

Digitaliseringsstrategi 2016-2019

Gribskov Kommune

Indholdsfortegnelse

Sammenfatning.....	3
1. Indledning.....	5
1.1 Rammerne for strategien.....	5
2. Organisation og kultur.....	7
2.1 Organisatorisk kulturforandring kræver digitale kompetencer.....	8
2.2 Kompetenceudvikling for alle.....	9
3. Bedre IT-understøttelse af administrative arbejdsprocesser (Basis-IT).....	10
4. Bedre IT-understøttelse af faglige arbejdsprocesser.....	10
4.1 Forretning frem for IT.....	10
4.2 Systemer skal hænge sammen og arbejdsgange nytænkes.....	11
4.3 Fra data til viden – grundlaget for effektbaseret ledelse og faglighed.....	11
5. Samarbejde om IT og digitalisering.....	12
5.1 Hvorfor indgå samarbejde om IT og digitalisering?.....	12
6. IT-governance og digitaliseringsprincipper.....	13
6.1 Ledelsesmæssige og organisatoriske principper.....	13
6.2 Tekniske principper.....	14
7. Opsamling af pejlemærker.....	14

Sammenfatning

Digitaliseringsstrategien er bygget op omkring følgende fem temaer, der tilsammen skal bidrage til at effektivisere og løfte sagsbehandlingen:

- **Organisation og kultur**
- **Bedre IT-understøttelse af administrative arbejdsprocesser (Basis-IT)**
- **Bedre IT-understøttelse af faglige arbejdsprocesser**
- **Samarbejde om IT og digitalisering**
- **IT-governance og digitaliseringsprincipper**

De fem temaer supplerer hinanden og skaber i fællesskab fokus på forretningsunderstøttelse og fremtidssikring af koncernens digitale fundament til gavn for borgere og virksomheder.

"Organisation og kultur" er en af hjørnestenene i strategien og handler om at skabe en fællesorganisatorisk forankret bevidsthed om digitalisering. Derfor er der fokus på:

- ✓ Forankring af digitaliserings-DNA i organisationskulturen.
- ✓ Digital (selv)ledelse.
- ✓ Digital modenhed.
- ✓ Udvikling af digitale kompetencer.

Med "Bedre IT-understøttelse af administrative arbejdsprocesser" (Basis-IT) sikrer vi, at vores fælles administrative arbejdsprocesser på tværs af den samlede koncern understøttes bedre. Derfor implementerer vi:

- ✓ Ny og bedre Basis-IT (mail, kalender, ESDH, kontorpakke og intranet).

Med "IT-understøttelse af de faglige arbejdsprocesser" sætter vi fokus på at tværgående og integrerede systemer bidrager til understøttelse af sammenhængende forretningsprocesser, ledelsesinformation og effektorienterede handlinger. Dette sikres ved fokus på:

- ✓ Data som del af de faglige arbejdsprocesser.
- ✓ Sammenhængende forretningsprocesser.
- ✓ Orientering mod forretningen, ikke teknologien.

Gribskov skal indgå samarbejder med kommuner eller andre spillere på markedet for at høste økonomiske-, kompetencemæssige- og kvalitative gevinster. "Samarbejde om IT og digitalisering" sætter derfor fokus på:

- ✓ Afdækning af mulighederne for samarbejde.
- ✓ Indgåelse af samarbejde om IT og digitalisering.

"IT-governance og digitaliseringsprincipper" sætter rammen for den nødvendige styringsorganisering, både den organisatoriske og driftmæssige, samt for den metode- og kvalitetsmæssige tilgang til IT-driften. Dette gør vi ved:

- ✓ Oprettelse af særlige digitaliseringsfora.
- ✓ Styret og kontrolleret drift af IT.

Digitaliseringsstrategien behandler og beskriver temaerne i ovennævnte rækkefølge. Hvert tema afsluttes med strategiske pejlemærker, der tilsammen udgør Gribskov Kommunes digitaliseringsretning.

1. Indledning

Med denne digitaliseringsstrategi vil vi sikre en effektivisering af kommunens anvendelse af digitale løsninger, med det formål at:

- Understøtte behovet for effektiviseringen og større produktivitet.
- Sikre et kvalitetsløft i sagsbehandlingen.

