

# DIGITALISERINGSSTRATEGI FOR BÆRUM KOMMUNE

## ETT Bærum – digitalt førstevalg

*Vedtatt i Kommunestyret 29.03.2017*



*Bærum kommunes digitaliseringsstrategi har fått dette treet som symbol. De sterke grenene representerer de ulike retningene digitalisering av våre tjenester tar og som springer ut fra samme stamme.*

*Selv om vekst og fornyelse i grener og bladverk er det vi først får øye på, vil vekst og utvikling likevel hente næring fra stammen og røttene våre som grener og bladverk må samspille med for at treet ikke skal forvitne over tid.*



## Innhold

1	Forord .....	3
2	SAMMENDRAG .....	4
3	BAKGRUNN .....	7
3.1	Reelt digitalt førstevalg .....	7
3.2	Rammebetingelser og nasjonale føringer .....	7
3.3	Digitalisering er mer enn teknologi .....	10
4	MÅLBILDE «ETT Bærum – digitalt førstevalg» .....	11
5	DIGITALISERINGSMÅL OG DELMÅL .....	12
6	VIRKEMIDLER OG TILTAK FOR Å REALISERE STRATEGIEN .....	16
6.1	Styringsmodell .....	17
6.2	Nye DigIT .....	18
6.3	Samhandling mellom DigIT og øvrige tjenesteområder .....	19
6.4	Kompetanse og kapasitet i Bærum kommune .....	20
6.5	Virksomhetsarkitektur .....	20
6.6	Informasjonssikkerhet og personvern .....	21
6.7	«Sourcing»: Produksjon og leveranse av digitalisering- og IT-tjenester .....	21
6.8	Finansiering .....	22
7	ANDRE VIKTIGE FORHOLD FOR Å LYKKES .....	23
7.1	Skytjenester .....	23
7.2	Tjenestedesign («Brukerreiser») .....	24
8	HOVEDAMBISJONER 2017-2020 .....	24
9	GEVINSTER OG RISIKO .....	28
9.1	Gevinstbilde .....	28
9.2	Samskaping .....	28
9.3	Bærekraftige valg og handlinger .....	29
9.4	Etikk .....	29
9.5	Risiko .....	29



## 1 Forord

*Digitaliseringsstrategien er et helhetlig, overordnet og styrende dokument som favner all digitaliserings- og IT-virksomhet i kommunen. Den skal kommunisere retning og prioriteringer, både innad i egen organisasjon og utad i Bærumssamfunnet.*

Bærumssamfunnet vil de kommende årene bli påvirket av økende grad av digitalisering. Bærum opplever befolkningsvekst og økt behov for kommunale tjenester. Kommuneøkonomien er presset.

Bærum kommune har i tråd med visjonen, hovedmålene og kommuneplanens samfunnsdel et ansvar for å fornye, forenkle og forbedre sine tjenester og samspillet med andre offentlige og private instanser. Kommunestyret har etterspurt «Et reelt digitalt førstevalg for innbyggere og næringsliv i møte med kommunale tjenester». Formålet med digitalisering av kommunale tjenester er at nytteverdi skal tilflyte innbyggere, næringsliv og kommunens egne ansatte og egen virksomhet. Digitalisering vil innebære betydelige omstillinger av arbeidsprosesser, organisasjon og styringsmodell.

Den strategiske retningen på digitaliseringen vil få stor betydning for videreutvikling av hele Bærumssamfunnet. Digitalisering av kommunale tjenester kan gi muligheter for å tilby mer til flere på en mer effektiv måte.

I forbindelse med digitaliseringen må kommunen fastsette omfang av hva som skal være kommunale tjenester og hvordan kommunen på andre områder legger grunnlaget for samskaping med innbygger, næringsliv, frivillige og pårørende. Her spiller kommunen en vesentlig rolle som premissgiver og tilrettelegger.

«ETT Bærum – digitalt førstevalg» er en kommuneovergripende strategi og innebærer økt grad av fellessatsinger. Ett felles grep er nødvendig for å tilfredsstille føringene fra Regjeringen så vel som å tilfredsstille kommunens egne mål.

