



## REFERAT

for mødet den 23.05.2023, kl. 14:30 i Rådhuset, Udvalgsværelse F på 2. sal

9. Udkast til ny fælles digitaliseringsstrategi for Københavns Kommune 2024-2027 (2023-0175824) 2



## 9. Udkast til ny fælles digitaliseringsstrategi for Københavns Kommune 2024-2027 (2023-0175824)

Økonomiudvalget besluttede den 10. januar 2023 at igangsætte arbejdet med en fælles digitaliseringsstrategi for kommunen i perioden 2024-2027. Der forelægger nu et udkast til digitaliseringsstrategien og et udkast til mulige fælles indsatser (bilag 1). Udkastet til strategi er blevet til i et tæt samarbejde mellem forvaltningerne. Økonomiudvalget bedes godkende udkast til strategi og mulige fælles indsatser med henblik på høring i fagudvalgene i august. Strategi og indsatskatalog, herunder afrapportering på de igangsatte foranalyser, forventes forelagt Økonomiudvalget til endelig godkendelse i november 2023.

## Indstilling

Økonomiforvaltningen indstiller over for Økonomiudvalget,

1. at det godkendes, at udkastet til Københavns Kommunes fælles digitaliseringsstrategi 2024-2027, jf. bilag 1, sendes i høring i fagudvalgene,
2. at det godkendes, at Økonomiforvaltningen arbejder videre med de oplyste forslag til mulige fælles indsatser under strategien, jf. indsatskataloget i bilag 1,
3. at det godkendes, at fagudvalgene i forbindelse med høringen anmodes om at udvælge forvaltningsspecifikke indsatser, der kan indgå i strategiens indsatskatalog,
4. at det tages til efterretning, at dele af indsatsen omkring Cyberpakke 2 samt enkelte investerings- og innovationscases ventes at indgå i forhandlingerne om budget 24, øvrige indsatser vil kræve finansiering og kan indgå i kommende budget- og overførselssager.

## Problemstilling

Den 10. januar 2023 besluttede Økonomiudvalget (ØU) at igangsætte arbejdet med en fælles digitaliseringsstrategi for Københavns Kommune (KK) i perioden 2024-2027. ØU godkendte de foreslåede temaer for strategien og forslag til foranalyser samt processen for udarbejdelsen af strategien.

Siden 2018 er der blevet sat fælles mål for digitalisering via de nuværende 2-årige digitaliseringsredegørelser og via de handleplaner eller strategier for digitalisering, som hver forvaltning har udarbejdet for eget område. Den nye strategi erstatter digitaliseringsredegørelser og sætter nye fælles mål og retning for Københavns Kommune på digitaliseringsområdet. Strategien fungerer samtidig som en fælles ramme og overligger for forvaltningernes egne handleplaner eller strategier på digitaliseringsområdet. Udkast til strategi og indsatskatalog med fælles indsatser samt slides, der gennemgår hovedindhold i strategien, er vedlagt sagen. Arbejdet med foranalyserne pågår pt. og færdiggøres til august. Foranalyserne udmøntes i forslag til konkrete indsatser og indgår i det endelige indsatskatalog som forelægges ØU til godkendelse i november 2023.

# Løsning

Indholdet i den nye strategi afspejler de seneste fællesoffentlige og fælleskommunale strategier og markerer et skifte i tilgangen til digitalisering i Københavns Kommune. Tidligere har digitalisering primært været forbundet med effektivisering, og fokus har været på digitalisering af administrative processer, teknologivalg og på styring af it- og digitaliseringsområdet. Den nye fælles strategi har et bredere fokus. Her ses digitalisering som et vigtigt middel til at løse de store samfundsudfordringer med at sikre arbejdskraft og styrke klimaindsatsen. Strategien adskiller sig også fra tidligere ved at sætte fokus på samspillet mellem mennesker og teknologi i og med, at det digitale i stigende grad bliver en integreret del af kommunens serviceydelser og kontakt med borger og virksomheder. Derfor er der fokus på brugervenlighed, sammenhængende opgaveløsning og digital inklusion.

Strategien sætter også fokus på, at it-systemer og devices fungerer, er sikre og understøtter medarbejderne i deres arbejde. Det kan både bidrage til afbureaukratisering og fastholdelse af medarbejdere.

Strategien sætter derudover fokus på, at kommunen har et robust, effektivt og sikkert fundament at stå på i arbejdet med digitalisering. Det handler både om en effektiv og sikker styring og drift af it-området og finansiering af omkostninger til den grundlæggende infrastruktur og de øgede krav til it-sikkerhed, som er forudsætninger for at fortsætte driften på det nuværende niveau. Det handler også om rammer og forudsætninger for at anvende data i opgaveløsningen, og om at ledere og medarbejdere har gode sikre digitale systemer og devices at arbejde i, samt om kompetencer hos ledere og medarbejdere.

Der er udarbejdet et udkast til strategi, som indeholder en vision og seks temaer samt et udkast til mulige fælles indsatser (bilag 1). Visionen er: "Digitalisering skaber et bedre københavnerliv" og sætter fokus på, at digitalisering skal skabe værdi for københavnerne og dermed for samfundet. Vores hverdag og arbejdsliv bliver mere digitalt, og det er vigtigt, at borgere, virksomheder og medarbejdere, uanset hvilken kanal de bruger i kontakten med kommunen oplever, at løsningen er hjælpsom, effektiv, tryk og brugervenlig. Visionen indeholder også en ambition om at gribe de teknologiske muligheder og omsætte dem til gode løsninger for borgerne og virksomheder og for byen. Visionen sætter desuden fokus på, at vi indgår partnerskaber og går forrest sammen med andre i den digitale udvikling. Heri ligger også, at vi tager medansvar for den digitale udvikling i hele den offentlige sektor og som landets største kommune aktivt påvirker udviklingen i en ambitiøs og balanceret retning.

Der er arbejdet videre med de seks overordnede temaer, som Økonomiudvalget (ØU) godkendte i januar 2023. De tre første temaer adresserer, hvordan digitalisering kan bidrage til at løse samfundsudfordringerne og understøtte samspillet mellem teknologi og mennesker:

1. Arbejdskraft: KK sikrer arbejdskraft til velfærd, og teknologianvendelse bidrager til at frigøre tid og fastholde medarbejdere
2. Brugervenlighed: KK styrker fokus på brugervenlighed og sammenhæng og sikrer digital inklusion, så alle kan bruge KK's løsninger
3. Klima: KK styrker klimaindsatsen og gør København mere bæredygtig med øget brug af data og teknologi

De sidste tre temaer handler om, hvad det kræver af kommunens organisation og styringsrammer at indfri strategiens vision:

4. Kompetencer: KK sætter fokus på den gode digitale arbejdsdag og løfter de digitale kompetencer i hele organisationen
5. Data: KK styrker arbejdet med data, så kommunens data kan anvendes aktivt til at fremme opgaveløsningen
6. Styring: KK styrker kommunens digitale fundament så der sikres en effektiv og sikker styring af it-drift og it-projekter.

Det bemærkes, at tema 2 har delvist overlap til Service- og Kanalstrategien, som ØU vedtog d. 30. august 2022. Når ØU forelægges digitaliseringsstrategien til godkendelse i november 2023, vil der blive lagt op til, at den nye digitaliseringsstrategi erstatter Service og Kanalstrategien, så sidstnævnte udgår.

### Indsatser, foranalyser og økonomi

For at sikre, at strategien omsættes til handling, er der udarbejdet et udkast til indsatskatalog. Pt. indgår udelukkende forslag til fælles indsatser og fokus i de foreslåede fælles indsatser er på det, der skal samarbejdes mere om i kommunen. De forvaltningsspecifikke indsatser indmeldes i forbindelse med høringen i fagudvalgene i august.

De fleste af indsatserne vil kræve finansiering. Det kan ske løbende op mod Overførselssag og Budget eller løftes inden for egen ramme. Der kan igangsættes nye indsatser hvert år i strategiperioden. Det skal sikre, at indsatser har aktualitet og relevans. Opfølgning på indsatserne sker én gang årligt til ØU, og samtidig tager ØU stilling til det kommende års fælles indsatser.

ØU besluttede i januar 2023, at der skal igangsættes en række foranalyser. Foranalyse 1 adresserer ØU's bestilling om at belyse it-sikkerheden i KK i relation til implementering af nye it-systemer samt opgradering af devices. Foranalyse 2 undersøger, hvordan vi kan styrke arbejdet med digital innovation, brugervenlighed og sammenhængende brugerrejser. Arbejdet med foranalyserne blev igangsat i marts og pågår i forår/sommer 2023. Foranalyserne skal udmønte sig i konkrete indsatser og kommer til at indgå i det endelige forslag til indsatskatalog, som forelægges ØU i november.

Indsatskataloget indeholder - udover de igangsatte foranalyser - også forslag til indsatser om bl.a. digital inklusion, så vi på tværs styrker fokus på at finde løsninger til de borgere, der har svært ved det digitale. På it-sikkerhedsområdet hvor der er det stigende trusselsbillede foreslås dele af Cyberpakke 2, som indsats og ventes at indgå i budget 2024. Et robust it-fundament kræver finansiering. Derfor er der også forslag om at igangsætte en analyse af finansiering og investeringsbehov, der kan munde ud i en samlet it-investeringsplan. Andre fælles indsatser omhandler fælles tilgange eller mål, f.eks. en fælles ramme for kompetenceudviklingstiltag målrettet ledere.