Digitaliseringsstrategien skal bidrage til fremtidssikring af det digitale fundament for at understøtte bedst mulig digital opgaveløsning til glæde for kommunens borgere og virksomheder. Digitaliseringsstrategien skal endvidere bidrage til, at borgere og virksomheder møder en sammenhængende kommune, der er i stand til at koordinere, udveksle og genbruge data.

Digitalisering skal bidrage til kommunens fortsatte udvikling, hvor det økonomiske pres stiller krav om omstilling samtidig med, at der er et stadig større behov for at arbejde effektorienteret.

Digitaliseringsstrategien skal understøtte kommunens strategiske indsatser, "vækst med kvalitet" samt "velfærd i forandring" ved at sikre bedst mulig digital arbejdsplads for medarbejderne samt gode digitale løsninger for borgere og virksomheder.

Digitaliseringsstrategien skal skabe fokus på størst muligt forretningsunderstøttelse frem for på teknologiske muligheder, og skal også skabe fundamentet for at borgere i størst muligt omfang kan betjene sig selv og dermed være aktive medspillere i egne sager.

Digitaliseringsstrategien tager afsæt i styrkerne ved vores nuværende digitale fundament, herunder helhedsorienteret sagsbehandling, udbredt datadisciplin, "en kommune - en sag", samt størst mulig åbenhed og videndeling.

Digitaliseringsstrategien skal understøtte at vi tænker forretningen i et koncernperspektiv. Det betyder at vi tænker langsigtet og afvejer fordele på et område mod ulemper på andre og, at vi fastholder en helhedsorienteret og strategisk tilgang til digitalisering.

Ved du, at digitalisering ikke er et spørgsmål om, hvilken teknologi vi anvender, men om hvordan teknologien hjælper forretningen.

1.1 Rammerne for strategien

Rammerne for digitaliseringsstrategien er givet af den samlede koncernledelse kombineret med nationale rammer sat af digitaliseringsstrategier fra bl.a. KL og Digitaliseringsstyrelsen.

Gribskovs rammer sat af koncernledelsen:

- Der er primært behov for en digitaliseringsstrategi, som sætter fokus på understøttelse af forretningen frem for teknologivalg.
- Strategien skal anlægge et koncernperspektiv, hvor der bl.a. ses på det interne samarbejde.
- Strategien skal være ambitiøs på at rykke kommunen på Basis-IT.

Ved du, at Digitaliseringsstrategien er blevet til på baggrund af indledende proces med direktionen og koncernledelse, efterfulgt af dialogmøder med alle centrene.

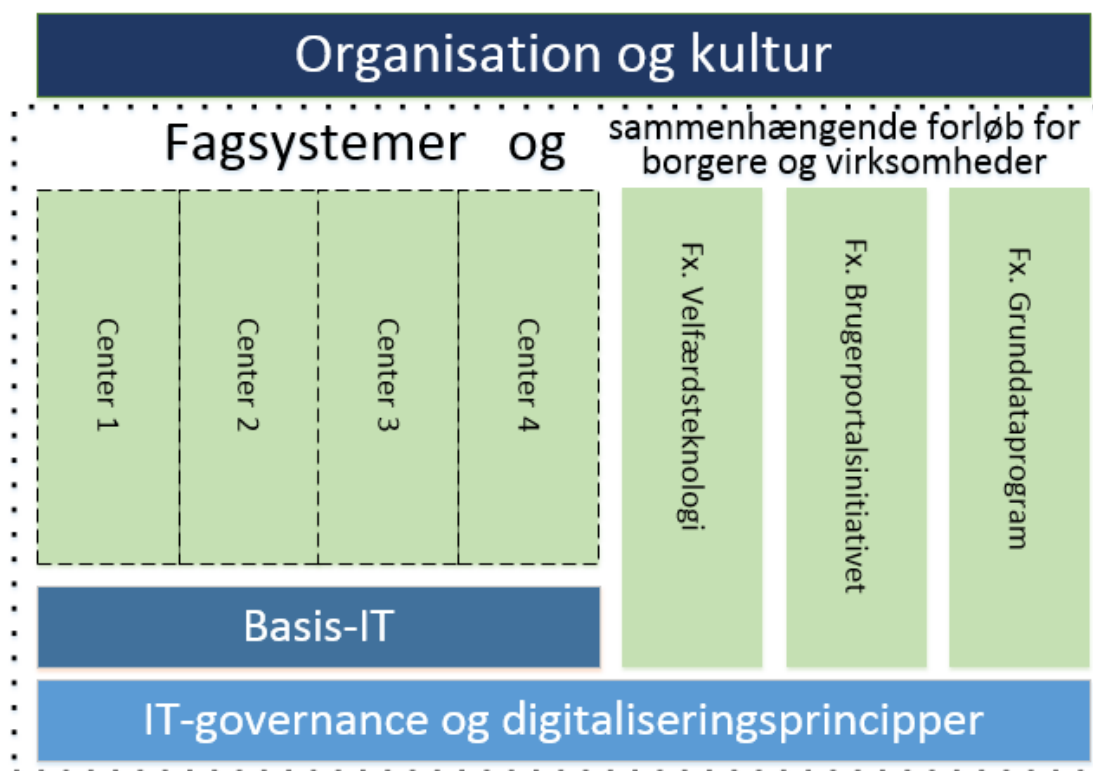
- Strategien skal ikke være ambitiøs i forhold til digital innovation.
- Strategien skal bidrage til effektivisering.
- Strategien skal understøtte effektstyring.
- Strategien skal fremme samarbejde med eksterne aktører.