Kommunens tjenesteområde for digitalisering og IT (DigIT) er gitt en sentral rolle i kommunens leveranser av fagsystemer og infrastruktur, gjennom egen og 3. parts produksjon av IT-tjenestene.

Digitaliseringsstrategien vil tjene som plattform for prioritering, utvikling og styring. Den vil legges til grunn for organisering og hvilke virkemidler som skal tas i bruk for måloppnåelse.

Gjennom klare overordnede mål og ambisjoner kan kommunes digitalisering strekke seg i riktig retning mot optimalisering av arbeidsprosessene, smartere og mer ressurseffektiv drift, gjennomføringskraft og et omdømme som mer «fremoverlent» og langsiktig.

Kommuneovergripende helhetsblikk, langsiktighet og bærekraft har vært gjennomgripende i arbeidet med strategien.

## 2 SAMMENDRAG

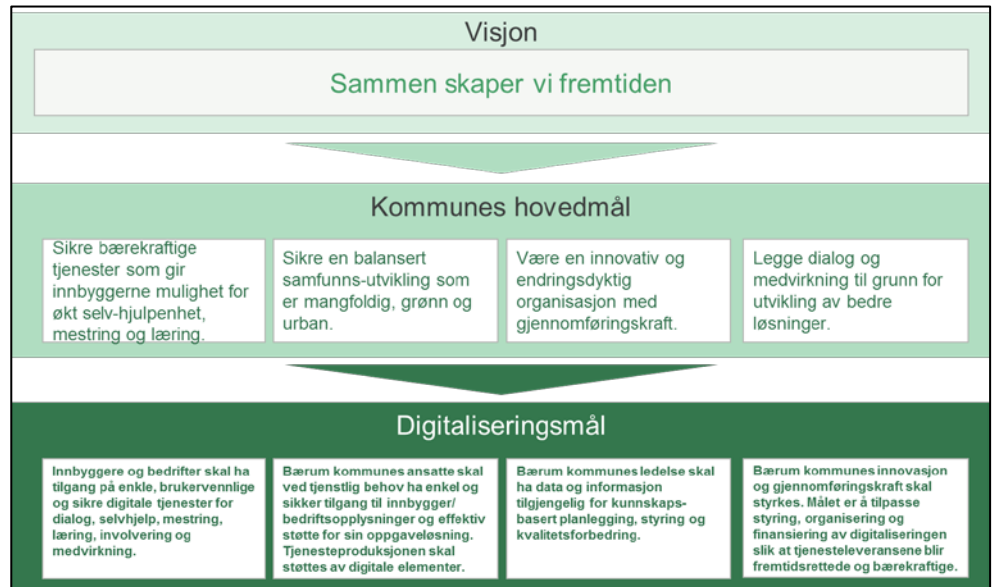
Gevinstene fra digitalisering er forenkling og forbedring av saksbehandling og produksjonen av de tjenestene kommunen tilbyr, samt bedre tilgjengelighet og kvalitet i tjenestene.

«Ett Bærum» innebærer mulighet for sammenkobling av tjenestene til fordel for innbyggere, bedrifter, foreninger og frivillige. Dette skaper gevinster som ikke tidligere har vært mulig. Derigjennom tilrettelegges også for selvhjelp så vel som samskaping med næringsliv, frivillige og nærstående.

Strategien er knyttet opp mot kommunens visjon og hovedmål og består av fire digitaliseringsmål.

Hvert digitaliseringsmål gir retning for hver sin målgruppe.

Gjennomføring og gevinstrealisering peker på behovet for styring og kontroll i et så omfattende endringsprogram for Bærum kommune.



De viktige forutsetningene for å nå disse digitaliseringsmålene er:

- En mer effektiv styringsmodell
- Reorganisering av IT-organisasjonen
- Samhandling mellom området Digitalisering og IT og de øvrige tjenesteområder
- Utvikling av kompetanse og etablering av gjennomføringskapasitet
- Kobling mot beste praksis på flere områder
- Sikre trygg og effektiv bruk av personopplysninger og informasjonssikkerhet
- Fokuseret virksomhetsarkitektur
- Riktig bruk av markedet for produkter og tjenester innen digitalisering og IT
- Etablere en finansieringsmodell for investeringer og kostnader som motiverer for ønsket adferd
- Bruk av nasjonale felleskomponenter, aktiv påvirkning og tilrettelegging for smidig samhandling på tvers av forvaltningsnivåene

Gevinstene ved gjennomføring av strategien vil bli synlig i fire akser:

- Mer effektive tjenester
- Bedre tjenester
- Økt bærekraft
- Bedre opplevd brukertilfredshet

Nedenfor er det listet viktige eksempler på positive effekter de ulike interessentgruppene vil kunne oppleve. Listen er ikke uttømmende og andre gevinster er omtalt senere i dokumentet.