Udover de indsatser, som hvert fagudvalg melder ind ifm. høringen, har hver forvaltning også en lang række andre indsatser på digitaliseringsområdet, herunder implementering af fællesoffentlige initiativer. Hver forvaltning har selv ansvar for at udforme en handleplan eller lignende, som afspejler forvaltningens opgaver i relation til den nye fælles digitaliseringsstrategi, og som samtidig indeholder de øvrige forvaltningsspecifikke mål og indsatser på digitaliseringsområdet.

## Survey i KK's borgerpanel om digitalisering

Som led i strategien er der i marts 2023 gennemført et online survey i KK's borgerpanel, som sætter fokus på københavnernes ønsker og forventninger til digitale løsninger. Undersøgelsen blev besvaret af knap 4000 københavnere, svarende til 22 pct. af borgerpanelet. I udkastet til strategien er der indsat et afsnit med nedslag fra undersøgelsens resultater. I den endelige version af strategien vil resultaterne blive indarbejdet i faktabokse, citater eller lignende.

## Involvering i forbindelse med udarbejdelsen af strategien

Udkastet til strategi er udarbejdet i et tæt samarbejde mellem forvaltningerne. Der har i dialogen været fokus på, at strategien skal spille sammen med og understøtte eksisterende og kommende handleplaner, strategier og faglige politikker, herunder Klimaplan 2035, Energistrategien, Indkøbspolitikken mv. samt forvaltningernes strategiplaner for digitalisering. Der har desuden været afholdt møder med interessenter, herunder KL og KOMBIT.

## **Økonomi**

Sagen har i sig selv ingen økonomiske konsekvenser. Strategiens indsatser vil kræve finansiering. I de tilfælde, hvor finansiering ikke kan findes indenfor forvaltningernes egne rammer, vil det blive håndteret ifm. Budget og overførselssagen i strategiperioden, hvor der lægges forslag til budgetønsker, investeringscases mv. op til politisk godkendelse.

## **Videre proces**

Efter behandling sendes udkast til fælles digitaliseringsstrategi og indsatskatalog i høring i fagudvalgene i august 2023. Fagudvalgene skal i den forbindelse indmelde de forvaltningsspecifikke indsatser, som de ønsker skal indgå i indsatskataloget. Den endelige strategi inkl. samlet indsatskatalog ventes forelagt ØU til godkendelse i november 2023. Der følges op på indsatserne i strategien én gang årligt til ØU. Opfølgning vil blive koordineret med relevante processer i forvaltningerne.

Det bemærkes, at ØU som følge af bevillingsudløb på foranalyserne har anmodet om, at der udarbejdes et budgetnotat på strategiens indsatser til budget 2024.

Søren Hartmann Hede/ Kristina Skovdal

## **Beslutning**

Dagsordenpunkt 9: Udkast til ny fælles digitaliseringsstrategi for Københavns Kommune 2024-2027 (2023-0175824)

### **Økonomiudvalgets beslutning i mødet den 23. maj 2023**

Indstillingens 1.-3. at-punkt blev godkendt uden afstemning.

Indstillingens 4. at-punkt blev taget til efterretning uden afstemning.

## **Bilag**

Bilag 1 - Udkast til fælles digitaliseringsstrategi for Københavns Kommune 2024-2027 samt indsatskatalog med mulige fælles indsatser

Bilag 2 - Slides til Økonomiudvalget den 23. maj 2023 - udkast til fælles digitaliseringsstrategi for Københavns Kommune 2024-2027



# **Udkast til fælles digitaliseringsstrategi for Københavns Kommune 2024-2027**



# Indledning

København er en af verdens bedste byer at bo og leve i, og det skal København blive ved med at være. De teknologiske og digitale muligheder skal hjælpe os med at skabe det gode københavnerliv. Ikke fordi det er et mål i sig selv at blive mere digital, men fordi digitale løsninger og teknologi er overalt i vores hverdagsliv og arbejdsliv. Brugt på den rigtige måde, og på de rigtige områder, kan digitalisering gøre vores liv og kommunens opgaveløsning bedre. Og det kan være en af nøglerne til, at vi kan håndtere de store samfundsmæssige udfordringer med mangel på arbejdskraft og handling på klimaområdet.

Denne første fælles digitaliseringsstrategi for 2024-2027 sætter mål og retning for digitalisering i Københavns Kommune og igangsætter indsatser, der sætter handling bag ordene.

## Vision: Digitalisering skaber et bedre københavnerliv

*Digitalisering skal skabe værdi for københavnerne og være med til at forbedre samfundet.*

*Vi vil skabe det gode samspil mellem mennesker og teknologi og sikre, at digitaliseringen understøtter vores medarbejdere, borgere og virksomheders behov.*

*Vi vil omsætte de teknologiske og digitale muligheder til gode løsninger for københavnerne, for byen og for klimaet.*

*Vi vil gå forrest sammen med andre, der også er ambitiøse på at udvikle og optimere den kommunale opgaveløsning med den rigtige brug af data, teknologi og digitale løsninger.*

Digitalisering er allerede en integreret del af langt de flestes hverdagsliv og møde med det offentlige, og det digitale smelter i stigende grad sammen med mange medarbejders kerneopgave. Digitalisering gør, at borgerne kan finde dagtilbudsplads og ansøge om byggetilladelse og hjælpemidler, ligegyldigt hvor de befinder sig – døgnet rundt. Digitalisering giver kommunen s medarbejdere mulighed at dele information om en borger i et komplekst forløb, og det giver vores ledere mulighed for at lave smart vagtplanlægning eller registrere sygdom med få klik. Digitalisering er også brugen af teknologi. F.eks. når vi bruger videoløsninger, telemedicin og digitalt understøttet træning på sundhedsområdet, eller når der bruges teknologi i trafikafviklingen og i driften af bygninger for at mindske energiforbruget. Digitale løsninger og teknologi er allerede en integreret del af kommunens administration og serviceydelser, og det kan hjælpe os til at forebygge bedre og skabe mere effektive løsninger, ligesom det kan forbedre brugerrejsen for københavnerne, når de møder os digitalt.

Samtidig er digitaliseringen også genstand for kritik og bekymringer. Forestillingen om det ansigtsløse samfund, hvor vi møder robotter i stedet for mennesker, har i mange år været et skræmmebillede på den stigende digitalisering. Der er f.eks. udbredt bekymring for, hvad digitaliseringen betyder for børn og unges trivsel og udvikling. Kritikken af det digitale, møder man ofte, hvis de digitale løsninger ikke virker efter hensigten eller er svære at navigere i. Dertil kommer trusler om cyberangreb og frygt for datalæk. Kritikken og bekymringerne skal tages alvorligt. Og det gør vi. Københavns Kommune står på mange års erfaring med digitalisering. Vi ved, at københavnerne er forskellige og har forskellige behov og ønsker til mødet med kommunen. Vi ved, at digitalisering ikke er et mål i sig selv, og at vi skal tage udgangspunkt i de behov, der er på fagområderne. Vi ved også, at det er komplekst, både teknisk og organisatorisk, at implementere nye digitale systemer og løsninger. Vi ved, at nye it-løsninger ændrer på medarbejdernes arbejdsgange, og det kræver ledelsesfokus. De erfaringer står vi på samtidigt med, at vi har et højt ambitionsniveau for den fortsatte digitalisering og brug af teknologi i kommunen og i mødet med københavnerne.

## Hvad vil Københavns Kommune med digitalisering?

- Digitale løsninger og teknologi skal bruges på en klog og velovervejet måde, dér hvor det giver mening, og dér hvor det bidrager positivt og skaber reel værdi for mennesker.
- Borgere og virksomheder skal opleve, at de digitale løsninger er brugervenlige og værdiskabende. Og de skal være trygge ved, at vi behandler deres data sikkert. Samtidigt skal vi have blik for digital inklusion, så alle borgere kan være med i samfundet, uanset deres digitale forudsætninger.
- Vores systemer skal understøtte medarbejdernes kernefaglighed og give mere tid til den borge-nære service. Og de rigtige teknologier skal bidrage til, at vi mindsker nedslidning og tidlig tilba-getrækning fra arbejdsmarkedet. Den gode digitalisering skal gøre det attraktivt at arbejde i kom-munen og være med til, at vi kan fastholde vores medarbejdere.
- Data og teknologi skal bruges til at udvikle et smartere og mere bæredygtig København og fortsat inspirere andre byer i verden til en grønnere fremtid med markant lavere CO2-udledning og ener-giforbrug.
- Vi skal udnytte de teknologiske og digitale muligheder til at udvikle gode løsninger for medarbej-dere, borgere og virksomheder.
- I det nationale og i det fælleskommunale samarbejde i KL og KOMBIT vil vi, som landets største kommune, tage et betydeligt medansvar for en ambitiøs og klog digitalisering af den offentlige sektor. Her vil vi aktivt påvirke og bidrage til den fælles digitale udvikling, bl.a. ved at indgå i fælles-offentlige projekter. Og vi vil sætte fokus på de juridiske barrierer, der er for digital udvikling og innovation.

## Hvad kræver det af os?

Målene for digitalisering stiller store krav til os som kommune. Udover et stort kendskab til vores borgere og medarbejders behov og ønsker, så stiller det også krav til et tæt samarbejde på tværs af fagligheder, forvaltninger og sektorer. Det kræver, at vi støtter ledere og medarbejdere i at arbejde i en digital virke-lighed, der hele tiden ændrer sig. Det kræver adgang til og deling af de rigtige data på en god og sikker måde, at vi lærer af de bedste og fortsat styrker rammerne for at arbejde med digital innovation og nye teknologier.