Nationale rammer for strategien

Supplerende til de lokale rammer arbejder vi ud fra fælles kommunale digitaliseringstiltag, hvilket betyder at vi som udgangspunkt bakker op om, og tilslutter os fælles initiativer og strategier fra KOMBIT og KL. Vi vil som udgangspunkt anvende standardløsninger og grunddata.

Strategiens struktur

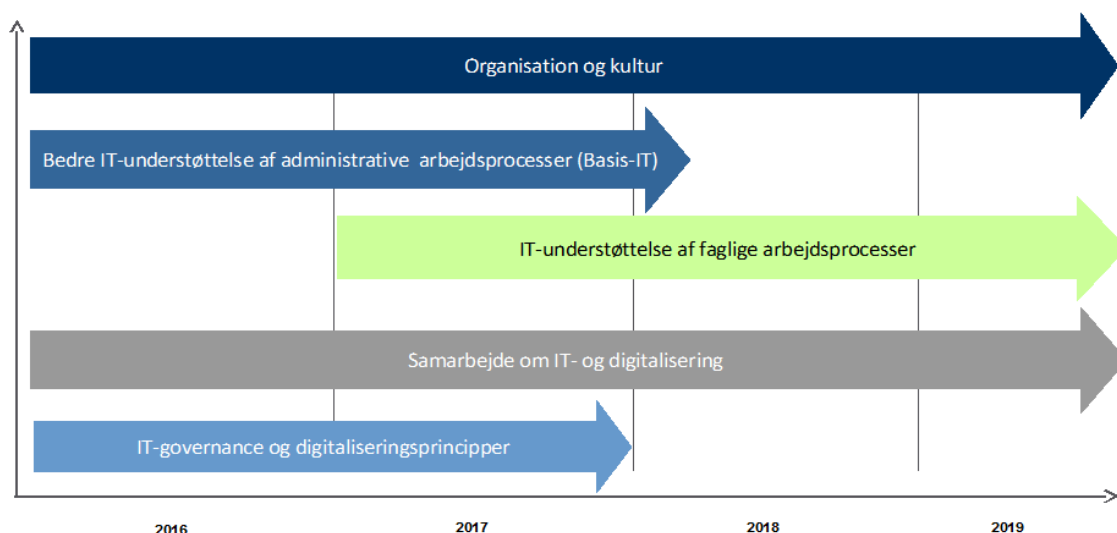
Med afsæt i rammerne har strategien 5 forskellige strategiske temaer. Modellen nedenfor illustrerer disse temaer med hver sin farve:



Modellen viser at grundlaget for digitaliseringen er "IT-governance og digitaliseringsprincipper" - det IT-strategiske fundament. Ovenpå dette fundament ligger "Basis-IT" (mail, kalender, kontopakke, ESDH-systemer, intranet), som er de fælles systemer, der understøtter de administrative arbejdsprocesser på tværs af den samlede koncern. "Fagsystemer og sammenhængende forløb for borgere og virksomheder", repræsenterer forretningsunderstøttelse i form af bedre IT-understøttelse af faglige arbejdsprocesser. Den stiplede linje i figuren illustrerer temaet "Samarbejde om IT og Digitalisering", der er en ramme og en mulighed på tværs af de andre temaer.