Gjennom «ETT Bærum – digitalt førstevalg» vil innbyggerne:

- oppfatte Bærum kommune som EN samordnet organisasjon
- ikke bli spurt på nytt om informasjon vi allerede har
- få tilbud om rettighetsfestede tjenester der søknad strengt tatt ikke er nødvendig
- få umiddelbart vedtak på enkle søknader
- få tjenester som henger sammen på tvers av kommunens interne organisasjon
- få tilgang på kvalitetssikret informasjon og tjenester som grunnlag for selvhjelp, mestring og hjelp for å gjøre gode valg
- få innsyn i kommunens arbeidsprosesser
- ha fullt innsyn i all informasjon om seg selv innenfor lovbestemte begrensninger
- få mulighet til å samtykke om bruk av informasjon om seg selv innenfor lovbestemte begrensninger og rett til å involvere nærstående

Gjennom «ETT Bærum – digitalt førstevalg» vil bedrifter:

- få tilgang til effektive saksbehandlingsprosesser
- får umiddelbare vedtak på enkle søknader
- kunne delta i samskaping
- få datagrunnlag for utvikling av nye produkter og tjenester

Gjennom «ETT Bærum – digitalt førstevalg» vil kommunens foreninger og lag:

- få enklere tilgang på kommunes infrastruktur (idrettshaller, skoler, uteområder, osv.)
- bli invitert til samskaping
- få datagrunnlag for utvikling av nye aktiviteter

Gjennom «ETT Bærum – digitalt førstevalg» vil kommunens ansatte:

- få tilgang til bedre og mer kvalitetssikret informasjon – rett informasjon til rett tid til rett person
- få tilgang på beste og riktig praksis i tjenesteleveranser
- få tilgang til prosess-støtte og teknologi for å forenkle egen hverdag
- få tilgang til beslutningsstøtteverktøy
- i økende grad få arbeidsoppgavene automatisk dokumentert
- kunne arbeide helt i tråd med krav til informasjonssikkerhet, personvern og samtykker
- få bedre verktøy for intern samhandling
- få tilgang til selvhjelp, verktøy for dialog og samhandling internt og i forhold til innbygger og næringsliv



Gjennom «ETT Bærum – digitalt førstevalg» vil kommunes ledere

- få tilgang til bedre og mer styringsinformasjon for planlegging, forbedring og endringsledelse
- få verktøy for bedre samhandling på tvers av tjenestene, forvaltningsnivåene og med de ansatte
- få verktøy for systematisk forbedring av praksis (arbeidsprosessene) og tjenesteinnovasjon
- få verktøy for gevinstrealisering (planlegging og måling)
- få en plattform for kontrollert deling data med 3. part

### 3 BAKGRUNN

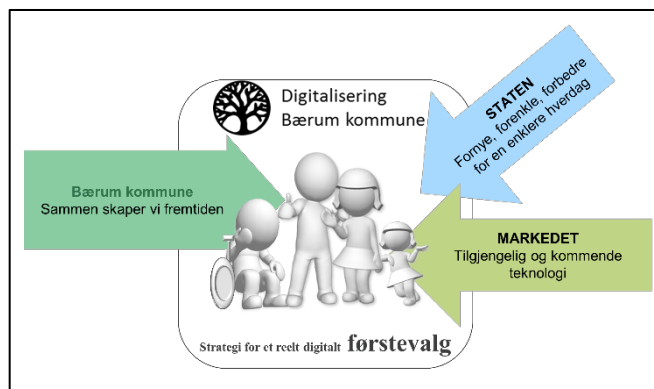
#### 3.1 Reelt digitalt førstevalg

I forbindelse med behandlingen av [Handlingsprogram 2016-2019](#) ba Kommunestyret Rådmannen

«vurdere tiltak for etablering av et reelt digitalt førstevalg for innbyggere og næringsliv i møte med kommunale tjenester i Bærum.<sup>1</sup>»

#### 3.2 Rammebetingelser og nasjonale føringer

Samfunnet endrer seg raskt. Utviklingen av klimaet, befolkningen og økonomien og teknologien krever nytenking. De tre viktigste driverne kommer fra kommunen, Regjeringen og markedet.