Det er ligeledes afgørende, at vi har en effektiv drift og styring samt et robust og sikkert fundament under vores digitale løsninger – særligt i en tid med store fællesoffentlige og kommunale tiltag, der skal imple-menteres, samtidigt med at vi skal håndtere flere og mere komplekse juridiske krav og udfordringer ift. databeskyttelse og informations- og cybersikkerhed. Samtidigt stiller det krav til, at vi får overblik over det kontinuerlige udgiftsbehov. Digitalisering skal fortsat bidrage til effektivisering i kommunen, men digita-lisering får i stigende grad karakter af at være kritisk infrastruktur og af at være en integreret del af service-ydelsen, ligesom digitale investeringer også fremadrettet kommer til at handle om at skabe sikre, robuste løsninger og om høj brugervenlighed i eksisterende og nye løsninger.

## Nedslag fra borgerpanelundersøgelse

I marts 2023 er der gennemført en survey i Københavns Kommunes borgerpanel, som sætter fokus på københavnernes ønsker og forventninger til digitale løsninger. Undersøgelsen blev besvaret af knap 4000 københavnere, hvilket udgør 22 pct. af borgerpanelets medlemmer. Resultaterne var bl.a.:

- Stor opbakning til selvbetjening - 2 ud 3 svarer, at de synes det er i orden at de som udgangspunkt skal betjene sig selv på kommunens hjemmeside. De adspurgte borgere under 50 år er generelt mere positivt stemte overfor selvbetjening på nettet samt muligheden for en nem app eller anden digital løsning til at klare ens selvbetjening.
- Stor tillid til kommunens håndtering af data (7 ud af 10, hvilket er på niveau med øvrige undersøgelser af danskernes tillid hertil.)
- Der er forventninger til, at nye teknologier tages i brug i betjening og kommunikation i fremtiden (selvbetjening, apps, chatbots, voicebots mv. fremfor fysisk fremmøde, telefon mv.)
- I forhold til behov for personlig hjælp og pleje, foretrækker over halvdelen af de adspurgte at få digital hjælp til selvhjælp, fremfor at kommunen møder op i hjemmet. 1/3 foretrækker at kommunen møder op hjemme, og resten svarer "ved ikke". Særligt ældre københavnere (70+) er positive overfor de digitale løsninger, velfærdsteknologi, sensorer mv., frem for at kommunens medarbejdere skal ind i deres hjem.
- Næsten 7 ud af 10 af de adspurgte københavnere vil gerne gå en fremtid i møde, hvor kommunen stiller data til rådighed om energiforbrug, affald mv. for den enkelte københavnere, så det bliver lettere at træffe klimavenlige valg.

### Udvalgte citater fra undersøgelsen:

- "Det giver rigtig god mening at tænke i hvordan digitale løsninger både kan hjælpe borgerne og spare tid for kommunens medarbejdere. Men det er vigtigt at der fortsat er mulighed for at få personlig betjening for de - især ældre - borgere der måtte ønske det."
- "Gør det enkelt, gør det simpelt, gør det sikkert. Hellere små skridt der virker og er forståelige, end store skridt der ikke virker."
- "Godt med så mange digitale services som muligt. MEN, vigtigt at man kan få personlig kontakt og hjælp - det skaber tryghed."

## Strategiens temaer

Strategien består af seks temaer:

- **Tema 1 - Arbejdskraft:** Københavns Kommune sikrer arbejdskraft til velfærd, og teknologianvendelse bidrager til at frigøre tid og fastholde medarbejdere
- **Tema 2 - Brugervenlighed:** Københavns Kommune styrker fokus på brugervenlighed og sammenhæng og sikrer digital inklusion, så alle kan bruge kommunens løsninger
- **Tema 3 - Klima:** Københavns Kommune styrker klimaindsatsen og gør København mere bæredygtig med øget brug af data og teknologi
- **Tema 4 - Kompetencer:** Københavns Kommune sætter fokus på den gode digitale arbejdsdag og løfter de digitale kompetencer i hele organisationen
- **Tema 5 - Data:** Københavns Kommune styrker arbejdet med data, så kommunens data kan anvendes aktivt til at fremme opgaveløsningen
- **Tema 6 - Styring:** Københavns Kommune styrker kommunens digitale fundament så der sikres en effektiv og sikker styring af it-drift og it-projekter.



De første tre temaer adresserer de store samfundsudfordringer, som vi har et mål om, at digitalisering skal bidrage til at løse: Sikre arbejdskraft, styrke brugervenlighed og digital balance og styrke klimaindsatsen. De næste tre temaer adresserer, hvad vi skal kunne som kommune for at lykkes med det. Det handler om kompetencer hos ledere og medarbejdere, om at få mere værdi ud af data og om effektiv styring. De seks temaer hænger tæt sammen indbyrdes. Der er med andre ord behov for elementer fra alle seks temaer for at indfri strategiens vision.

Eksempler: For at sikre arbejdskraft (tema 1) er der behov for brugervenlige systemer, der skaber tid til kerneopgaven (tema 2), og at medarbejderne har de rette digitale kompetencer til at udnytte it-systemer og teknologier (tema 4). Og for at lykkes med at understøtte klimaindsatsen (tema 3) er der behov for, at vi arbejder systematisk med data (tema 5) og teknologi (tema 1). På samme måde vil det oftest kræve elementer fra flere af temaerne for at lykkes med indsatserne. Hvis lederne f.eks. skal opleve en forbedring af de fællesadministrative løsninger, vil det kræve bedre brug af teknologi (tema 1), fokus på deres behov og arbejdsgange (tema 2), og at de rette informationer er tilgængelige (tema 5).

I nedenstående udfoldes de seks temaer enkeltvist.

## Tema 1: Arbejdskraft



### Københavns Kommune sikrer arbejdskraft til velfærd, og teknologianvendelse bidrager til at frigøre tid og fastholde medarbejdere

Antallet af københavnere med behov for hjælp og støtte, omsorg og pleje, pasning, læring og undervisning stiger, samtidig med at antallet af hænder til at varetage disse opgaver falder. Manglen på arbejdskraft betyder, at det er nødvendigt at gentænke kommunens opgaveløsning og sikre, at vi skaber et moderne og attraktivt arbejdsmiljø, der kan fastholde kommunens medarbejdere.

Med bedre digitale løsninger og bedre udnyttelse af teknologi og data kan vi gentænke og forenkle arbejdsgange, sikre bedre forebyggelse og gøre borgerne mere selvhjulpne. Det kan frigive ressourcer og tid til kerneopgaven og bidrage til mindre nedslidning og færre ensformige opgaver. Moderne og brugervenlige løsninger kan også gøre kommunen til en mere attraktiv arbejdsplads, der tiltrækker medarbejdere og giver dem lyst til at blive i kommunen i mange år frem.

At digitalisering bidrager til at løse arbejdskraftsudfordringen er også afsættet i den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi og i KL's digitale politik "Gentænk velfærden". Konkret har de fællesoffentlige parter aftalt, at ny teknologi og automatisering skal frigøre tid til borgernær velfærd svarende til 10.000 årsværk på 10 år og afsat 100 mio. kr. til en pulje digital omstilling.

Vi skal som kommune understøtte, at medarbejdere bruger deres tid og faglighed på komplekse opgaver, og på områder, hvor menneskelig omsorg og kontakt er vigtig og værdifuld. Opgaver, der lige så godt kan løses af en sensor, en robot eller en computer skal automatiseres – hvis det giver værdi. Der kan også tænkes i digitale løsninger, hvor frivillige eller pårørendes kompetencer nemmere kan bringes i spil. Digitalisering er ikke et mål i sig selv. Det centrale er, at vi digitaliserer klogt og finder de gode løsninger. Ikke kun på velfærdsområderne, men på alle områder i kommunen. Og det skal ske på en måde, der passer til mennesker, så borgerne fortsat oplever kvalitet, trykthed og værdighed i mødet med kommunen, og så medarbejderne bruger deres tid og kompetencer på kerneopgaven.

På nogle områder går den teknologiske udvikling ekstremt stærkt. Det gælder f.eks. avancerede chatbots, der kan svare skriftligt eller mundtligt på komplekse spørgsmål eller omforme tale til tekst. Vi ser, at disse teknologier udbredes med stor hast i folks hverdags- og arbejdsliv – helt ned til børn i skolealderen. Som kommune må vi forholde os til teknologien, ligesom vi må forholde os til de dilemmaer der opstår i brugen af den – også af etisk karakter.

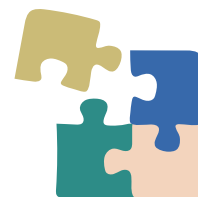
Behovet for at sikre arbejdskraft til velfærd kræver, at vi mere systematisk gennemgår vores arbejdsprocesser, kommunikationsveje og dokumentationspraksis. Viden om arbejdsprocesser skal kobles med viden om nye teknologiske muligheder. Det handler om at gøre bedre brug af, udbrede og skalere eksisterende digitale løsninger og teknologier. Og det handler om at udvælge de områder hvor vi vil gentænke og transformere opgaveløsningen. Denne udvikling kan med fordel ske i samarbejde med andre kommuner, private leverandører, forskere og andre interessenter, som kan bidrage med ekspertise og erfaringer, så vi i fællesskab kan skabe bedre og mere innovative løsninger.