Forudsætningen for at lykkes med digitalisering er, at der arbejdes med "Organisation og kultur" for at igangsætte en forandringsproces. "Organisation og kultur" skal derfor ses som en overlægger for de øvrige temaer.

Der arbejdes med de forskellige temaer inden for en tidsmæssig prioriteret ramme frem til og med 2019. Der er et umiddelbart presserende behov for fokus på "Bedre IT-understøttelse af de administrative arbejdsprocesser". Den vedtagne tidsplan ser i hovedtræk således ud:



"Organisation og kultur" handler om at skabe den ønskede forandring, som i bund og grund er et organisationsudviklingsprojekt. Derfor er temaet gennemgående i hele perioden.

"Bedre IT-understøttelse af administrative arbejdsprocesser (Basis-IT)" handler om afdækning af behov, udarbejdelse af business case, beslutning om og implementering af fremtidig Basis-IT.

"IT-understøttelse af faglige arbejdsprocesser" handler om digitalisering på fagområderne.

"Samarbejde om IT og digitalisering" handler om afdækning af samarbejds muligheder og der forventes løbende implementering af tiltag i strategiperioden.

"IT-governance og digitaliseringsprincipper" handler om organisering af digitaliseringsindsatsen ud fra klare principper.

I forlængelse af strategien udarbejdes løbende handleplaner, som skal sikre den fornødne fremdrift og prioritering. Strategien rækker fire år frem og skal således dække til og med 2019.

Strategien forelægges Økonomiudvalget marts 2016. Der følges løbende op på de forskellige temaer i administrationen.

2. Organisation og kultur

Effektivisering og digitalisering hænger uløseligt sammen. Effektiviseringerne hentes på flere områder og spænder lige fra digital selvbetjening til digital post, digitalisering af arbejdsgange, ledelsesinformation til IT-drift og IT-kontraktstyring mm.

Digitalisering følger på den måde effektiviseringsdagsordnen tæt og begge dele bliver mere og mere integreret i vores kultur - vores DNA.

Tiden, hvor digitalisering var lig med enkeltstående tekniske projekter drevet af IT-organisationen, er forbi. Nu handler det om at sikre gevinster via bedre Basis-IT og digitalisering i centrene. Det handler om at udtænke smartere processer til opgaveløsningen i og på tværs af koncerne. Digitaliseringsdelen er blot et understøttende element i den sammenhæng. Digitalisering handler altså langt mere om forretningsforståelse og -udvikling end det egentlig handler om teknik.

IT-organisationen skal i langt højere grad fungere som støttefunktion for centrene, med en dyb viden om underliggende infrastruktur, sikkerhed, arkitektur, digitaliseringsprincipper, digitale arbejdsprocesser og nationale digitaliseringsstrategier.

IT-organisationen sikrer på den måde at det IT-tekniske fundament understøtter det forretningsmæssige digitaliseringsbehov i centrene, som med deres dybe faglige forretningsviden om arbejdsgange, behov og ønsker er drivende kraft i egne digitaliseringsprojekter.

Med den digitaliseringstilgang har koncernen en organisatorisk bevidsthed omkring digitalisering, som betyder at vi genfortolker digitalisering som et organisationsanliggende frem for et teknisk anliggende. Derfor anerkender og forankrer vi digitalisering som en del af vores fælles organisationskultur.

- ✓ **Vi bruger digitaliseringsstrategien til at forankre digitaliseringsperspektivet som en integreret del af vores organisationskultur – til gavn for koncernen og i sidste ende til gavn for borgere og virksomheder.**

2.1 Organisatorisk kulturforandring kræver digitale kompetencer

Et fælles digitalt DNA kommer ikke af sig selv. Vi står foran en organisatorisk kulturændring, som vi forankrer både bredt, på tværs af koncernen og dybt ned i fagområderne. Ingen af os kan gøre det alene – hverken koncernledelsen, IT-organisationen eller centrene. Den organisatoriske forandring, udspringer af en forståelse af digitalisering, som skal forankres hele vejen ud til den enkelte medarbejder.

Digital ledelse skal anerkendes som en strategisk ledelseskompetence ligeværdig med fx personaleledelse, og både ledere og medarbejdere klædes på til at forstå principperne bag og bedrive digitale ledelse i daglige sammenhænge. Digitale kompetencer handler om at kende, respektere og agere ud fra de strategier, principper, visioner og mål, som sættes for digitalisering i organisationen.

