

# Odense Kommunes Digitaliseringsstrategi 2012-15 Ny virkelighed – ny digitalisering



## 1. Introduktion

For at anskueliggøre, hvor digitaliseringen gerne skal bringe os hen, vil vi indlede med at beskrive, hvordan vi mener det skal opleves at bruge it i Odense Kommune i 2015:

### 2015

Ansatt i Odense Kommune 2015:

*It gør mit arbejde mere effektivt og skaber kvalitet. Den viden der skabes flyder frit mellem de forskellige sammenhænge, hvor den skal bruges og genbruges, og jeg ser altid præcis de informationer **jeg** har brug for – og kun dem. It hjælper mig med effektivt at få inddraget den rette viden fra borgere, virksomheder og mine kollegaer i alle de opgaver vi løser sammen”.*

Borger/virksomhed 2015:

*Når jeg er i kontakt med Odense Kommune, oplever jeg, at de digitale løsninger er lette at finde ud af og hjælper mig til at opnå et godt resultat. Jeg fornemmer, at de også er yderst effektive for kommunen, og at det hele hænger sammen inde bagved, hvilket jeg sætter stor pris på som skatteborger.*

### 1. Formål med digitaliseringsstrategien

Digitalisering skal *skabe gevinster*, og digitaliseringsstrategien er den fælles ramme, som beskriver hvordan. Gevinsterne skal bl.a. realiseres gennem *mere forpligtende samarbejde* og øget vægt på *innovation*.

Strategien er en digital udmøntning af ”Ny virkelighed – ny velfærd” og skal også fungere som bindeled mellem de fællesoffentlige og fælleskommunale digitaliseringsstrategier og forvaltningernes strategier.

Digitaliseringsstrategien skal være et fælles afsæt for de konkrete handlingsplaner, der skal udarbejdes på delområder, og den skal desuden vil være et middel til at øge *helhedstænkningen* på tværs af kommunens forvaltninger. Strategien er samtidig en konsolidering af flere aktuelle digitaliseringsagendaer i Odense Kommune – e2012, webstrategien, de kanalstrategiske principper og handleplaner og de nationale digitaliseringsstrategier.

## 1.2 Digitaliseringsstrategiens opbygning



Figuren viser, hvordan strategien er opbygget, og hvilken proces der har ført frem til den.

I de følgende afsnit beskrives de forskellige elementer på figuren.

Nogle af begreber, der anvendes i dokumentet, er nærmere forklaret i bilag 5. Disse ord er markeret med \*.

## 2. Baggrund

Digitaliseringsstrategien skal tage højde for de vigtigste strategiske dagsordener og tiltag og skal samtidig forholde sig til de væsentligste sociale og teknologiske trends. Disse ridses derfor kort op i dette afsnit.



### 2.1 Fællesoffentligt samarbejde og tværgående tiltag i Odense Kommune

Både de nationale strategier og de tværgående strategier i Odense Kommune har stor indflydelse på strategien. De nationale strategier har et usædvanligt højt ambitionsniveau, idet de omfatter mange store indsatsområder. På visse punkter er de nationale strategier dog mindre ambitiøse end Odense Kommunes egne strategier, idet de søger at hæve det generelle niveau i hele den offentlige sektor.

De nationale strategier lægger ikke kun vægt på digitalisering af administrationen, men går til forskel fra tidligere meget længere ud i kerneområderne. Digitaliseringsstrategien og de efterfølgende handleplaner skal også afspejle dette.

Målet med den fælleskommunale digitaliseringsstrategi er at frigøre 2 mia. kr. årligt fra 2015 med ændret

serviceudbud, men ikke nødvendigvis ændret serviceniveau. Odenses andel af de 2 mia. kr svarer til ca. 60 – 70 mio. kr.

KLs borgerbetjeningsstrategi sætter ligeledes en vigtig dagsorden for, hvordan digitaliseringen spiller ind i den måde, kommunen møder borgerne på. Disse strategier er nærmere beskrevet i bilag 1.

Digitaliseringsstrategien påvirkes også betydeligt af de tværgående tiltag i Odense Kommune såsom kanalstrategi og effektstyring. Disse er nærmere beskrevet i bilag 2.

Odense Kommunes digitaliseringsstrategi skal klargøre, hvordan Odense Kommune skal prioritere sin indsats med hensyn til at realisere de fælleskommunale/fællesoffentlige strategier. Odense Kommunes særlige styrkepositioner skal udnyttes i national sammenhæng. Tilsvarende skal Odense Kommune drage nytte af de andre kommuners bidrag på andre felter.

## 2.2 Sociale og teknologiske trends

Udformning af en digitaliseringsstrategi er stærkt afhængig af muligheder og begrænsninger i den omkringliggende virkelighed. I bilag 3 har vi prioriteret nogle trends, hvoraf de vigtigste kort opsummeres her. De nævnte trends er baseret på en sammenskrivning af trends fra en Gartner-rapport.