Opgaver, der kan løses af en sensor, en robot eller en computer skal automatiseres – hvis det giver værdi for borgere og virksomheder eller frigør tid til kerneopgaven for medarbejderne.

Digital innovation og strategiske partnerskaber skal være med til at sikre arbejdskraft og udvikle opgaveløsningen til gavn for borgere, medarbejdere og virksomheder.

Modne teknologier skal udbredes og skaleres, og eksisterende digitaliserings- og teknologiinvesteringer skal udnyttes bedre.

## Tema 2: Brugervenlighed



### Københavns Kommune styrker fokus på brugervenlighed og sammenhæng og sikrer digital inklusion, så alle kan bruge kommunens løsninger

Digitale løsninger skal passe til de mennesker, der bruger dem – og ikke omvendt. I Københavns Kommune har vi derfor en ambition om, at brugervenlighed skal tænkes ind som et helt centralt parameter, når vi udvikler og arbejder med digitale løsninger. Kommunens digitale løsninger skal være nemme at bruge, hjælpsomme og passe til brugernes behov. Det gælder borgere og virksomheder, og det gælder de ledere og medarbejdere, der hver dag bruger devices, apps og digitale løsninger som led i deres arbejdsdag.

Ledere og medarbejdere skal opleve de digitale løsninger om værdiskabende, og løsningerne skal indrettes på en måde, der understøtter arbejdsgange og matcher behov og adfærd. Systemerne må ikke være unødigt komplekse, men skal være intuitive og enkle, og der skal skabes bedre sammenhæng på tværs af de fællesadministrative systemer. Det stiller bl.a. krav til brugerinddragelsen og leverandørsamarbejdet, når vi udvikler digitale løsninger til velfærdsopgaver, sagsbehandling og administration.

Digitalisering skal skabe værdi for borgere og virksomheder. Mange københavnernes primære kommunikation med det offentlige foregår allerede helt eller delvist via en digital løsning. F.eks. ved at tjekke digital post eller bestille pas og kørekort. Det gør det nemt og fleksibelt, at dialogen med kommunen foregår via selvbetjening eller digitale løsninger fremfor ved fysisk kontakt. Borgere og virksomheder forventer at blive mødt af en moderne og serviceorienteret digital kommune. Vi skal derfor sikre brugervenligheden, så det digitale møde med kommunen opleves enkelt og intuitivt, og at der altid er en digital vej ind i kommunen. Det er ligeledes ambitionen, at Københavns Kommune skal have få, gode kontaktkanaler, der gør det nemt at komme i kontakt med os. Samtidigt skal vi udnytte de teknologiske muligheder – f.eks. ved at anvende apps, chat- og voicebots eller anvende data til at personalisere den kommunale service.

Der skal være fokus på digital inklusion af de borgere som har svært ved at betjene sig digitalt.

Data og teknologi - og et styrket kendskab til københavnernes behov og adfærd - skal skabe sammenhængende brugeroplevelser, og digitale løsninger skal være enkle og intuitive at benytte.

Digitale løsninger skal skabe værdi for ledere og medarbejdere ved at understøtte deres faglighed og arbejdsgange.

Vi skal sikre digital inklusion. Nogle københavnere kan af forskellige årsager have svært ved at bruge digitale løsninger i hverdagssituationer og har brug for support eller fysisk og personlig kontakt til kommunen. Disse borgere skal der tages hånd om ved at give let adgang til gode og værdige alternativer til det digitale. På samme måde skal vi blive bedre til at identificere de områder, hvor den digitale løsning ikke fungerer og koster mere tid og flere tilbageløb, end hvis løsningen var analog eller en kombination. Vi skal turde sige højt, hvis digitaliseringen er gået for langt og ikke længere skaber værdi. Det er digital balance.

Sidst men ikke mindst kan digitalisering være med til at sikre, at opgaveløsningen er koordineret og sammenhængende, og at vigtig information ikke går tabt i overgangene. Det gælder både internt i kommunen og på tværs af sektorgrænser. F.eks. når viden deles mellem medarbejdere, så borgeren oplever, at sagsbehandlere eller plejepersonale kender deres situation – uanset skiftende kontakter internt i kommunen eller i overgangene mellem offentlige myndigheder. Ellers når virksomhederne oplever, at der er en sammenhængende erhvervsservice. Det skaber tryghed hos københavnere og deres pårørende, mindsker fejl og skaber værdi for både borgere og medarbejdere. Her skal vi være ambitiøse – også selvom lovgivningen nogle gange opleves som et benspænd.

## Tema 3: Klima



### Københavns Kommune styrker klimaindsatsen og gør København mere bæredygtig med øget brug af data og teknologi

Københavns Kommune er en international foregangsby på klimaområdet, og med den kommende Klimaplan 2035 sættes der endnu mere ambitiøse mål for København som klimavenlig by: Borgerrepræsentationen har besluttet, at vi skal halvere CO<sub>2</sub>-udledninger forbundet med borgernes forbrug og offentligt indkøb og gå fra at være klimaneutral i 2025 til klimapositiv i 2035. For at nå målene er der et stort potentiale i at bruge digitale løsninger og udnytte eksisterende og nye teknologier. Digitalisering skal understøtte ambitionen om en fremtidssikret kommunal drift og udvikling, hvor vi som kommune bidrager til reduktion i CO<sub>2</sub>-udledning og energiforbrug og træffer bæredygtige valg. Digitalisering skal samtidigt bruges til at sætte turbo under eksisterende strategier som f.eks. Indkøbspolitikken og Energistrategien.

Hvis vi skal lykkes med en digital understøttelse af kommunens mål på klimaområdet, bliver vi nødt til at arbejde struktureret og systematisk med data - på tværs af kommunen. Vi ligger inde med store mængder information, f.eks. om vores bygningers energiforbrug og om affald. På andre områder mangler vi data, overblik eller den rette datakvalitet. Data er helt afgørende for, at vi kan udnytte eksisterende og nye teknologier til at understøtte klimaindsatsen og den bæredygtige omstilling. Det er også en forudsætning for, at vi kan træffe oplyste beslutninger om, hvilke indsatser der skal prioriteres, så vi får så meget effekt som muligt for pengene. F.eks. er der et stort potentiale i at arbejde med at reducere klimaaftrykket fra kommunens samlede indkøb, men det kræver endnu bedre data at kunne identificere de rigtige indsatser og indfri potentialet.

Når det gælder kommunens it, ved vi, at der også her er et potentiale i at tænke mere bæredygtigt. Vi skal blive bedre til at bruge allerede indkøbte telefoner, computere og devices optimalt - f.eks. ved at genbruge og recirkulere dem, når de ikke længere er i brug. På samme måde er der potentiale i at tænke i mindre strømforbrug og dermed mindske klimaaftrykket ift. vores hardware og servere.

Der kan desuden være potentiale i at se nærmere på digital understøttelse og teknologier, der optimerer en grøn udnyttelse af kommunens køretøjer, databaseret energiledelse, grønnere byggerier og digitale indsatser på mobilitets- og affaldsområdet. Ydermere er der et potentiale i at sikre, at vi udnytter eksisterende digitale teknologier optimalt ift. at understøtte, planlægge og optimere kommunens byggeri, bygningsdrift og anlægsprojekter.

Udover det, der foregår i kommunens maskinrum, kan digitale løsninger også styrke klimahandling ud mod kommunens borgere og virksomheder - f.eks. i form af apps eller udstilling af data, der kan understøtte mere klimavenlig adfærd ift. transport, forbrug og affald. Det er et område, der giver borgerne mulighed for at involvere sig mere i klimaindsatsen, men også et område, hvor man skal være opmærksom på balancen mellem kommunens aktive rolle og privatlivets fred.

Hvis vi skal fremtidssikre digitaliseringsindsatsen på det grønne område, skal vi arbejde mere med digital innovation. Hvad er "the next thing" på de områder, hvor vi allerede er langt med koblingen af digitalisering og klima, som f.eks. energioptimering? Og hvordan kan vi bruge eksisterende teknologier og data på en ny måde for at imødekomme vores klima- og bæredygtighedsmål? For at svare på det har Københavns Kommune en ambition om at indgå partnerskaber med andre kommuner, virksomheder og internationale aktører, som vil være med til at tænke i nye, grønne digitaliseringsbaner.

Øget brug af teknologi og data skal understøtte mål og indsatser i Klimaplan 2035.

Digitalisering skal sætte turbo under de grønne potentialer på bygnings-, indkøbs- og affaldsområdet, og vi skal blive bedre til at genbruge kommunens indkøbte it-hardware.

Partnerskaber med offentlige og private aktører skal bidrage til digital innovation mhp. at reducere kommunens CO<sub>2</sub>-udledning og energiforbrug.

## Tema 4: Kompetencer

### Københavns Kommune sætter fokus på den gode digitale arbejdsdag og løfter de digitale kompetencer i hele organisationen



Før i tiden var digitalisering og it primært noget, man forbandt med håndteringen af administrative opgaver. Sådan er det ikke længere. Digitalisering smelter sammen med kernefagligheden hos kommunens medarbejdere, og langt de fleste er i berøring med en digital løsning eller et fagsystem i løbet af en kommunal arbejdsdag. Som moderne digital arbejdsplads har Københavns Kommune et ansvar for at sætte fokus på digital kompetenceudvikling, og på hvordan vi kan give ledere og medarbejders digitale værktøjskasse et løft eller den nødvendige støtte. Samtidigt stiger kompleksiteten i det digitale landskab, og det kræver, at kommunen kan rekruttere og fastholde de medarbejdere, der skal udvikle, implementere og drifte de digitale løsninger.