Citat fra dialogmøde:
'Kompetenceudvikling i IT og digitalisering skal være et fællesprojekt - ikke et IT-projekt'.

Det digitale mind-set handler også om at udstikke klare krav og forventninger til IT-understøttede opgaver og arbejdsgange. Det handler om at turde bevæge sig ud af vanetænkningen og spørge sig selv og sine kolleger på tværs af organisationen om, hvordan tingene kan gøres anderledes. Det handler om at følge med i udviklingen på eget og tværgående fagområder og turde fejle og prøve igen. Og det handler om at anerkende egne begrænsninger og søge erfaring på tværs.

Digitale kompetencer handler om at kunne digitalisere forretningsgange, skabe god base for digitalisering, realisere gevinster og være rollemodel. Vi skal bedrive digital (selv)ledelse med blik for at implementere nye forretningsunderstøttende systemer i bund – altså at de bagvedliggende processer revurderes, optimeres og sammen med IT-delen sikre effektivisering og mulighed for at høste gevinster.

Digitale kompetencer handler på den måde om meget andet end at vælge et IT-system og lade IT-organisationen implementere det. En samlet organisation med digitale kompetencer er nøglen til digital modenhed, til at tænke anderledes, at genfortolke digitalisering og sikre, at kulturen forandres så det digitale DNA forgrener sig ud i alle kroge af organisationen.

Vi arbejder på at udvikle Gribskov Kommune til en digital moden organisation hvor koncernperspektiv, digital ledelse og opbygning af digital DNA understøttes både organisatorisk og kompetenceudviklingsmæssigt.

Ved du, at Det Digitale Råd anser utilstrækkelig digital ledelse for at være den største barriere for, at den offentlige sektor kan høste de produktivtæmæssige gevinster af investeringer i ny teknologi.

- ✓ **Vi sikrer, at vi er bevidste om kravene til digital modenhed.**
- ✓ **Vi kender til principperne for og bedriver alle digital (selv)ledelse.**

2.2 Kompetenceudvikling for alle

Som samlet koncern har vi erkendt behovet for at stille skarpt på effektivisering via digitalisering. Tiden er nu til, at vi klædes på til at kunne løfte opgaven. Ændret adfærd og nye måder at omtænke ufleksible arbejdsgange udspringer af digitale kompetencer og understøttes af en bred fortrolighed med anvendelse af IT og kendskab til kommunens digitaliseringsprincipper.

Det digitale mind-set er, som beskrevet, en forudsætning for den nødvendige organisatoriske forandring og dermed en forudsætning for, at vi kan realisere det digitale potentiale. Vi spiller alle en rolle her: Som ledere skal vi føle os rustet og motiveret til den digitale og ledelsesmæssige udfordring forandring kræver og som medarbejdere skal vi forstå principperne for at kunne omsætte den faglige dybe viden til at kunne se nye muligheder og sparre med ledelsen i forhold til digitalisering.

Ved du, at digitalisering hovedsagligt foregår på fagområderne og gør det i kraft af, at det er her, den faglige viden har størst tyngde.

Når digitale kompetencer er på plads, er der grundlag for, at koncernen som helhed tænker i digitalisering og de muligheder der ligger heri.

- ✓ **Vi sikrer digital kompetenceudvikling for ledelse, medarbejdere og IT-organisation.**

3. Bedre IT-understøttelse af administrative arbejdsprocesser (Basis-IT)

Digitalisering af administrative arbejdsprocesser handler i høj grad om at skabe en sammenhængende og effektiv kommune, hvor den digitale sagsbehandling og videndeling understøttes bedst muligt.

Som kommune med strategisk fokus på åbenhed og videndeling på tværs af koncernen har alle medarbejdere adgang til fællessystemer som mail, kalender, kontorpakke, ESDH-systemer og intranet. Disse systemer går i strategien under fællesbetegnelse 'Basis-IT'.

Basis-IT er den fælles platform for understøttelse af administrative arbejdsprocesser som:

- Sagsbehandlingen
- Udvalgsbetjeningen
- Tværgående videndeling
- Digitale samarbejder
- Dokumentation, journalisering og arkivering

Basis-IT er således de helt centrale værktøjer for udførelse af de administrative opgaver og understøtter de administrative forretningsmæssige behov i hele koncernen.