Trend	Beskrivelse
<b>Demografiske udfordringer</b>	Antallet af erhvervsaktive ser ikke ud til at stige i de kommende år. Det giver pres på beskatningsgrundlaget, og på sigt også konkurrence om den kvalificerede arbejdskraft, flere ældre at forsørge, risiko for flere ledige og flere sociale klienter. Det påvirker kommunen negativt på flere måder.
<b>Sociale medier* og mobiltelefoner</b>	Den eksplosive brug af <i>sociale medier*</i> og <i>mobiltelefoner/tablets*</i> er nu så fremherskende, at de vil spille en naturlig rolle i mange projekter og aktiviteter – ofte i sammenhæng med <i>consumerization</i> , som betegner det fænomen, at erfaringer med forbruger-teknologi i privatsfæren påvirker arbejdslivet.  Vores borgere og medarbejdere har et stigende behov for at tage vores services og tjenesteydelser med på farten, hvilket giver kommunen en udfordring med at være repræsenteret på de mobile platforme.  Da mange af Odense Kommunes ydelser er vidensbaserede og i forvejen produceres i processer med mange aktører, er det meget nærliggende og forventeligt fremmende for effektivitet og kvalitet at benytte sig af de nye muligheder for at bruge sociale medier, internt eller i samarbejde med borgere eller andre interessenter. Det sker allerede i et vist omfang, og alt peger på en fortsat acceleration på dette felt.
<b>Gennemsigtighed</b>	En stigende tendens til offentliggørelse af resultater og præstationer fører til krav om, at organisationer er <i>åbne, autentiske og synlige</i> . Borgerinddragelse – f.eks. i form af idegenerering og høringer – er et tydeligt udtryk for åbenhed. Ratings af byggesagsbehandlingstider, ventelister, skolekarakterer, digitaliseringsgrad og skatteprocenter forandrer imageplejen og prioriteringerne.
<b>Big data*</b>	Mængden af data stiger eksponentielt. Al brug af it efterlader spor, og ekstreme mængder data akkumuleres, både data skabt af mennesker (mails, dokumenter og billeder) og af systemer, f.eks. it-komponenter, kameraer eller

	<p>sensorer i velfærdsteknologi*. Data skal udnyttes, administreres, slettes osv.</p> <p><i>Analyse og sammenstilling</i> af private og offentlige data kan give helt nye muligheder for evidensbaserede forudsigelser, prognoser der kan støtte forebyggelse og øge kommunens evne til at agere proaktivt – f.eks. ved mistanke om misbrug af sociale ydelser eller indikationer om sociale nomader. Evnen til at navigere i store datamængder og finde ”nålen i høstakken” bliver kritisk både for mennesker og systemer. Det siges, at kreditkortvirksomheder baseret på analyse af store mængder af transaktioner med stor nøjagtighed kan forudsige skilsmisser lang tid inden de indtræffer – eksemplet er omtalt i bogen <i>Super Crunchers</i> af Professor Ian Ayres fra Yale Law School. Bogen handler om, at analyse af store datamængder i mange tilfælde er den menneskelige intuition overlegen.</p> <p>Det offentlige stiller i stigende grad data til rådighed for det omkringliggende samfund, så private virksomheder og andre kan udvikle tjenester ved brug af data. Tendensen ses både i USA og EU, i Danmark f.eks. i form af det statslige initiativ <a href="#">”Offentlige Data I Spil”</a> (ODIS).</p>
<b>Datasikkerhed</b>	<p>Den øgede akkumulering og koncentration af data vil gøre det muligt at tegne et særdeles præcist billede af enkeltpersoner. Dette kan selvsagt være en trussel, og sikring imod datamisbrug og privatlivsbeskyttelse, <i>privacy*</i>, vil derfor være en central udfordring. Mange er bekymrede over, om det offentlige (”big mother”) misbruger deres data, mens en modsatrettet bevægelse er, at brugere frivilligt afleverer personlige informationer til private virksomheder som f.eks. Facebook.</p>
<b>Utålmodighed og manglende koncentration</b>	<p>De mange informationskanaler kan svække evnen til at fastholde opmærksomheden over længere tid – af Gartner kaldet <i>Attention Deficit Disorder Society</i>. Det indebærer bl.a. en anden tærskel for, om en aktivitet giver udbytte, eller en løsning er brugervenlig nok.</p>
<b>Gamification*</b>	<p>Et motivationsfremmende middel kan være at bruge elementer fra spil i helt andre sammenhænge. Princippet kendes fra apps, hvor løbere kan dele resultater eller blot fra ratings med smileys og kokkehuer. Kan vi med spil-elementer øge brugernes motivation for at leve sundere?</p>

### 3. Ny virkelighed – ny velfærd

I dette afsnit beskrives den ”makroøkonomiske” virkelighed, der omgiver Odense Kommune, herunder hvordan kommunen overordnet strategisk forholder sig til det, og hvorledes digitalisering kan bidrage.

#### 3.1 Ny virkelighed

Odense Kommune oplever for alvor konsekvenserne af den økonomiske krise og de demografiske udfordringer. Det betyder, at vi står over for en ny virkelighed. En virkelighed, hvor vi har en fælles samfundsmæssig udfordring, der indebærer, at vi skal få mere ud af de samme penge eller det samme ud af færre penge.

Digitalisering er et af de midler, der skal bidrage til dette. Vi skal mere målrettet end hidtil bruge organisationen kompetencer til at opnå de ønskede effektiviseringer. Byrådet har vedtaget, at *effektstyring* skal være en del af budgetprocessen, så der kan skabes en klar sammenhæng mellem de politiske mål, den

budgetmæssige tildeling af ressourcer og en systematisk opfølgning på målene. Flere af de opstillede effektmål kræver en resultatorienteret digitaliseringsindsats.

### 3.2 Ny virkelighed – ny velfærd

Direktørgruppen har i juli 2011 beskrevet, hvordan krav til og vilkår for kommunen har ændret sig markant i de senere år, fordi det begrænsede økonomiske råderum nu er et grundvilkår. Der skal fremover fokuseres på tre indsatsområder: *Samarbejde, forebyggelse og fællesskaber*. Direktørgruppen finder også Odenses vision "At lege er at leve" relevant, når der skal tænkes nyt mht. relationer, læring, innovation, udvikling og vækst. Dette er i høj grad foreneligt med *radikal innovation*, som direktørgruppen også har tilkendegivet, at der skal lægges mere vægt på.