Digitale løsninger skal understøtte en effektiv opgavevaretagelse, og derfor er det fundamentalt for den gode digitale arbejdsdag, at løsningerne er brugervenlige. Samtidigt skal vi sikre os, at ledere og medarbejdere bliver klædt på til at bruge de centrale digitale værktøjer og it-systemer, der knytter sig til deres arbejdsområde på en optimal og meningsfuld måde. Det er langt fra alle, der har haft det digitale element eller teknologiforståelse som en del af deres uddannelse, og hvis man f.eks. er nyansat i kommunen, eller er de første brugere af et nyt fagsystem, er der behov for systematisk digital oplæring eller kompetenceudvikling.

Vi skal differentiere den digitale kompetenceudvikling, så de enkelte medarbejdergruppers behov understøttes bedst muligt. Nogle medarbejdere har behov for at kende et system til bunds, mens andre kun har behov for enkelte funktioner i deres arbejdsdag. På samme måde vil nogle primært have behov for nemt tilgængelig support, mens andre har behov for støtteværktøjer ift. vanskeligheder med sprog eller skriftlighed. Kompetenceudviklingen skal være tæt koblet til den konkrete, daglige opgaveløsning og vi skal bruge metoder, der kan tænkes ind i en travl hverdag. Derfor skal vi også blive endnu bedre til at udnytte oplagte anledninger til digital læring, såsom implementering af fagsystemer og onboardingforløb.

Ledere på alle niveauer har en helt afgørende rolle i at understøtte medarbejderne i den gode digitale arbejdsdag. Ledelse i en digital tid kan bl.a. være at sætte rammer for, hvordan data og nye teknologier anvendes i opgaveløsningen eller at bedrive forandringsledelse, når nye systemer og devices skal implementeres. Uden en forståelse for og prioritering af digitalisering hos ledelsen, er det vanskeligt at skabe det nødvendige fokus hos medarbejderne. Københavns Kommune skal derfor hjælpe lederne med at rammesætte og håndtere ledelsesopgaver og dilemmaer i relation til det digitale, og vi skal sikre, at onboarding af nye ledere også indeholder et digitalt perspektiv.

Udover de medarbejdere, der primært anvender kommunens digitale løsninger, er der også de medarbejdere, der udvikler, understøtter og drifter løsningerne. Vi har behov for it-generalister som f.eks. digitaliseringskonsulenter og servicedesignere, der kan oversætte fagområdets behov til konkrete it-løsninger, lede digitaliseringsprojekter, implementere forandringer eller drive digital innovation. Samtidigt har vi brug for it-specialister med dyb teknologiforståelse, der kan udvikle og drifte kommunens mange it-systemer, implementere tekniske krav om sikkerhed mv. Det er en udfordring at rekruttere og fastholde både it-generalister og -specialister. Derfor skal vi sikre, at kommunen har attraktive og fagligt bæredygtige miljøer, hvor disse medarbejdere kan udvikle sig og arbejde med nye teknologier og metoder.

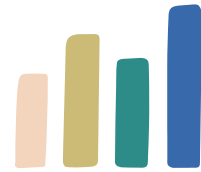
Medarbejderne skal tilbydes systematisk, fleksibel og differentieret digital kompetenceudvikling i tæt samspil med deres primære fagområde.

Ledere har en nøglerolle ift. at understøtte medarbejderne i den digitale arbejdsdag, og de skal derfor også selv understøttes i at bedrive ledelse i en digital tid.



## Tema 5: Data

### Københavns Kommune styrker arbejdet med data, så kommunens data kan anvendes aktivt til at fremme opgaveløsningen



Gode data, der bruges klogt, kan være med til at understøtte opgaveløsningen og bidrage med viden og løsninger til gavn for borgere og kommunens medarbejdere. I Københavns Kommune genereres der en enorm og stigende mængde data. Det skaber nye muligheder for bedre tilrettelæggelse af den kommunale service overfor borgere og virksomheder eller til at understøtte klimaindsatsen. Men den stigende mængde data stiller samtidig større krav. Både til vores indsamling, kvalitetssikring og håndtering og til vores udstilling og anvendelse af data. Vi vil derfor - i tråd med budskaberne i KL's datastrategi - udvælge, indsamle og anvende data med et klart formål og bruge data til at skabe sammenhæng. Og sidst, men ikke mindst, vil vi håndtere data sikkert og bruge data med omtanke. Det skal københavnernes kunne forvente.

Hvis digitalisering skal være med til at sikre arbejdskraft og understøtte klimaindsatsen, og hvis vi skal arbejde systematisk med brugervenlighed og sammenhængende opgaveløsning, så er der brug for et stærkt fælles datafundament. Det fælles datafundament er en grundlæggende forudsætning for at arbejde mere dataunderstøttet og systematisk med det, vi gerne vil opnå.

Vi vil derfor styrke datakvaliteten, anvendelsen og udstilling af data fra kommunens fælles systemer, der går på tværs af forvaltningerne. Derudover vil vi styrke forudsætningerne for relevant (gen)anvendelse af data på tværs af digitale løsninger. Det vil gøre det nemmere for kommunens medarbejdere at levere god og sammenhængende service til borgere og virksomheder.

Endelig vil vi videreudvikle vores eksisterende fælles rammer for, hvordan vi arbejder med data i København Kommune - f.eks. ved at arbejde med datasikkerhed, datastandardisering og datagovernance, ligesom vi skal se på vores it-arkitektur og på, hvordan vi kan arbejde med fælleskommunale data. I flere forvaltninger er der allerede igangsat et arbejde, der fokuserer på, at man skal have de rigtige og gode data, og at der er styr på roller og ansvar for data ("datahygiejne"). Der er også fokus på konkrete cases, hvor man på udvalgte områder skal blive bedre til at arbejde dataunderstøttet.

Når data indsamles og anvendes, skal det ske med udgangspunkt i konkrete prioriterede behov og med øje for, at arbejdet med indsamling, håndtering og anvendelse af data i sidste ende skal gavne københavnernes. Samtidig vil vi have øje for balancen mellem værdien af data og omkostningerne ved at indsamle og håndtere data, så registreringer ikke tager unødigt meget tid fra kerneopgaven, men at dataarbejdet understøtter kerneopgaven. Her er også en kobling til det fokus på afbureaukratisering, som fylder både nationalt og i kommunen.

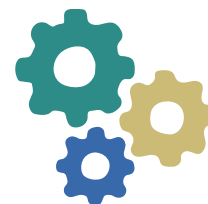
Ansvarlig brug af data, databeskyttelse og efterlevelse af GDPR-lovgivningen er allerede en integreret del af dataarbejdet i Københavns Kommune. Vi vil fastholde fokus på dette område og være opmærksomme på nye og mulige afledte effekter af dataanvendelsen, som opstår i takt med den stigende digitalisering og udvikling af ny teknologi.

Data skal indsamles og anvendes målrettet ud fra konkrete prioriterede behov og med øje for, hvordan københavnernes og klimaet får gavn af indsatsen.

Dataindsamling og -registrering skal understøtte medarbejdernes kerneopgave og ikke tage unødigt tid fra den.

Det fælles datafundament i kommunen skal styrkes, så vi kan udnytte mulighederne ved at arbejde dataunderstøttet.

## Tema 6: Styring



### Københavns Kommune styrker kommunens digitale fundament, så der sikres en effektiv og sikker styring af it-drift og it-projekter

Københavns Kommune benytter over 1600 systemer og softwareløsninger – heraf ca. 100 kritiske systemer. Vi har over 23.000 pc'er og over 20.000 mobile devices. Alt dette kræver et stort teknisk og organisatorisk setup i kommunens maskinrum. Det skal størstedelen af medarbejderne og københavnernes ikke forholde sig til for it-systemer, digitale løsninger og devices skal dybest set bare fungere, følge med tiden og være effektive og sikre. På den måde er vores it-systemer og digitale løsninger i stigende grad en form for kritisk infrastruktur på linje med veje, forsyning og elektricitet.

I Københavns Kommune er vi nået langt med vores digitale infrastruktur og med at skabe gode, effektive og sikre digitale løsninger til gavn for vores medarbejdere og for københavnernes. Men med så stor en portefølje af systemer, og en så bred digital kontakthoved med borgere og medarbejdere, vil vi kontinuerligt skulle arbejde med udvikling, styring og sikkerhed. Vi skal derfor sørge for at stå på et robust digitalt fundament og styre på en effektiv og sikker måde, der sikrer, at der er styr på vores it-systemportefølje, og at medarbejderne har adgang til opgraderede og sikre devices og systemer.

Samtidigt står verden ikke stille. Den teknologiske udvikling buldrer afsted og reguleringen og kravene til styring og sikkerhed stiger – bl.a. fra EU. Særligt er krav og kompleksitet på informations- og cybersikkerhedsområdet og på databeskyttelsesområdet steget og stiger fortsat. Det er noget, der trækker ressourcer i hele kommunen. Vi ser bl.a. en markant stigning i cyberangreb, som ændrer spillereglerne på det digitale område og kræver, at vi løbende overvejer behovet for at ruste os yderligere.