##### 3.2.1 Føringer fra kommunen

Digitaliseringsstrategien er bygget for å understøtte kommunes hovedmål.

Denne strategien:

- støtter opp under målene i kommuneplanen og sektorenes planer
- skaper muligheter for bedre og mer effektiv gjennomføring gjennom bruk av digital teknologi og forbedrede arbeidsprosesser

Digitaliseringsstrategien er overgripende og støtter opp under andre viktige programmer, som f.eks:

- Sektorenes digitaliseringsprogrammer, som Velferdsteknologi, Digital skolehverdag, osv.
- Standardisert prosjektmodell – brukes fra ide til tjenesteleveranser for å oppnå felles formkrav, arbeidsmetode, enklere kommunikasjon og tydelige roller
- Optimalisering av stab- og støttetjenester («OSS») – digitalisering vil kunne lette «flytting av oppgaver» mellom personer og organisatoriske grenser, da fokus er mot arbeidsprosessene og bruk av informasjon

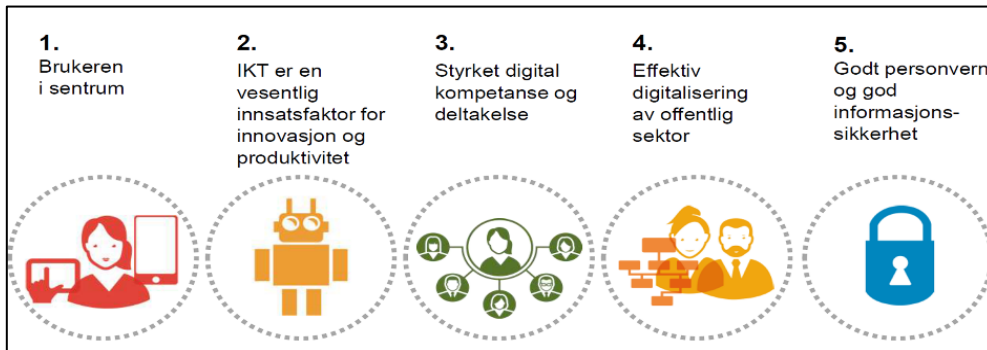
Strategien skal videre muliggjøre følgende tiltak:

- Fokus på reell gevinstrealisering – det er planlagt store investeringer innen digitalisering og IT. Tilhørende gevinstrealisering og klart ansvar mht. reduksjon av kostnader eller ressursforbruk skal sikres gjennom prosessen.
- Sterk støtte til ETT Bærum felles mål og de tjenestespesifikke målene

<sup>1</sup> Handlingsprogram 2016-2019 vedtatt 16. desember 2015 side 4

### 3.2.2 Føringer fra Regjeringen

Føringene fra Regjeringen gjennom «[Digital agenda for Norge](#)» trekker opp forventningene til hva innbyggere og næringsliv skal oppleve, slik som vist på figuren under (hentet fra Digital agenda for Norge):



Retningen og ambisjonen for regjeringens politikk er også formulert slik:

- Offentlig sektor spør deg ikke på nytt om noe den vet.
- Du trenger ikke søke om noe du har rett til.
- Hvis offentlig sektor trenger informasjon fra deg, skal du kunne gi den digitalt.
- Du får svar digitalt.
- Du får umiddelbart svar hvis det ikke er behov for bruk av skjønn.
- Du kan enkelt få vite hva offentlig sektor vet om deg og hvem som har sett denne informasjonen.

Regjeringen følger opp med årlige [Digitaliseringsrundskriv](#).