Digitalisering kan bidrage til at skabe *fællesskaber (communities\*)* for alle typer af målgrupper og inddrage og engagere dem som medskabere i serviceproduktionen, f.eks. i form af selvbetjening, men også ved at aktivere ressourcer hos brugerne og engagere dem i form af medskabelse og inklusion – det kan eksempelvis være anvendelsen af telemedicin\* for styrkelse af egenomsorg, som kan forebygge indlæggelser, sms\*-advarsler til misbrugere med advarsel om farlig narko eller træning af basale færdigheder hos sociale klienter ved brug af særlige community\*-portaler.

Med digitale samarbejdsværktøjer kan *samarbejde* og dialog effektiviseres markant, internt og på tværs af organisatoriske og faglige skel. Det kan ske hurtigt, sikkert, samlet, dokumenteret, alle steder og på alle tidspunkter, synkront og asynkront, og det kan ske 1-til-1, 1-til-mange eller mange-til-mange (community\*).

Vi kan forbedre *forebyggelse* med digital advisering, filtrering og overblikdannelse, som gør en tidlig indsats mulig. Med bedre udnyttelse og analyse af kommunens mange informationer om borgeren kan vi generere prognoser, se mønstre i strukturerede og ustrukturerede data, fange nye tendenser tidligt og handle på dem.

## 4. Kerneområdernes målsætninger

Denne strategi har til opgave at beskrive digitaliseringen af de fælles behov på tværs af Odense Kommunes kerneområder. Digitalisering er i høj grad et værktøj til at udvikle og støtte kerneområderne, hvor det giver mening, dvs. hvor der er en positiv effekt på kort eller lang sigt. Det gør det nødvendigt at identificere kerneområdernes overordnede målsætninger. Bilag 4 viser de målsætninger, hver forvaltning har udpeget som de vigtigste succeskriterier for de kommende års arbejde – inden for rammen af den nye virkelighed.

Under udformningen af digitaliseringsstrategien er der arbejdet med at konkretisere *Ny virkelighed – ny velfærd* i de fem forvaltninger som det næste spadestik. Digitaliseringskredsen har derfor – til brug for digitaliseringsstrategiens prioriteringer – udkrystalliseret "fællesskaber, samarbejde og forebyggelse" i de fagligheder, der er i de 5 forvaltninger, og processen har så efterfølgende peget på nedenstående tværgående målsætninger, der skal være retningsgivende for digitaliseringen:

Tværgående målsætninger	
Effektivitet	Mere effektive kommunale ydelser

<b>Kvalitet</b>	Styrke kvaliteten af såvel kerneydelser som supplerende ydelser
<b>Inddragelse</b>	Mere målrettet aktiv inddragelse af borgerne og større gennemsigtighed
<b>Sammenhæng</b>	Styrket sammenhæng i opgaveløsning og processer
<b>Innovation</b>	Styrke lederes og medarbejderes innovationsevne og bidrage til at styrke innovationsevnen hos kommunens interessenter
<b>Kompetencer</b>	Udvikle faglige og serviceorienterede kompetencer og facilitere kompetenceudvikling for kommunens interessenter

## 5. Teknologiske målsætninger

Hvis Odense Kommunes strategiske mål i *Ny virkelighed – ny velfærd* og kerneområdernes afledte mål skal nås, skal visse teknologiske forudsætninger være til stede. De teknologiske forudsætninger bliver ikke opfyldt af sig selv. De opnås kun, hvis der arbejdes målrettet på at opfylde dem, og det er derfor nødvendigt også at opstille nogle målsætninger for arbejdet med at tilvejebringe disse teknologiske forudsætninger. Det følgende kan derfor opfattes som de forhold, som it-organisationen vurderer som nødvendige at have på plads for at nå de strategiske mål og kerneområdernes mål.

Både kerneområdernes mål og de teknologiske målsætninger vil indgå i handleplansprocessen, der følger efter vedtagelsen af digitaliseringsstrategien.

### 5.1 Bedre sammenhæng

Alle forvaltninger udtrykker et stærkt ønske om bedre sammenhæng imellem processer (og data), såvel inden for forvaltningens hovedområder som på tværs af forvaltningerne. Der er brug for *helhedstænkning*, når der digitaliseres. Et meget udbredt middel til struktureret helhedstænkning er Enterprise Arkitektur\* (EA). Konkret kan en EA-tilgang f.eks. betyde, at man ikke skal indtaste informationer fra ét it-system i et andet it-system, at forskellige registreringer om den samme person er konsistente, eller at udgifterne til et fag-system bliver mindre, fordi der ikke skal udvikles funktionalitet, der allerede leveres af fælleskomponenter. Et væsentligt element i EA er it-arkitektur, men EA er en bredere disciplin, der rækker langt ud over det it-mæssige. EA kan betragtes som en slags best practice for strategiarbejde og it-arkitektur svarende til, hvad metodeapparatet ITIL\* er for it-drift.

### 5.2 Bedre basisteknologi – brugerrettet (front office\*)

Den teknologi, der møder slutbrugerne – medarbejdere og eksterne – skal være effektiv og up to date. Det gælder pc, telefon, operativsystem, kontorpakke, e-mail/kalender, print, informationsdatabaser – og talegenkendelse. Der er i stigende grad krav om tilgængelighed hele tiden og på alle platforme, herunder ikke mindst de mobile (smartphones og tablets). Det hele skal bare virke, og der skal være god hjælp at få, når der er brug for det. Det er en misforståelse, når mennesker venter på it – it'en skal være klar, når mennesket har brug for det.

### 5.3 Bedre basisteknologi – infrastruktur og platforme (back office\*)

For at ovennævnte teknologiske målsætninger kan opfyldes, skal grundlaget være i orden. Sparer man på fundamentet, vil huset slå revner alle steder. De strategiske driftsplatforme – aktuelt Windows, SAS, Notes, WebSphere, Microsoft Office m.fl. – skal til enhver tid være de rette til opgaven, og de teknisk-faglige miljøer skal kunne vedligeholde dem, evt. med ekstern hjælp. Det samme gælder hele den fysiske it-infrastruktur bestående af servere, netværk mv.