Vi skal samtidigt forholde os til, hvad de teknologiske muligheder og tendenser skal betyde for, hvordan vi anskaffer, styrer og drifter vores store som små it-løsninger og vores it-projekter: Hvordan forholder vi os til f.eks. cloud, kunstig intelligens og intelligente chatbots mv.? Hvordan forholder vi os til tendenser indenfor it-udvikling? Vil vi købe i markedet eller udvikle selv, og hvordan kan vi bidrage til et differentieret marked og undgå monopoldannelse på it-markedet? Dette skal vi kontinuerligt drøfte og tage stilling til, og vi kommer også til at se på den strategiske retning for vores infrastruktur i de kommende år.

Effektiv og forbedret styring handler også om at forenkle styringen, hvor det er muligt, og om at styre bedre, hvor det i dag er svært eller risikofyldt. Vi skal ikke have de samme krav til, hvordan vi styrer et stort fagsystem som CURA eller DOMUS og en lille it-løsning som f.eks. automatisk døråbning. Vi skal også se nærmere på, hvordan vi anskaffer, vedligeholder og udfaser it, og om vi er gode nok til at udbrede it-løsninger, konsolidere når der er behov og organisere os hensigtsmæssigt ift. hvad vi skal være fælles om, og hvad der skal håndteres centralt eller decentralt i hver forvaltning.

Det kræver løbende finansiering og overblik over udgiftsbehovet at have et robust, moderne og sikkert digitalt fundament under kommunens opgaveløsning. Digitale investeringer skal fortsat bidrage til effektivisering i kommunen, men fordi dele af digitaliseringen er blevet til kritisk infrastruktur, og en del af serviceydelsen, vil der være et behov for at genbesøge rammerne for finansiering, kontraktstyring og porteføljestyling på digitaliseringsområdet.

Der skal være et robust digitalt fundament under kommunens it-løsninger.

It-sikkerhed har høj prioritet, og behovet for at højne sikkerheden skal vurderes løbende.

Styringen af it-området skal være effektiv, enkel og balanceret, og der skal være fokus på at styre endnu bedre på områder med høj risiko.

# Indsatskatalog *(udkast til mulige fælles indsatser)*

## Tema 1 - Arbejdskraft

### *Mulige fælles indsatser for temaet om arbejdskraft*

**1a) Foranalyse om digital innovation:** ØU har besluttet at igangsætte en foranalyse om, hvordan KK styrker arbejdet med digital innovation. Foranalysen udmøntes i et oplæg til konkrete indsatser. Målet er at øge innovationshøjden og styrke skalering og udbredelse af afprøvning af ny teknologi og innovative digitale løsninger. Foranalysen kortlægger arbejdet med digital innovation i forvaltningerne (metoder, organisering, kompetencer, finansiering mv.) og identificerer barrierer, samt hvad der virker. Der hentes også inspiration udefra. Indsatsen skal desuden styrke videndelingen i KK om digitale cases. Det bemærkes, at foranalysen også berører innovation ift. det grønne område, hvilket relaterer sig til tema 3. Der er afsat 250.000 kr. til foranalysen som udarbejdes i samarbejde med Deloitte.

**1b) Automatisering og teknologipartnerskab:** Automatiseringsteknologi kan optimere og forenkle kommunens arbejdsprocesser og være med til at sikre, at digitale cases fortsat bidrager til effektiviseringsstrategien. KK deltager i KL's Teknologipartnerskab sammen med 32 andre kommuner. Som led heri skal KK udvælge 2-3 forretningsområder, hvor arbejdsprocessen kan optimeres og automatiseres fra start til slut. Der er pt. udvalgt en case om automatisering af byggesagshandling, herunder byggeansøgningsprocessen (midler givet ifm. OFS 22/23). Derudover vil der indgå en case, hvor KK er førsteanvender af det nye digitale samtykke, som skal gøre det lettere for borgere at give samtykke til kommunen ved behandling af en sag eller ydelse og for medarbejdere få overblik over de samtykker, der er afgivet. ØKF er desuden ved at forberede en innovationscase til Budget 2024 om end-to-end automatisering af ansøgningsprocesser, som evt. også kan indgå i partnerskabet. Indsatsen skal desuden være med til at styrke videndelingen mellem forvaltningerne samt udbredelsen af automatiseringsteknologi. Det bemærkes, at selve deltagelsen i KL's Teknologipartnerskab er finansieret.

**1c) Teknologiske satsningsområder:** KK arbejder centralt og i forvaltningerne med afprøvning og skalering af en række teknologier, herunder robotics, machine learning, kunstig intelligens, proces mining, chat- og voicebots, low code metoder, internet of things og sensorer. Indsatsen skal udpege teknologiske satsningsområder og analysere, hvad der skal til for at få maksimalt udbytte ud af disse teknologier og tilhørende platforme. Vi vil i den forbindelse løbende teste forskellige muligheder og leverandører. Et af satsningsområderne ventes at være sprogteknologi, som ligger til grund for udvikling af chatbots og voicebots. I disse år udbredes generative AI og chatbots med stor hast, særligt i privat regi. For at disse chat- og voicebots kan virke og skabe værdi i en offentlig kontekst og på forskellige fagområder, er der brug for at styrke de bagvedliggende sprogmodeller. Med indsatsen vil KK sammen med andre offentlige aktører undersøge muligheder for at afprøve mere avancerede chatbots til offentlig brug. KKs kodeks for kunstig intelligens sætter rammerne for brugen af denne type teknologi.

Som led i indsatsen vil fokus også være på at finde veje til at styrke skaleringen og udbredelsen af de metoder og teknologier, som allerede har vist positive resultater, når de har været afprøvet.

### *Forvaltningsspecifikke indsatser for temaet om arbejdskraft*

Udover de fælles indsatser udpeger hvert fagudvalg et antal forvaltningsspecifikke indsatser, som skal sikre handling bag temaet. Dette vil ske ifm. høringsen i fagudvalgene i august 2023.

## Tema 2 - Brugervenlighed

### *Mulige fælles indsatser for temaet om brugervenlighed*

**2a) Foranalyse om brugervenlighed og sammenhængende brugerrejser:** ØU har besluttet at igangsætte en foranalyse af, hvordan arbejdet med brugervenlighed og sammenhængende brugerrejser kan styrkes og systematisk indarbejdes i eksisterende og nye løsninger. Foranalysen udmøntes i et oplæg til konkrete indsatser. Formålet er at sikre, at ledere og medarbejdere oplever, at særligt de fællesadministrative løsninger er intuitive, lette og effektive at bruge i arbejdsdagen samt at borgere og virksomheder oplever, at kontakten til kommunen er effektiv, sammenhængende og brugervenlig. Konkret identificeres brugerrejser med stor volumen og barrierer for sammenhæng og brugervenlighed. Der er afsat 250.000 kr. til foranalysen som udarbejdes i samarbejde med Deloitte.

**2b) En samlet kommune:** Med indsatsen fortsætter KK arbejdet med at samle kommunikationskanaler på tværs, så det bliver nemmere og mere overskueligt at komme i kontakt med kommunen. Fokus er at kommunen skal have få, gode kontaktkanaler, og at flest mulige kanaler går på tværs. Det bemærkes, at det i regi af Service- og Kanalstrategien er besluttet, at hver forvaltning skal udarbejde 1-3 cases om optimeret brug af kontaktkanaler. Da der lægges op til, at Service- og Kanalstrategien integreres i og erstattes af digitaliseringsstrategien, præciseres det i den sammenhæng, at disse 1-3 investeringscases pr. forvaltning skal udarbejdes i strategiperioden 2024-2027, og at de også kan være tværgående. Et af de områder der evt. kan ses på, er brugen af lyd i kommunens kanaler ud mod borgerne mhp. bedre og mere effektive kanaler.

**2c) Digital inklusion og balance:** Med indsatsen sættes der fokus på, at alle borgere, virksomheder og medarbejdere oplever, at det er nemt og trygt at bruge KK's løsninger. Det handler om den rette balance mellem digitale kommunikationsveje og personlig kontakt pr. telefon eller møde, så KK's ansigt udad til samlet set er inkluderende, og at der findes løsninger, som alle kan bruge. Samtidigt handler det også om KK's digitale ansigt indadtil ift. medarbejderne. I forbindelse med indsatsen vil KK indgå i fællesoffentligt samarbejde med andre kommuner, myndigheder og interesseorganisationer mhp. at forstå behov og barrierer ift. digital inklusion.

**2d) Nye fællesoffentlige infrastrukturkomponenter:** KK tager medansvar for den digitale udvikling i den offentlige sektor også konkret ift. afprøvning og implementering af nye fællesoffentlige infrastrukturkomponenter, herunder digitalt samtykke og på sigt en ny fuldmagtsløsning. Pt. har KK sagt ja til at være førsteansvender af det nye digitale samtykke jf. indsats 1b.

### *Forvaltningsspecifikke indsatser for temaet om brugervenlighed*

Udover de fælles indsatser udpeger hvert fagudvalg et antal forvaltningsspecifikke indsatser, som skal sikre handling bag temaet. Dette vil ske ifm. høringen i fagudvalgene i august 2023.