Basis-IT skal, som samlet pakke, bidrage til at skabe øget effektivitet, bedre samarbejde, bedre IT-understøttelse af arbejdsprocesser og bedre forudsætninger for effektstyring.

- ✓ **Vi sikrer, at de administrative forretningsprocesser understøttes af ny og bedre Basis-IT.**

Ved du, at det indledende arbejde med rammerne for strategien viste et umiddelbart presserende behov for bedre understøttelse af de administrative arbejdsprocesser.

4. Bedre IT-understøttelse af faglige arbejdsprocesser

Digitalisering af faglige arbejdsprocesser handler i høj grad om at skabe en sammenhængende og effektiv kommune, hvor nytten af borger- og virksomhedsrettede services er høj.

4.1 Forretning frem for IT

Det er forretningsbehovet, der er i centrum. Vi ser digitalisering som middel til at skabe konkret nytteværdi i form af bedre service, administrative lettelser og effektivisering. Det betyder også, at vi sætter fokus på at implementere i bund. IT-systemer skal udnyttes fuldt ud, når de ibrugtages, og arbejdsprocesser skal optimeres, så løsningerne medfører, at borgere og virk-

Citat fra dialogmøde:
'IT-systemerne skal være så attraktive at man ikke bruger sine egne skuffesystemer for at få hverdagen til at fungere'.

somheder oplever forbedringer. Det betyder, at vi har fokus på organisatorisk implementering, som reelt omlægger og effektiviserer opgaveløsning, arbejdspraksis og ydelser.

Vi bruger teknologiens muligheder, fx til at sikre at medarbejderne kan tilgå systemer, hvor det giver mening, så vi opnår de forretningsmæssige fordele, der ligger heri.

- ✓ **Vi orienterer os først mod forretningen, dernæst teknologien.**

4.2 Systemer skal hænge sammen og arbejdsgange nytænkes

Fagsystemer såvel som ESDH-system skal kunne "tale sammen" på tværs, således at en sag kan følges fra start til slut, og det er muligt at få overblik og sikre sammenhængende forløb for borgere og virksomheder. Sammenhæng muliggør endvidere selvbetjening og adgang til egne sager for borgere og virksomheder - uanset om sager ligger i flere forskellige IT-løsninger.

Vi styrker samarbejdet på tværs af fagområder ved at anvende løsninger, der understøtter en hændelses- og helhedsorienteret sagsbehandling, hvor systemer automatisk reagerer på hændelser, så sagsbehandleren ikke skal fungere som "integrationskomponent".

Viden om relationen mellem forretning og IT er en forudsætning for at opnå gevinsterne ved digitalisering. Uden en veldokumenteret viden om forrettningens arbejdsprocesser er det umuligt at implementere optimalt understøttende IT.

Digitalisering skal medvirke til at skabe en positiv forandring af processer og opgaveløsning, hvor der ikke bare "sættes strøm" til de eksisterende arbejdsgange. Det betyder, at vi har fokus på at digitalisere den bagvedliggende opgaveløsning, således at vi får mere effektiv behandling af rutineprægede sager og frigør ressourcer til de tunge sager. Arbejdsgangsanalyser er dermed et centralt element i optimal udnyttelse af digitale løsninger, nye såvel som eksisterende.

- ✓ **Vi satser på løsninger, der understøtter hele forretningsprocesser og giver sammenhæng og integration.**

4.3 Fra data til viden – grundlaget for effektbaseret ledelse og faglighed

Vi arbejder med effektbaseret ledelse og faglighed. Det betyder at vi retter vores fokus mod, hvad der virker og følger op på, hvilke effekter indsatser har. Både for at sikre kvalitet i konkrete sagsforløb og for at opnå viden om, hvordan indsatser kan forbedres og hvordan indsatsviften kan målrettes og udvikles.

Et væsentligt element heri er, at vi - via ledelsesinformation - omsætter data til viden, så der kan ledes og handles effektorienteret. Derfor skal data være kvantitative. Vi ved, at det virker forstyrrende, når data registreres "ved siden af" den faglige sagshandling, med det resultat, at registrering sker på bekostning af faglige arbejdsgange eller sker mangelfuldt.