#### 5.4 Styrkelse af drift og support

Der opnås ingen vellykket effektivisering med digitalisering uden sikker drift. Der skal også fremover vælges de mest hensigtsmæssige driftsløsninger ud fra en vurdering af omkostninger og udbytte, og der bør som led i udmøntning af denne strategi udarbejdes en egentlig sourcing-strategi\*, der afklarer spørgsmål om, hvilke dele af driften der kan/skal udliciteres (i en public cloud\* eller hos en driftspartner), og hvilke der skal løftes in house (fysisk eller virtuelt, evt. som private cloud\*). I den sammenhæng er det værd at bemærke, at Servicecentret i en nylig [benchmark-undersøgelse foretaget af Gartner](#) har demonstreret et meget lavt omkostningsniveau, hvilket gør det svært at argumentere for besparelser på driften.

#### 5.5 Høj it-sikkerhed

Kravene til it-sikkerhed vil stige, fordi truslerne i en forbundet og kompleks verden er langt større end tidligere. En del af svaret på disse udfordringer er at tænke it-sikkerhed ind i hver enkelt løsning. Desuden skal de generelle sikkerhedskomponenter, der benyttes, være helt opdaterede. Den organisatoriske side af it-sikkerhedsopgaven skal fortsat løses i den særlige organisation, der er opbygget hertil.

#### 5.6 Styrkelse af it-kompetencer

Alle medarbejdere har brug for at vedligeholde deres kompetencer, og it-folk er bestemt ingen undtagelse. Den rivende teknologiske udvikling gør, at kompetencekravene også vil være stigende fremover. Jo mere Odense Kommune selv kan klare, jo mindre er der behov for dyre konsulenter, som løser opgaven og tager deres viden med sig, når de går. At vedligeholde it-medarbejderes kompetencer er derfor et centralt fokusområde i de kommende år.

### 6. Digitale leveregler – det digitale charter

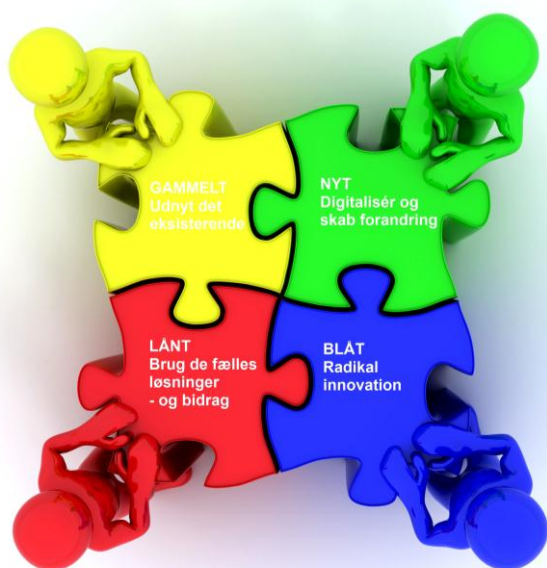
I arbejdet med udformning af digitaliseringsstrategien har vi identificeret et antal grundregler for god digitalisering. De er væsentlige for den fremtidige digitalisering, men er af en sådan karakter, at de ikke egner sig til at indgå mere direkte i den handleplansproces, der følger efter strategien. Disse grundregler har vi kaldt for *digitale leveregler* for at signalere, at der er tale om god praksis, som skal tænkes med på tværs af de enkelte digitaliseringstiltag. Set under et udgør de digitale leveregler et *digitalt charter*, som skal udgøre rygraden i Odense Kommunes fremtidige digitalisering.

Det digitale charter	
Digital leveregel	Beskrivelse
Digitalisering er et mål	Digitalisering er et mål i sig selv. Digitalisering, udført rigtigt, skaber effektivitet, så det at digitalisere er et mål i sig selv.
Det digitale gælder	Det digitale skal være det gældende. Odense Kommune følger med stor interesse KLs arbejde med indføre såkaldt fuld digitalisering på udvalgte områder – f.eks. så alle borgere i 2014 skal have en digital postkasse. Kanalstrategien gælder fortsat, og vi er klar til at udnytte vores status som frikommune til at indføre fuld digitalisering på udvalgte områder.
Helhedstænkning og sammenhæng	Vi skal øge helhedstænkningen i kommunen. Digitalisering

	<p>skal være en direkte udløber af forretningsstrategien og ikke en isoleret eller suboptimerende aktivitet. Enterprise Arkitektur *(EA) bruges som metode til at sikre dette.</p> <p>Også på det fælleskommunale/fællesoffentlige niveau skal der praktiseres langt mere helhedstænkning og koordination end hidtil. Suboptimering er uacceptabelt og skal med den rigtige governance erstattes af totaloptimering.</p>
<b>Fælles hvor det kan betale sig</b>	Vi er klar til at indgå i driftsfællesskaber eller andre fællesskaber, hvis der er effektiviseringsgevinster.
<b>Udfordr omverdenen</b>	<p>Vi vil aktivt udfordre staten, regionerne og de andre kommuner, hvor der ikke er tænkt i hele processer – det kunne f.eks. være i samspillet med Rigspolitiet på pasområdet.</p> <p>Odense Kommune er ambitiøs og vil gerne skubbe de digitale muligheder helt til kanten.</p>
<b>Luk det, der ikke er rentabelt</b>	Det er projektejerens opgave at lukke et ikke-rentabelt projekt. Det er den systemansvarliges ledelsesopgave at afvikle et ikke-rentabelt it-system. Arbejdsprocesser, der ikke er værdiskabende, skal ophøre. Dette er en ledelsesopgave for den leder, der er ansvarlig for arbejdsprocessen.