Disse konkrete kravene gir tydelig retning for hva brukere av kommunens tjenester skal kunne forvente av kommunen og våre digitale tjenester.

### 3.2.3 Departementale føringer

De ulike aktørene i offentlig sektor bygger strategier og rammeverk med litt ulik tolkning av regjeringens føringer, og innbyggeren er prisgitt disse ulikhetene selv om det er innbyggere det dreier seg om. Disse områdene går på tvers av forvaltningsnivåene og treffer også i stor grad kommunal sektor. Viktige i digitaliseringssammenheng er departementene Arbeids- og sosial (ASD), Helse- og Omsorg (HOD), Kommunal- og modernisering (KMD) og Kunnskapsdepartementet (KD).

HOD og KD representerer de to tyngste mht. innflytelse over kommunens virksomhet og føringer derfra omfatter ca. 75 % av kommunens bruttobudsjett.

På dette grunnlaget – og for å ivareta innbyggerens interesse i «en offentlig sektor» - er strategien inspirert av føringene utarbeidet av [Direktoratet for e-helse \(e-helse\)](#). «En innbygger – en journal» kan ses på som en annen måte å formulere «ett digitalt førstevalg innen helse». Hensikten er å få et samlet grep om de fundamentale endringene digitaliseringen representerer innen standardisering, endringsledelse, arbeidsprosesser, organisasjon og digital støtte. Ut over dette har e-helse definert en arkitektur og driftsopplegg blant annet med bruk av nasjonale felles komponenter.

Føringene fra KD er fokusert på opplæring. Bærum har tatt vare på dette gjennom arbeidet med Digital Skolehverdag. KD har ikke på samme måte som HOD gitt en helhetlig tilnæringsmåte for



digital strategi for sin sektor.

Kommunal- og Moderniseringsdepartementet (KMD) har gjennom [Difi](#), Direktoratet for forvaltning og IKT, lagt vekt på standardisering av arbeidsprosesser som retningslinjer for prosjektgjennomføring, gevinstrealisering, anskaffelse av IKT, konsulentanskaffelser på den ene siden, og utviklet arkitektur og nasjonale felleskomponenter på den andre.

KS' reviderte digitaliseringsstrategi peker retning under føringene fra «Digital agenda for Norge» og innenfor bruk av nasjonale felleskomponenter.

Bærum kommunes digitaliseringsstrategi ligger tett opptil tilnærmingen fra e-helse fordi dette gir kommunen en robust hovedretning som samtidig innebærer frihet til å kombinere gode elementer fra øvrige departementer eller KS samarbeidet så vel som fra markedet.

Som en viktig del av strategien vil Bærum kommune

- være ledende i å ta i bruk nasjonale strategier, rammeverk og felleskomponenter
- aktivt bidra til utviklingsarbeidet på nasjonalt nivå, spesielt i tilknytning til helse og utdanning

### 3.2.4 Teknologiske trender

Markedet tilbyr løpende forbedring av eksisterende, nye og banebrytende teknologier. «ETT Bærum – digitalt førstevalg» kan gjennomføres på basis av tilgjengelig teknologi. Imidlertid er det rimelig å anta at noen av nyvinningene vil bli stabilisert og praktisk tilgjengelig de nærmeste årene. Dette vil lette gjennomføringen og redusere kostnadene.

Oversikten nedenfor viser noen av de viktige teknologiske trendene:

Banebrytende teknologier (vil normalt føre til betydelige endringer i arbeidsmåter)