Data skal ofte hentes i mange forskellige systemer, nogle gange på tværs af fagområder. Data skal derfor kunne adskilles fra de fagsystemer de "bor" i, så der kan skabes sammenhænge og dannes ledelsesinformation som middel til datadrevet effektivisering.

- ✓ **Vi satser på systemer der understøtter kvantificering af data, som en integreret del af den faglige arbejdsproces.**

5. Samarbejde om IT og digitalisering

5.1 Hvorfor indgå samarbejde om IT og digitalisering?

Byrådet har i budgetaftalen for 2016-2019 formuleret tiltaget "Tværkommunale samarbejder og konkurrenceudsættelse", som skal bidrage til at styrke væksten. Det fremgår af aftalen, at vi i 2016 skal afdække hvilke områder, der kan være relevante at indlede dialoger for samarbejde med andre på.

IT og digitaliseringsområdet udvikler sig hastigt, og det betyder bl.a., at der er behov for meget specialiserede kompetencer på fx arkitektur og sikkerhedsområdet. Disse kompetencer er i høj kurs hos såvel leverandører som kommuner. At tænke i samarbejde giver større adgang og mulighed for at drage nytte af specialiserede kompetencer, som Gribskov Kommune qua vores størrelse ellers vil have svært ved.

Ved du, at vi er i gang med, at undersøge mulighederne for et samarbejde med 6 andre nordsjællandske kommuner.

Der er ikke én samarbejdsmodel, der passer alle. Men det er en forudsætning for alle samarbejdsmodellerne, at der allokeres ressourcer til at drive samarbejdet og at der er et stærkt ledelsesmæssigt fokus for at lykkes. Det er også væsentligt, at der er tillid mellem parterne og at de ser samarbejdet som forpligtende. Samtidig får samarbejdet styrke, når de forankres politisk.

Samarbejde må forventes at få endnu større strategisk vinkel i fremtiden, da de kan vise sig at få stor betydning for kommunernes evne til at levere god og effektiv service indenfor de stramme økonomiske rammer.

Outsourcing er også en mulig samarbejdsform omkring IT-driften. Outsourcing anvendes for at sikre den bedst mulige IT-drift på en økonomisk forsvarlig måde. Outsourcing kan bidrage til at professionalisere driften således, at der opnås en sikker og stabil drift.

- ✓ **Vi afdækker mulighederne for samarbejde med eksterne (leverandører, kommuner, andre) med det formål, at sikre bedst mulige digitale løsninger samt bedst mulig IT-drift.**
- ✓ **Vi indgår samarbejde om IT og digitalisering med det formål at høste gevinster, både økonomiske, kompetencemæssige og kvalitative.**

6. IT-governance og digitaliseringsprincipper

IT-governance er de strukturer og processer, der sikrer, at koncernen fastlægger strategier for IT-anvendelsen og som gør, at disse implementeres og løbende justeres og koordineres.

Forankret IT-governance giver et klart svar på hvilke beslutninger, der skal tages for at sikre en effektiv styring og brug af IT, hvem der tager disse beslutninger og hvordan beslutningerne bliver taget og fulgt op på. Disse beslutninger kræver, at vi forholder os til IT-principper, IT-arkitektur, IT-infrastruktur og principper for systemanskaffelser herunder business case. Det handler således om, at vi fastlægger digitaliseringsprincipper af både ledelsesmæssig, organisatorisk og teknisk karakter.

6.1 Ledelsesmæssige og organisatoriske principper

De ledelsesmæssige og organisatoriske principper medvirker til at digitalisering bliver en integreret del af den strategiske ledelse, og sikrer, at forretningskritiske digitaliseringsbeslutninger forankres strategisk. På den måde medvirker de til, at digitaliseringen styres i samme retning som kommunes overordnede udviklingsstrategi.

Principperne medvirker til, at den forventede værdi af IT-investeringer og IT-projekter rent faktisk bliver skabt, både når der er tale om økonomisk gevinst og om forretningsmæssig værdi, som løft i sagsbehandlingen, effektivisering, effektstyring, sammenhæng og samarbejde.

Det betyder, at vi forholder os til, hvor de forskellige typer af beslutninger tages, og hvordan beslutningsstrukturen skaber ejerskab. Endvidere forholder vi os til grundlaget for beslutninger i processen for systemanskaffelse, hvor business case er et bærende element.