## 7. Indsatsområder

Flere forskellige dagsordener har indflydelse på prioritering af digitaliseringsmålene: Økonomien er under hårdt pres, behovet for nye løsninger er stigende, de fælles initiativer fylder mere, og innovation er ønskeligt. Denne diversitet vil vi håndtere ved at inddele digitaliseringsmålsætningerne i nogle kategorier:



**[Gammelt]** Bedre udnyttelse af eksisterende løsninger, bl.a. ved udvikling af *kompetencer og ledelse*

**[Nyt]** Typiske digitaliseringsprojekter, herunder den tilhørende *forandringsledelse*

**[Lånt]** Kopiering af succes'er fra andre sammenhænge, f.eks. andre kommuner - *stjæl med stolthed*

**[Blåt]** Radikal innovation (som blå himmel - *the sky is the limit*)



## 7.1 Udnyt det eksisterende [Gammelt]



I Odense Kommune anvendes mere end 600 it-systemer, og som i mange andre store organisationer og virksomheder, er der en klar fornemmelse af, at vi har for mange systemer, bl.a. fordi vi ikke udnytter de systemer, vi har, godt nok. Når der opstår et nyt behov er der derfor stor sandsynlighed for, at der allerede findes et kørende it-system, der dækker behovet. Der er brug for en sanering i systemporteføljen, og i porteføljen af nye system-anskaffelser – vi kan spare penge ved at udfase overflødige it-systemer og stoppe med at købe nye systemer til

opgaver, vi allerede har løsninger til. Det vil samtidig være en tiltrængt forenkling og besparelse, idet hvert eneste it-system, herunder dets relationer til andre it-systemer skal vedligeholdes.

Der er også brug for tiltag til bedre udnyttelse af eksisterende systemer. Desuden ligger der et stort potentiale i at bruge it-systemerne bedre. Medarbejderne skal kende til de smarteste måder at arbejde med systemerne på, og der skal sikres løbende videreudvikling og forbedring af systemerne. Det kræver kompetenceudvikling og ledelse. Der er brug for bedre og mere professionel leverandørhåndtering, så vi sikrer, at vi ikke betaler for meget for licenser, drift og support. For så vidt angår kommunens store systemer, kan dette bl.a. ske igennem en mere systematisk og koordineret gennemførelse af udbud. Alle disse initiativer kræver kompetenceudvikling af både brugere og systemansvarlige.

Endelig er der brug for en god balance mellem hensynet til sikker og effektiv drift af eksisterende ("gamle") standardsystemer, og hensynet til udvikling og innovation via nye systemer. Der skal både arbejdes med smidige processer for igangsættelse af afprøvningen af nye systemer, og med tekniske muligheder for afprøvning uden at påvirke driften af standardsystemerne.

## 7.2 Digitalisér og skab forandring [Nyt]



Et digitaliseringsprojekt skal have et klart fokus på at realisere gevinster. Der skal udarbejdes business cases – med anerkendte metoder, før under og efter projektgennemførelse. Vi kan ikke nå det hele. Derfor er der brug for en skarp og tydelig prioritering mellem projekter. Man bør altid først spørge: Giver den opgave vi løser overhovedet mening at løse? Hvis svaret er ja, så spørg: Kan vi ved at (re)digitalisere opgaven løse den mere effektivt?

Digitaliseringsprojekter er forretningsudvikling og medfører nødvendigvis forandringer i måden vi arbejder på, ellers skaber det ikke værdi. Der skal derfor altid foretages de nødvendige organisatoriske tilpasninger, og kommunikationen om det nye skal være tilstrækkelig. Det skal være slut med at rulle et it-system ud, lægge en kort notits på medarbejderportalen og derefter erklære projektet for afsluttet. Projektet skal forholde sig til, at det er i driftsfasen, at gevinsterne realiseres.

### 7.2.1 Kanalstrategi og digitaliseringsgrad

I mange digitaliseringsprojekter indgår der en høj grad af kommunikation med borgere, virksomheder og kommunens ansatte. Her skal man bevidst overveje, hvilke *kanaler* der i den givne situation er mest hensigtsmæssige, så det til enhver tid sikres, at brugerne vælger den kanal, der med færrest mulige

ressourcer giver et godt resultat (se bilag 2 vedr. kanalstrategiske principper). Man skal samtidig træffe et velovervejede valg mht. *digitaliseringsgraden* – hvor på skalaen skal man lægge sig, vurderet ud fra målgruppen, og konteksten og ikke mindst økonomien, så man i videst muligt omfang sikrer, at de billigste kanaler anvendes.



Digitaliseringsgrader

1. Aktivt tilvalg af digital selvbetjening – her er de fleste løsninger i dag
2. Medbetjening – det foregår digitalt, men sagsbehandleren hjælper
3. Aktivt fravalg af digital betjening – digitalt, med mindre der vælges andet, f.eks. som med selvangivelsen
4. Visitering af borgeren til analog betjening efter vurdering af borgerens forudsætninger
5. Obligatorisk digitalisering – f.eks. som SU
6. No touch-løsninger. Det offentlige har alle data og behøver ikke spørge borgeren

### 7.2.2 Interne fokusområder

Ud over de eksternt rettede tiltag, som er meget synlige og derfor har stor bevågenhed både fra de nationale strategier og fra politisk side, er der også brug for, at "vidensmaskinen" Odense Kommune kører som smurt. Vi skal væk fra træghed, som skyldes at sagsbehandlere venter på informationer, at processer er usammenhængende, at der mangler overblik eller beslutningsgrundlag. Alt dette kan og skal gode digitale løsninger hjælpe os med.

