begrænset af manglende adgang eller kvalitet i data, og ligeledes er der generelt behov for bedre strukturerede data af høj kvalitet på tværs af kommunerne til brug for f.eks. kvalitetsudvikling og god ledelsesinformation. Derfor vil der som led i programmet blive formuleret en datastrategi. Strategien skal bane vejen for, at arbejdet med data på alle kommunale fagområder har fælles datastandarder og en fælles begrebsforståelse, som dermed kan bidrage til bedre prioritering og styring.



“ Datakvaliteten skal højnes gennem standardisering på tværs af områder, så kommunerne kan målrette indsatser og forløb til gavn for borgeren



06 / KOMMUNERNES DIGITALE FUNDAMENTER

Store kommunale og nationale it-løsninger er kritisk infrastruktur på linje med veje, broer og jernbaner. Det er løsninger, som er grundlaget for, at Danmark fungerer. Det ser vi med al tydelighed i denne tid med coronakrise, hvor borgerne fortsat kan ansøge og modtage ydelser via selvbetjeningsløsninger, og medarbejdere kan fortsætte deres arbejde via virtuelle værktøjer. Som for alle andre fælles fundamentet i Danmark skal den offentlige sektor sikre, at de grundlæggende strukturer og fælles spilleregler er tilstede, når det gælder it. Kommunerne har opbygget en tradition for at samarbejde om etablering og videreudvikling af et digitalt fundament. Fundamentet indebærer, at der er udviklet fælles krav, der skal anvendes ved udvikling og indkøb af digitale løsninger ved brug af rammearkitekturen, dedikeret fokus på datastandardisering og grundlæggende forhold som f.eks. informationssikkerhed.

Gode betingelser for anskaffelser af it-løsninger

Formålet med programmet er at videreudvikle de fælles digitale fundamentet, så kommunerne kan benytte disse i arbejdet med at forbedre og effektivisere velfærd ved hjælp af digitale løsninger og data. Det betyder konkret, at programmet

skal understøtte, at kommunerne har de nødvendige betingelser for at indkøbe og anskaffe sammenhængende digitale løsninger. Det kræver, at rammearkitekturen videreudvikles og udbredes, at den digitale infrastruktur, som KOMBIT har tilvejebragt på vegne af kommunerne, konsolideres, samt at kommunernes indsats i forhold til

informationssikkerhed også fremadrettet understøttes af fælleskommunale værktøjer og aktiviteter. Fundamentet spiller en strategisk vigtig rolle for kommunerne, når der skal investeres i nye digitale løsninger. Det betyder eksempelvis, at kommunerne kan støtte sig op af kravene til de it-løsninger, som indgår i den fælleskommunale

infrastruktur, og som bl.a. indebærer, at løsninger til kommunerne skal bygges fleksibelt og modulært.

Langsigtet fokus på it-arkitektur

En vigtig aktivitet i programmet går ud på, at den fælleskommunale rammearkitektur i de kommende år skal videreudvikles og udbredes yderligere i kommunerne. Kommunerne, KL og KOMBIT har gennem de seneste ti år etableret et robust digitalt fundament med en fælles rammearkitektur og it-infrastruktur. Det digitale fundament er grundlaget for kommunernes fremtidige muligheder for at bruge nye digitale og teknologiske løsninger mere effektivt. Mange arbejdsopgaver er blevet nemmere at koordinere og planlægge som følge af, at it-systemerne hænger bedre sammen. Data kan nemmere genbruges og deles mellem medarbejdere, forvaltninger og myndigheder som følge af den øgede standardisering af data. Men der er mange eksempler på it-løsninger, der ikke understøtter en effektiv deling og genbrug af data, eller en ef-

ektiv styring af adgang til data. Årsagerne er ofte, at it-arkitektur – herunder datastandardisering – ikke er tænkt tilstrækkeligt ind i anskaffelsesfasen, lige såvel som der kan være manglende viden om it-arkitekturens betydning i den enkelte organisation. I de kommende år vil der være behov for, at der fortsat er en fælles indsats, der understøtter kommunernes arbejde med it-arkitektur.

Aktiv it-arkitekturstyring er vejen frem

En væsentlig aktivitet i programmet handler om at understøtte kommunerne i arkitekturstyring, for derved at give størst mulig værdi af investeringerne, herunder sammenhæng og genbrug i forbindelse med anvendelse af de fælleskommunale løsninger, som KOMBIT tilvejebringer Rammearkitekturen har banet vejen for den fælleskommunale digitale infrastruktur. Dermed har kommunerne nu et moderne fundament for fælleskommunale it-løsninger, der hænger sammen med kommunernes egne og andre aktørers løsninger. Den

fælleskommunale infrastruktur giver kommunerne, og deres it-leverandører, et fundament for sikker og effektiv digitalisering. Implementeringen af de fælles løsninger er i gang i kommunerne, og medfører bl.a. en reduceret it-omkostning.

Fælles indsats skal styrke informationsikkerheden

Ydermere vil en aktivitet i programmet handle om at fortsætte det fælleskommunale arbejde omkring informationsikkerhed. Det er helt afgørende, at borgerne har tillid til det offentlige brug af data og teknologi, hvad enten det er som led i borgerbetjening, som beslutningsstøtte i sagsbehandling eller som grundlag for at skabe sammenhængende indsatser. Kommunerne har fokus på informationsikkerhed, og med implementeringen af databeskyttelsesloven er opmærksomheden på, hvordan data håndteres og anvendes, blevet endnu mere tydelig. Det er et afgørende parameter for at sikre, at borgerne har tillid til det offentlige.



“ *Kommunerne skal have de nødvendige betingelser for at indkøbe og anskaffe sammenhængende digitale løsninger* ”

KL

KL
Weidekampsgade 10
2300 København S
Tlf. 3370 3370
kl@kl.dk
www.kl.dk
[@kommunerne](https://twitter.com/kommunerne)
facebook.com/kommunerne

Produktionsnr. 830676