## Tema 3 - Klima

### *Mulige fælles indsatser for temaet om klima*

**3a) Teknologi og data skal styrke klimaindsatsen:** Med indsatsen sætter KK fokus på teknologier og data, der kan gøre byen mere bæredygtig og styrke eksisterende indsatser på klimaområdet. Indsatsen skal desuden være med til at understøtte de ambitioner og mål, der fremgår af den kommende Klimaplan 2035 og af Energistrategien og Indkøbspolitikken. Mulige indsatsområder kan f.eks. omhandle øget fokus på energi- indeklima og driftsdata om kommunens bygninger samt udstilling af data til brugere, som kan understøtte klimavenlig adfærd.

**3b) Grøn it:** KK arbejder med forskellige indsatser, som skal sikre, at KK som it-organisation agerer bæredygtigt. Med indsatsen styrkes igangværende indsatser, så klimahensyn i højere grad indgår i indkøb og drift på it-området. Konkret er fokus på recirkulation af indkøbte devices samt at mindske

energiforbrug på devices, i systemer mv. Desuden sættes der fokus på grøn dataopbevaring. Bemærk at indsatsen er koblet til indsats 6a omkring mobile devices, da indsatsen både kan øge sikkerheden men også er mere grøn.

**3c) Samarbejde om energi- og klimadata:** Med indsatsen nedsættes et forum på tværs af forvaltningerne, der skal styrke og koordinere det strategiske arbejde med energi- og klimadata i kommunen. I løbet af strategiperioden vil dette arbejde afføde en række konkrete indsatser i relation til energi- og klimadata.

**3d) Partnerskaber om digitale klimaløsninger:** Med indsatsen sættes der fokus på, at KK i højere grad skal indgå i partnerskaber med andre offentlige og private aktører mhp. digital innovation og udvikling på det grønne område. Indsatsen og den mulige governance omkring indsatsen vil til dels basere sig på resultater fra foranalysen under indsats 1a om digital innovation og udvikling.

### **Forvaltningsspecifikke indsatser for temaet om klima**

Udover de fælles indsatser udpeger hvert fagudvalg et antal forvaltningsspecifikke indsatser, som skal sikre handling bag temaet. Dette vil ske ifm. høringen i fagudvalgene i august 2023.

## **Tema 4 - Kompetencer**

### **Mulige fælles indsatser for temaet om kompetencer**

**4a) Kompetencer i en mere digital arbejdsdag:** Arbejdsdagen indeholder et digitalt element for langt de fleste medarbejdere. Med indsatsen igangsættes et arbejde, der skal opprioritere kompetenceudvikling, der understøtter medarbejderne i en mere digital arbejdsdag. Indsatsen skal bl.a. fokusere på styrket organisatorisk implementering af systemer, så medarbejdere er klædt på til at arbejde i de systemer, de skal bruge. Der skal også sættes fokus på onboarding og løbende kompetenceudvikling ift. brug af systemer, brug af digitale devices, teknologiforståelse mv. (støtte, kurser, sidemandsoplæring etc.). Indsatsen udfoldes yderligere i et samarbejde mellem HR-kredsen og Digitaliseringschefkredsen.

**4b) Ledelsesopgaven i en digital tid:** Med indsatsen igangsættes et tværgående arbejde med at udforme et fælles ledelseskoncept, der skal hjælpe ledere til at rammesætte og håndtere ledelsesopgaver og dilemmaer i en digital tid. Dette skal ske i et samarbejde mellem HR-kredsen og Digitaliseringschefkredsen. Hver forvaltning kan anvende konceptet som ramme for egne kompetenceudviklingsindsatser for ledere.

**4c) Styrket lederkendskab til KK's it-styring:** Med indsatsen udbredes det eksisterende lederudviklingsforløb "It-i praksis": Formålet er at styrke digital forretningsudvikling i forvaltningen gennem styrket kendskab til KK's styring, rammer og governance for udvikling, anskaffelse og drift af digitale løsninger, herunder krav til informationssikkerhed og databeskyttelse.

**4d) Kompetenceudvikling af it-professionelle:** Med strategien sættes der fokus på behovet for at kompetenceudvikle, fastholde og rekruttere it-specialister og medarbejdere med stærke teknologiske kompetencer. Mulige indsatsområder kan være low-code-udviklingsplatforme, der muliggør, at medarbejdere med høje teknologiske færdigheder får mulighed for at udvikle egne løsninger/automatiseringer lokalt, uden behov for komplekse forandringer i organisationen. Et andet indsatsområde kunne være et fortsat fokus på kompetenceudvikling af fagprofessionelle til at varetage systemejeransvar.

### **Forvaltningsspecifikke indsatser for temaet om kompetencer**

Udover de fælles indsatser udpeger hvert fagudvalg et antal forvaltningsspecifikke indsatser, som skal sikre handling bag temaet. Dette vil ske ifm. høringen i fagudvalgene i august 2023.

## Tema 5 - Data

### *Mulige fælles indsatser for temaet om data*

**5a) Datagovernance - foranalyse med fokus på fælles administrative data:** KK's fælles administrative data, såsom oplysninger om medarbejdere, økonomi, it-systemer og bygninger, bruges til at understøtte forskelligartede opgaver i alle forvaltninger. Med indsatsen igangsættes en foranalyse af forudsætningerne for at etablere en samlet datagovernance for alle fælles administrative data. En fælles datagovernance opstiller rammer for arbejdet med data, herunder organisering, overblik, ejerskab, roller og ansvar, politikker, kvalitetsstandarder mv. og skal sikre en mere struktureret og systematisk anvendelse og vedligeholdelse af data på tværs af kommunen. Foranalysen vil inddrage eksisterende arbejde med datagovernance i kommunen, herunder erfaringer fra indsats 5b. Herudover vil foranalysen give inputs til, hvordan KK kan arbejde fælles med data generelt, hvor behovet går på tværs. Det kunne f.eks. være ved etablering af et tværgående dataforum, der skal sikre bedre sammenhæng i dataarbejdet på tværs af kommunen. Der skal desuden sikres sammenhæng til indsats 3c om data på klimaområdet.

**5b) Styrket datagovernance for udvalgte fælles administrative data:** Med indsatsen styrkes datagovernance for en række centrale organisatoriske data og medarbejderdata samt for rapportering af økonomidata, mhp. at sikre en mere struktureret og systematisk anvendelse og vedligeholdelse af disse data. Det bemærkes, at indsatsen er finansieret.

**5c) Dataunderstøttet opgaveløsning med styrket brug af FLIS:** KK arbejder på at understøtte opgaveløsningen gennem indsamling og analyse af data. Til dette anvendes bl.a. KOMBIT-systemet Fælleskommunal Ledelses-Informationssystem (FLIS), der samler data fra kommunens fagsystemer, som derefter kan bruges til at lave analyser og ledelsesinformation. Der igangsættes et arbejde, som skal styrke KK's udnyttelse af FLIS-data. Indsatsen sker i et samarbejde på tværs af forvaltninger og vil afsøge virksomme måder at anvende og udstille FLIS-data på.

### *Forvaltningsspecifikke indsatser for temaet om data*

Udover de fælles indsatser udpeger hvert fagudvalg et antal forvaltningsspecifikke indsatser, som skal sikre handling bag temaet. Dette vil ske ifm. høringer i fagudvalgene i august 2023.

## Tema 6 - Styring

### *Mulige fælles indsatser for temaet om styring*

**6a) Foranalyse om mobile enheder - styring og sikkerhed:** ØU har afsat midler til en foranalyse af, hvordan det sikres, at medarbejdere i KK har adgang til sikre, opgraderede devices. Analysen fokuserer bl.a. på behovet for øget sikkerhed på mobile enheder samt gentænkning af ansvarsfordelingen for styring af mobilområdet. Foranalysen udmøntes i et oplæg til konkrete indsatser.

**6b) Foranalyse om forbedret styring:** ØU har afsat midler til en foranalyse af styring og sikkerhed, når der implementeres nye it-systemer. I foranalysen ses på hvilke eksterne krav, der er til it-styring, og hvad betyder det for den governance og de rammer for it-styring, vi har i KK. KK vil på baggrund af analysens resultater igangsætte en indsats med fokus på balanceret og differentieret styring, så styringen af it-systemer og digitale løsninger forenkles hvor nødvendigt, og så der samtidigt opnås bedre og mere målrettet styring, der hvor der er behov. Foranalysen udmøntes i et oplæg til konkrete indsatser.

**6c) Fælles it-investeringsplan:** Med indsatsen igangsættes et arbejde med at se på omkostninger til den grundlæggende infrastruktur og nuværende it-porteføljestyling, herunder udgifter til sikkerhed. Dette med henblik på at undersøge om rammerne er på plads ift. at fortsat sikre et robust og sikkert it-fundament og vedligehold af KK's systemer. Indsatsen skal give overblik over finansiering af it-systemer pt. og udgiftsbehov til nyindkøb og genudbud. Som led i arbejdet afsøges behov og muligheder for at

etablere en tværgående pulje til it-investeringer. I sammenhæng med denne indsats ses også på muligheder for konsolidering af it-systemer på tværs og styrket kontraktstyring.

**6d) Cyberpakke 2:** KK har behov for løbende at vurdere behovet for et styrket cyberforsvar. I 2019 blev Cyberpakke 1 implementeret. Der er nu lavet et oplæg til en Cyberpakke 2, der vil styrke og ruste KK's cyberforsvar yderligere. Dele af pakken er allerede finansieret, og den resterende del lægges op til finansiering ifm. budget 2024.