#### *Bedre samarbejdsværktøjer*

Alle forvaltninger har brug for at effektivisere samarbejdet internt (det samme gælder i øvrigt i forhold til eksterne partnere). Effektive samarbejdsværktøjer er derfor altafgørende: Mobiltelefoni, e-mail (traditionel/sikker), Medarbejderportal, videomøder\*, projektrum\*, sociale medier\*, microblogging\*, sms/mms\* etc. Alt dette i høj kvalitet, effektivt, sikkert og let at bruge.

#### *Bedre procesunderstøttelse – dokumentation og overblik*

Alle forvaltninger har brug for at fokusere på *kerneydelsen*. Ventetid pga. skift mellem it-systemer, fejl og tidsspilde pga. usammenhængende processer giver ikke mening. Det skal være let og hurtigt at få adgang til alle nødvendige informationer, og man skal kunne få et overblik, så man også ved, hvornår man er *færdig* med at samle informationer og kan begynde at analysere og formidle dem – flere informationer kan give bedre *kvalitet*, men ikke altid mere *effektivitet*. Man skal derfor kun søge efter informationer, når det giver værdi, dvs. når der er "noget at komme efter". Dette behov kan tilgodeses med overbliksgivende portaler – f.eks. Borgersagsportalen og Sted-portalen. Dokumentation og overblik sikres af ESDH og systemer til

styring af forretningsprocesser (BPM\*-software). En meget stor del af procesunderstøttelsen får man dog i kraft af *fagsystemet*, der altid skal matche opgaven.

### *Bedre ledelsesinformation*

Beslutninger skal træffes på et informeret grundlag. DataWarehouse\* og LIS-portal leverer allerede dette i stor stil, men der er brug for at gå videre ad den vej. Udvalget af rapporter bør i stigende grad gøres efterspørgselsdrevet, og man skal satse på større anvendelse af rapporterne. Der kan både være tale om udvidelser i dybden med flere rapporter baseret på samme data og i bredden, hvor nye informationskilder kan inddrages: flere produktionsdata fra fagsystemer og, som noget forholdsvis nyt, også analyse af ustrukturerede data – text mining\*. Fokus skal være på anvendelsen og behovet, og udbyttet skal som altid stå mål med investeringen.

### **7.3 Brug de fælles løsninger – og bidrag [Lånt]**



Det er en enorm opgave at sikre en succesfuld digitalisering for de flere hundrede tusinde ansatte i kommunerne samt borgere og virksomheder. Da kommunerne har de samme opgaver og i stigende grad kan betragtes som 98 filialer af den samme virksomhed, er det oplagt, at der skal samarbejdes tæt. Men kommunerne må uddelegere, så nogen går forrest på ét område, og andre på et andet. Odense Kommune vil spille ind, hvor vi har styrkepositioner – og vi forventer så, at de andre supplerer, hvor de er stærke.

Der er stor forskel på, hvor meget kommunerne markerer sig på den fælleskommunale scene. Odense Kommune har i de seneste år lagt et stort engagement i at kvalificere og udvikle den fælles indsats. Det koster på hjemmefronten, men det giver også indflydelse og kompetenceudvikling. Vi vil i de kommende år fortsætte med at engagere os meget i samarbejdet, men vil samtidig opfordre til de andre kommuner til at gøre det samme.

Et andet område, hvor kommunerne konkret kan "låne" er ved i stigende grad at benytte gratis software. Udbuddet af open source\*, freeware\* etc. er enormt og kan benyttes på alle de områder, hvor de samlede omkostninger (til udvikling, tilpasning, support og drift) kan nedbringes, uden at det går ud over kvaliteten.

### **7.4 Radikal innovation [Blåt]**



Radikal innovation går ud på, at skabe banebrydende forandringer. I stedet for at spille spillet lidt bedre, ændrer man spillereglerne. F.eks. har Fredericia Kommune med projektet "Længst muligt i eget liv" vendt formålet med mødet mellem borger og kommune 180 grader, så der i dag er fokus på rehabilitering og forebyggelse frem for klassisk pleje.

Radikal innovation skal opprioriteres. Erfaringer med innovation i Odense kommune har vist, at mens *idegenereringen* ofte lykkes fornuftigt, så er *eksekveringen*, evnen til at udvikle og implementere de gode ideer i stor skala, mere problematisk. Et problem man i øvrigt genfinder fælleskommunalt, når gode ideer fostret i én kommune skal udbredes til flere. Det skal der gøres noget ved.

Et middel til at opnå større innovation i projekterne er at arbejde mere iterativt. Det er tilladt at være lidt mindre tro imod metodikken – der er mange veje til målet, men resultatet er det vigtigste.

Vi skal turde tænke stort, men starte småt. Brugere skal selvfølgelig inddrages, og der skal tænkes i hele processer. Projektmodellen suppleres med innovationsværktøjer, men den vigtigste forandring sker ikke på redskabssiden, men i kulturen og tilgangen: Vanetænkning og nulfejlskultur skal afløses af større risikovillighed og større bevidsthed om at fejl er uundgåelige, men at de rummer vigtigt potentiale til læring. Det skal være tilladt at tage en kalkuleret risiko.

Et godt sted at starte er at udvikle kommunens *innovationsledelse*: Ledere skal arbejde aktivt for at forfølge kommunens strategiske mål. De skal belønnes for opnåede resultater, ikke for at undgå risici, og de skal have klare incitamenter til at være innovative og lede innovationsprocesser.

Det er selvfølgelig ikke digitaliseringsstrategien, der alene skal sætte dagsordenen for, hvordan Odense Kommune skal udvikle sine innovationskompetencer. Men der vil meget ofte være digitalisering i innovationsprojekter, og derfor er vores evne til at eksekvere digital innovation meget afhængig af, at der træffes nogle valg om metoder, krav til ledere og medarbejdere og skabelse af rum til innovation.