- ✓ **Vi opretter særlige digitaliseringsfora som behandler centrale områder vedrørende digitalisering.**

En del af de ledelsesmæssige og organisatoriske principper omhandler den IT-drift, der skal være til stede for at opnå vores overordnede mål. Infrastrukturen skal kunne bære et stigende antal digitaliseringsinitiativer. Den skal understøtte vores forretningsprocesser og funktioner, fx ved at eventuelle hændelser eller afbrydelser minimeres og håndteres, uden at brugerne bliver unødigt genereret. For at professionalisere vores drift, herunder dokumentationen, anvender vi et eller flere relevante og anerkendte metoder.

- ✓ **Vi sikrer en styret og kontrolleret drift af IT, der efterlever fastlagte metoder og standarder, herunder at IT-driften gennemføres i henhold til et aftalt kvalitets- og service-niveau.**

6.2 Tekniske principper

De tekniske principper handler ikke om, hvilken teknologi der skal anvendes, men om hvordan teknologien hjælper forretningen med at nå i mål, fx ved at understøtte helhedsorienteret, sammenhængende sagsbehandling.

På sammen måde som der i byplanlægningen er behov for principper for fælles services (veje, kloaker, bolig- og industriområder m.m.), er der behov for fælles tekniske principper for digitalisering. I digitalisering definerer de tekniske principperne rammene for den enkelte IT-løsning, så det sikres at de forskellige løsninger kan fungere sammenhængende.

Principperne er ikke en del af strategien, men indgår dels som et grundlag, dels som en konsekvens af strategien. Nogle tekniske principper tilpasses således løbende til forretningsbehovene, og dokumenteres dynamisk i strategiperioden, mens andre handler om, at vi satser på løsninger, der bygger på en fælleskommunal standardiseret infrastruktur, og på principperne for såkaldt serviceorienteret arkitektur, som giver os kompatibilitet ifht andre kommuner.

- ✓ **Vi satser på løsninger der bygger på den fælleskommunale rammearkitektur, herunder nyere løsninger fra KOMBIT.**

7. Opsamling af pejlemærker

Digitaliseringsstrategien har sat en række pejlemærker, der tilsammen udgør den strategiske ramme for digitalisering i kommunen. Tilsammen udtrykker de vores behov for at sætte fokus på digital understøttelse af forretningen som vej til kvalitetsløft i sagsbehandlingen, effektivisering og større produktivitet. Den digitale retning for de forskellige temaer udgøres af følgende pejlemærker:

Organisation og kultur:

- ✓ Vi bruger digitaliseringsstrategien til at forankre digitaliseringsperspektivet som en integreret del af vores organisationskultur – til gavn for koncernen og i sidste ende til gavn for borgere og virksomheder.
- ✓ Vi sikrer, at vi er bevidste om kravene til digital modenhed.
- ✓ Vi kender til principperne for og bedriver alle digital (selv)ledelse.
- ✓ Vi sikrer digital kompetenceudvikling for ledelse, medarbejdere og IT-organisation.

Bedre IT-understøttelse af de administrative arbejdsprocesser:

- ✓ Vi sikrer, at de administrative forretningsprocesser understøttes af ny og bedre Basis-IT.

Bedre IT-understøttelse af de faglige arbejdsprocesser:

- ✓ Vi orienterer os først mod forretningen, dernæst teknologien.
- ✓ Vi satser på løsninger, der understøtter hele forretningsprocesser og giver sammenhæng og integration.
- ✓ Vi satser på systemer der understøtter kvantificering af data, som en integreret del af den faglige arbejdsproces.

Samarbejde om IT og digitalisering:

- ✓ Vi afdækker mulighederne for samarbejde med eksterne (leverandører, kommuner, andre) med det formål, at sikre bedst mulige digitale løsninger samt bedst mulig IT-drift.
- ✓ Vi indgår samarbejde om IT og digitalisering med det formål at høste gevinster, både økonomiske, kompetencemæssige og kvalitative.

IT-governance og digitaliseringsprincipper:

- ✓ Vi opretter særlige digitaliseringsfora som behandler centrale områder vedrørende digitalisering.
- ✓ Vi sikrer en styret og kontrolleret drift af IT, der efterlever fastlagte metoder og standarder, herunder at IT-driften gennemføres i henhold til et aftalt kvalitets- og service-niveau.
- ✓ Vi satser på løsninger, der bygger på den fælleskommunale rammearkitektur, herunder nyere løsninger fra KOMBIT.