**6e) Etablering af Cyber- og informationssikkerhedsprogram:** I oktober 2024 skal den nye EU-forordning NIS2 være implementeret. Forordningen skærper kravene for informationssikkerheden i sektorer, der håndterer samfundskritisk infrastruktur, som forventes også at gælde dele af KK's infrastruktur. Arbejdet med NIS2 samles i et program sammen med Cyberpakke2, der indeholder større tekniske sikringstiltag, der vil styrke kommunens cyber- og informationssikkerhed. I programmet indgår også et arbejde med KK's ledelsessystem for informationssikkerhed (ISMS). Det bemærkes, at der primo 2023 er udført en GAP-analyse, som indeholder anbefalinger, der skal styrke kommunens ISMS i henhold til sikkerhedsstandard ISO27001, hvis principper den kommunale sektor skal følge. Initiativerne i programmet skal ud fra en risikobaseret tilgang dæmme op for trusler på cyber- og informationssikkerhedsområdet konkret ved at sikre compliance, ledelsesmæssig styring og de rette tekniske foranstaltninger. Programmet skal desuden sikre, at initiativerne formidles og implementeres som samlede, koordinerede indsatsområder på cyber- og informationssikkerhedsområdet.

### ***Forvaltningsspecifikke indsatser for temaet om styring***

Udover de fælles indsatser kan hvert fagudvalg udpege et antal forvaltningsspecifikke indsatser, som skal sikre handling bag temaet. Dette vil ske ifm. høringen i fagudvalgene i august 2023.





# UDKAST til fælles digitaliseringsstrategi for Københavns Kommune 2024-2027

Økonomiudvalget d. 23. maj 2023



# Hvorfor en fælles digitaliseringsstrategi?

- ➔ Fælles retning, målsætninger og indsatser på tværs af Københavns Kommune
- ➔ Politisk ejerskab til digitalisering som en integreret del af kommunens opgaveløsning
- ➔ Oversætte og bidrage til fællesoffentlige og -kommunale strategier

Erstatter Københavns Kommunes  
2-årige digitaliseringsredegørelser

# Fokus i ny digitaliseringsstrategi

## Vision: Digitalisering skaber et bedre københavnerliv

Ny strategi markerer et skifte

### Før:

- Fokus på digitalisering = effektivisering og på automatisering, teknologivalg samt på styring af it- og digitaliseringsområdet.

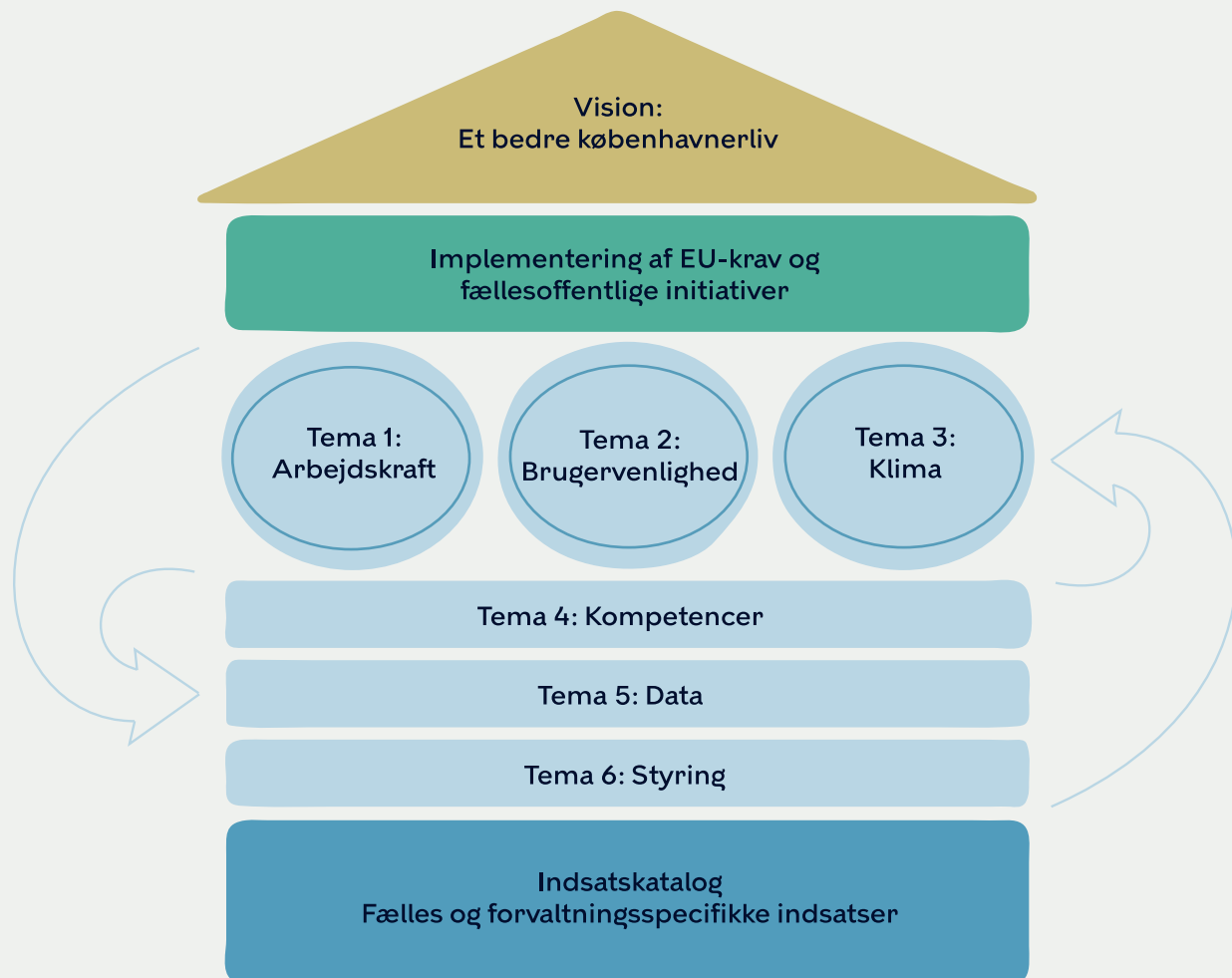
### Nu:

- Digitalisering skal bidrage til at løse de store samfundsudfordringer
- Samspil mellem teknologi og mennesker -> Digitalisering skal understøtte vores hverdag og arbejdsliv

## Nøgleord

- Frigøre tid til kerneopgaven og fastholde medarbejdere
- Brugervenlige og sammenhængende løsninger for borgere og virksomheder
- Digital inklusion og balance
- It der fungerer i hverdagen for medarbejderne
- Understøtte Klimaplan 2035
- Et robust it-fundament og værn mod cybertrusler kræver finansiering
- Københavns Kommune går forrest i den digitale udvikling i Danmark – sammen med andre

# Strategiens opbygning (udkast)



➔ Strategien er en 4-årig fælles overligger for arbejdet med digitalisering på tværs af forvaltningerne

# Resultater fra Borgerpanelet

I marts 2023 svarede knap 4000 københavnere fra kommunens borgerpanel på ønsker og forventninger til digitale løsninger i Københavns Kommune.

- ➔ 2 ud 3 synes som udgangspunkt, at det er ok, at de skal betjene sig selv på kommunens hjemmeside. 9 ud af 10 forventer fortsat at kunne kontakte kommunen telefonisk.
- ➔ Stor tillid til kommunens håndtering af data - 7 ud af 10 har høj tillid. På niveau med øvrige undersøgelser.
- ➔ Foretrækker, at nye teknologier bliver brugt til betjening og kommunikation i fremtiden.
- ➔ Over halvdelen foretrækker digital hjælp til selvhjælp på ældreområdet, frem for at kommunen møder op i hjemmet. 1/3 foretrækker at kommunen møder op i hjemmet. Især ældre (70 +) er positive overfor digital hjælp.
- ➔ Næsten 7 ud af 10 vil gerne at kommunen stiller data til rådighed om energiforbrug, affald mv. for den enkelte københavnere, så det bliver lettere at træffe klimavenlige valg.

Foretrukne kommunikationsveje i dag	Tendenser i fremtiden
Selvbetjening på KK-webside	↓
E-mail	↓
Telefon	↓
Fysisk fremmøde	↓
Apps	↑
Videomøde	↑
Chatbot	↑
Voicebot	↑

# Indsatser og økonomi

## Indsatser

To typer af indsatser:

- ➔ *Fælles indsatser*  
(udkast forelægges ØU d. 23/5)
- ➔ *Forvaltningsspecifikke indsatser*  
(fagudvalg indmelder ifm. høring i august)

Samlet indsatskatalog forelægges ØU i efteråret 2023

## Foranalyser

I januar 2023 besluttede ØU at igangsætte en række foranalyser. Arbejdet med disse pågår i forår/sommer 2023 og afrapporteres til ØU ifm. endelig strategi i november.

Foranalyse 1 undersøger it-sikkerheden i KK i relation til implementering af nye it-systemer samt opgradering af devices.

Foranalyse 2 handler om barrierer for at arbejde med digital innovation samt om brugervenlighed og sammenhængende brugerrejser.

Foranalyserne udmøntes i konkrete indsatser.

## Økonomi

- Finansiering af strategiens indsatser vil ske ifm. OFS eller Budget eller inden for forvaltningernes egne rammer.
- Der udarbejdes et budgetnotat til Budget 2024