## 8. Digitaliseringsmålsætninger

Med udgangspunkt i *Ny virkelighed – ny velfærd*, kerneområdernes mål og de teknologiske mål og under hensyntagen til de nationale strategier og de udefrakommende trends, skal der opstilles tværgående målsætninger for de kommende års digitaliseringsindsats i Odense Kommune.

Målsætningerne fastlægges ikke helt ned på projektniveau, idet dette er opgaven for den kommende handleplansproces. Her tages der således ikke stilling til, *hvad* der skal digitaliseres, men derimod, *hvordan* der skal digitaliseres, dvs. de overordnede målsætninger, der skal gennemsyre det samlede digitaliseringsarbejde i strategiperioden. Målsætningerne skal som led i handleplansprocessen omsættes til målbare mål, hvilket sker med gængse instrumenter til at sikre målbarhed: Business case, projektmål og effektmål.

Digitaliseringsmålsætninger	
Udnyt det eksisterende [Gammelt]	
Digitaliseringsmålsætning	Beskrivelse
1. Færre it-systemer	Der skal ryddes op i systemporteføljen, så overflødige it-systemer udfases.
2. Bedre udnyttelse	Der skal opnås besparelser via fuld og effektiv anvendelse af eksisterende it-systemer. Vi kan spare mange ressourcer ved med en bedre udnyttelse af de hidtil foretagne investeringer, hvis vi forholde os til spørgsmål som: - er behovet rigtigt forstået? - er den rigtige it-løsning valgt?

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- er løsningen ordentligt implementeret? (forankring)</li> <li>- bruges løsningen af nok brugere?</li> <li>- bruges løsningen af for mange brugere? (licens)</li> </ul>
<b>3. Én opgave – ét system</b>	Der skal opnås besparelser via en trimmet it-systemportefølje, hvor der kun anvendes ét system pr. opgave.
<b>4. Leverandørhåndtering og koordination af udbud</b>	Der skal opnås besparelser via effektiv og koordineret leverandørhåndtering, herunder udbud af kommunens store it-systemer.
<b>5. Balance mellem sikker drift og innovation</b>	Der skal sikres effektiviseringer via en hensigtsmæssig balance mellem hensynet til sikker drift af kommunes standardsystemer og behovet for nyudvikling og innovation via nye systemer.
<b>Digitalisér og skab forandring [Nyt]</b>	
<b>Digitaliseringsmålsætning</b>	<b>Beskrivelse</b>
<b>6. Digitalisering skal opprioriteres</b>	Digitalisering skal indgå med større vægt i forvaltningens prioritering. Det skal ikke være tilladt for en leder at sig sig fri for digitalisering - digitalisering skal være en del af ledelsesgrundlaget.
<b>7. Brug kanalstrategien</b>	<p>De kanalstrategiske principper og handleplaner skal inddrages for at sikre, at de mest effektive kanaler vælges, og at de mindre effektive kanaler begrænses. Samspillet mellem det centrale og det decentrale niveau skal være smidigt og tage hensyn til timing og lokal forankring.</p> <p>Ved lukning og begrænsning af kanaler skal man undgå kassetænkning, så problemer flyttes til en anden del af kommunen.</p>
<b>8. Overvej digitaliseringsgraden</b>	Digitaliseringsgraden skal vælges bevidst ud fra målgruppe og kontekst. Husk hjælp og support.
<b>9. Udpeg den gevinstansvarlige</b>	<p>Der skal i ethvert større projekt udpeges en gevinstansvarlig, en leder fra et af de berørte områder, som får ansvaret for at gennemføre gevinstrealiseringen, evt. som led i sin resultatkontrakt. Rollen som gevinstansvarlig vil ofte blive udfyldt af den systemansvarlige.</p> <p>Overgangen fra projekt til drift er en klassisk vanskelig opgave, og den skal derfor håndteres metodisk korrekt. Projektmodellen giver god vejledning heri.</p>
<b>10. Bedre intern it-understøttelse</b>	<p>Hvad angår digitalisering af Odense Kommunes interne processer skiller en gruppe af digitaliseringstiltag sig ud som særligt væsentlige for at opnå målene. Disse særlige fokusområder er:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- bedre samarbejdsværktøjer</li> <li>- bedre procesunderstøttelse (dokumentation og overblik)</li> <li>- bedre ledelsesinformation</li> </ul>
<b>11. Mindre projekter</b>	Projekter skal gennemføres på max. 1 år. Større projekter deles op i mindre dele, der hver giver et mærkbart positivt

	resultat.
<b>12. Slutbrugere skal spørges</b>	Ofte sker fastlæggelsen af behov og funktionalitet imellem ledelsen, de centrale it-funktioner og leverandøren. Inddragelse af slutbrugere er afgørende for succes. Der bør gennemføres målinger af brugernes tilfredshed med de digitale løsninger.
<b>Brug de fælles løsninger – og bidrag [Lånt]</b>	
<b>Digitaliseringsmålsætning</b>	<b>Beskrivelse</b>
<b>13. Tættere samarbejde</b>	Kommunerne skal arbejde tættere og mere forpligtende sammen, og Odense vil fortsat søge at markere sig meget, såvel på ledelsessiden, som med konkret viden om faglighed, it-arkitektur, it-drift, brugervenlighed, måling og udbredelse.
<b>14. Odense skal vise vejen, hvor vi kan</b>	Odense Kommune vil tilbyde at gå forrest – helst på følgende områder, hvor vi er særligt stærke: <ul style="list-style-type: none"> <li>- borgerbetjening og administration, herunder borgersagsportal, selvbetjeningsløsninger og digital post</li> <li>- velfærdsteknologi*, læringsteknologi*, telemedicin* og social teknologi*</li> <li>- tværsektoriel sundhedskommunikation* er et andet spydspidsområde, herunder det ambitiøse samarbejde med Region Syd og den forpligtende aftale, der er lavet med de praktiserende læger</li> </ul>
<b>15. Lær af andre og del med andre</b>	Vi skal aktivt udbrede kendskabet til Odense Kommunes succeser, så andre kan lære af dem. Samtidig skal vi være bedre til at lade os inspirere af andres succeser.
<b>16. Sats hvor det batter</b>	Vi skal indgå/drive samarbejder, hvor der er en positiv business case via en systematisk undersøgelse af muligheder. Vi skal udvise et balanceret engagement, dvs. satse hvor der er værdi i det for Odense Kommune og have fokus på effekten for fagområderne. Dertil kræves en tæt dialog imellem ØOU og forvaltningerne om prioritering.
<b>17. Stil krav</b>	Odense Kommune skal ikke holde sig tilbage fra at stille krav til eksterne parter. Hvis en opgave løses bedst på statsligt niveau, skal vi – evt. med KLs mellemkomst – søge at overvinde det suboptimerende "høste-så"-problem.
<b>Radikal innovation [Blåt]</b>	
<b>Digitaliseringsmålsætning</b>	<b>Beskrivelse</b>
<b>18. Innovationsledelse</b>	Digitaliseringstankegangen skal præge vores ledelsesmodeller. Digital innovation skal være et element i det generelle ledelsesgrundlag, og ledere skal måles på deres evne til at give plads til innovationen ved at lade medarbejdernes gode ideer vokse.
<b>19. Stjæl med stolthed</b>	Kommunens evne til at kvalificere, udvikle og udbrede de gode ideer skal styrkes. Udtrykket "Stjæl med stolthed" kan bruges til at signalere, at det er helt OK at lade sig inspirere

	af andres succeser.
<b>20. Fail fast</b>	Vi skal blive bedre til at igangsætte mange små projekter, til at forvente, at kun nogle af dem er gode nok til at kunne færdiggøres, og til at lukke de dårlige af dem hurtigt – ”fail fast”.
<b>21. Innovativ værktøjskasse</b>	Digitaliseringskredsen skal bidrage ind i de processer, der skal fastlægge den innovative værktøjskasse i Odense kommune, så den digitale innovationskompetence udbygges.
<b>22. Vidensoverførsel imellem spydspidsområder</b>	De mange tiltag inden for f.eks. velfærdsteknologi*, læringsteknologi* og social teknologi*, der vokser frem og forankres rundt om i organisationen skal understøttes af centrale digitaliseringskompetencer, der skal have særligt fokus på at se og eksekvere på tværgående sammenhænge og generel digital understøttelse.

## 9. Fra strategi til handling

Når digitaliseringsstrategien er vedtaget skal der igangsættes en proces, hvor kerneområdernes målsætninger og de teknologiske målsætninger sammen med digitaliseringsmålene og forvaltningernes ønsker omsættes til konkrete handleplaner. I den sammenhæng skal der ligeledes skabes sammenhæng mellem de fællesoffentlige strategier og Odense Kommunes strategi. Digitaliseringskredsen har ansvaret for udarbejdelsen af de konkrete handleplaner, mens Økonomi og Organisationsudvikling (ØOU) har ansvaret for at igangsætte og understøtte handleplansprocessen.



Digitaliseringsindsatsen på det fællesoffentlige og det fælleskommunale niveau skal kvalificeres, hvor det er relevant. Odense Kommune har en væsentlig rolle i dette. Koordinationen af Odense Kommunes kommunikation med KL og Kombit vedr. digitalisering foretages af Økonomi og Organisationsudvikling (ØOU), Digitalisering på basis af dialog og samarbejde internt, bl.a. i Digitaliseringskredsen.

Handleplanerne skal udarbejdes inden for rammerne af styringsuniverset i Odense Kommune. Det betyder, at de målsætninger, der er beskrevet ovenfor, i handleplansprocessen skal konkretiseres til klare mål for såvel den faglige som den økonomiske effekt af de projekter, der beskrives. De trends, som beskrives i strategien inkl. bilag vil eventuelt kunne indgå i arbejdet.

Som nævnt er målet med den fælleskommunale digitaliseringsstrategi at frigøre 2 mia. kr. årligt fra 2015 i de kommunale budgetter og samtidig sikre en attraktiv kommunal service. Odenses andel af de 2 mia. kr svarer til ca. 60 – 70 mio. kr. i forventede effekter, mens de investeringer, der skal til for at skabe effekterne, kun tildels er centralt finansieret. Handleplansprocessen skal detaljeret klarlægge effekterne, dels af de fælleskommunale indsatser og dels af digitaliseringsstrategiens øvrige indsatser. Handleplansprocessen skal også detaljeret afklare, hvad der skal til af investeringer og øvrige forudsætninger for at nå disse effekter. Dermed vil det efter handleplanprocessen stå klart, hvad digitaliseringsstrategien kan levere af effektivisering.

Da forudsætningerne for strategiarbejdet, både politisk/samfundsmæssige, organisatoriske og tekniske, ændres med stadigt stigende hastighed, er det meget usikkert, hvor længe en strategi som den nærværende vil være aktuel. Det foreslås derfor, at digitaliseringsstrategien revurderes og opdateres årligt i løbet af helt strategiperioden.

## **Bilag**

Bilag 1. Nationale strategier

Bilag 2. Tværgående strategier i Odense Kommune

Bilag 3. Prioriterede trends fra Gartner

Bilag 4. Kerneområdernes målsætninger

Bilag 5. Ordliste