- *Plattform for involvering via sosiale media* vil lette dialog med individer, utvalgte grupper eller alle innbyggere.
- *Maskinlæring* vil «lære» å håndtere avvik fra fastsatte regler (f. eks. vedtaksprosesser) basert på dokumentasjon av tidligere avvik.
- *Kognitiv ekspert/rådgiver* vil forstå sammenhenger, forklare, anbefale, lære og samspille i ulike sammenhenger.
- *Plattform for internett-av-ting* vil lette innhenting og sammenstilling av data fra alle typer sensorer. Dette muliggjør løsninger på tvers av tjenestoområder og leverandører.
- *Behandling av hendelsesdata* er en felles «motor» for håndtering av sensordata, tolking av hendelser og varslinger.
- *Data-drevet beslutningsprosess* der mønstre og sammenhenger i dataene danner beslutningsgrunnlag snarere enn å betrakte bare transaksjonene
- *3D utskrift* kan bli nyttig i undervisning, anskaffelse av reservedeler eller planlegging
- *Sterk bruker-indentifisering for store virksomheter* vil gi høy sikkerhet for at IT-brukeren er den hun/han gir seg ut for å være og dermed på en bedre måte sikre personvern og samtykke.
- *Blokkjeder* vil flytte sikkerhetslogikken, bort fra brannmur (som beskytter «alt på en gang») til sikkerhet knyttet til hvert informasjonselement og som samtidig legger til rette for felles eierskap til data (kommunen og innbygger/bedrift) og letter flytting av data (mellom forvaltningsnivåer og mellom kommuner).
- *Programvare for å definere «alt»* vil forenkle oppsett og drift av IT-løsninger. Muliggjør



vedlikehold på dagtid og sømløs flytting av løsninger mellom fysiske steder.

### Nye teknologier (vil forbedre eller forenkle)

- *Geografisk og stedsbestemt analyse* vil lette planleggingsfunksjoner, f.eks. oppsøkende virksomhet, renovasjon, infrastrukturvedlikehold. Videre lette presentasjon av data for ledelse, utførende eller publikum.
- *Plattform for kundesamspill* vil lette innføring av digital dialog, selvhjelp, mestring, læring, involvering og medvirkning.
- *Tverrgående saksbehandlingsverktøy* vil lette saksbehandlingen ved sammensatt vedtak og etterfølgende tjenester på tvers av enheter og sektorer.
- *Smarte roboter* vil muliggjøre «fysisk tilstedeværelse» på et annet sted enn innbygger befinner seg, vil kunne utføre deler av arbeidsprosesser (f. eks. løfte person ut av sengen)
- *Forutseende analyse* vil «forutsi» ukjente hendelser i fremtiden, f.eks. behov for innsats inne et område eller på ett sted.
- *Verktøy for økt datakvalitet* vil lette «datavasking/fjerne feilkilder» i store datamengder – noe som blir sentralt særlig når sensorproduserte data øker kraftig.
- *Application programming interface (API) Markedsplass* vil lette gjenbruk av data på tvers av løsninger. Nødvendig for «ikke å spørre om det Bærum kommune/det offentlig vet».
- *Internt plassert samling av 3. partsproduserte skydata* vil lette gjenbruk av data samt bedre tilgang til data ved driftsavbrudd hos 3. part.
- *Skyformidlingstjeneste* (mekler/markedsrolle) vil lette bruk av flere ulike 3. parts produsenter av skyløsninger (Almen, privat eller hybrid).

### 3.3 Digitalisering er mer enn teknologi

Digitalisering blir ofte betraktet som synonymt med teknologi og harde gevinster som automatiserte arbeidsprosesser, robotisering, og derigjennom overtallige ansatte og innsparte midler. Disse aspektene er en naturlig del av digitalisering, men gir ikke et fullstendig bilde.

*Digitalisering handler ikke primært om teknologi, men innebærer omlegginger av virksomheten som endrer arbeidsprosesser, organisering, regelverk eller teknologi. Digitalisering handler derfor i stor grad om styring, organisasjonsutvikling og ledelse. Dette må understøttes av ulike virkemidler – juridiske, organisatoriske og økonomiske*  
*Digital agenda for Norge (8.2)*

Bærum kommune vil utnytte digitaliseringen til å forsterke båndene til innbyggere, næringsliv og ansatte. Digitalisering av saksbehandling og digitale elementer i tjenesteproduksjonen vil gi helt nye muligheter for bruk av informasjon for å underbygge gode innbyggertjenester, samskaping, legge til rette for selvhjelp..

Negativ oppmerksomhet knyttet til enkelthendelser får lett dominere ordskiftet om offentlige tjenester.

Gjennomdigitalisering vil kommunen så vel som innbyggere og næringsliv kunne få et større tilfang av dokumentasjon skapt automatisk som kan bidra til innsyn i en mer transparent tjenesteproduksjon.

## 4 MÅLBILDE «ETT Bærum – digitalt førstevalg»

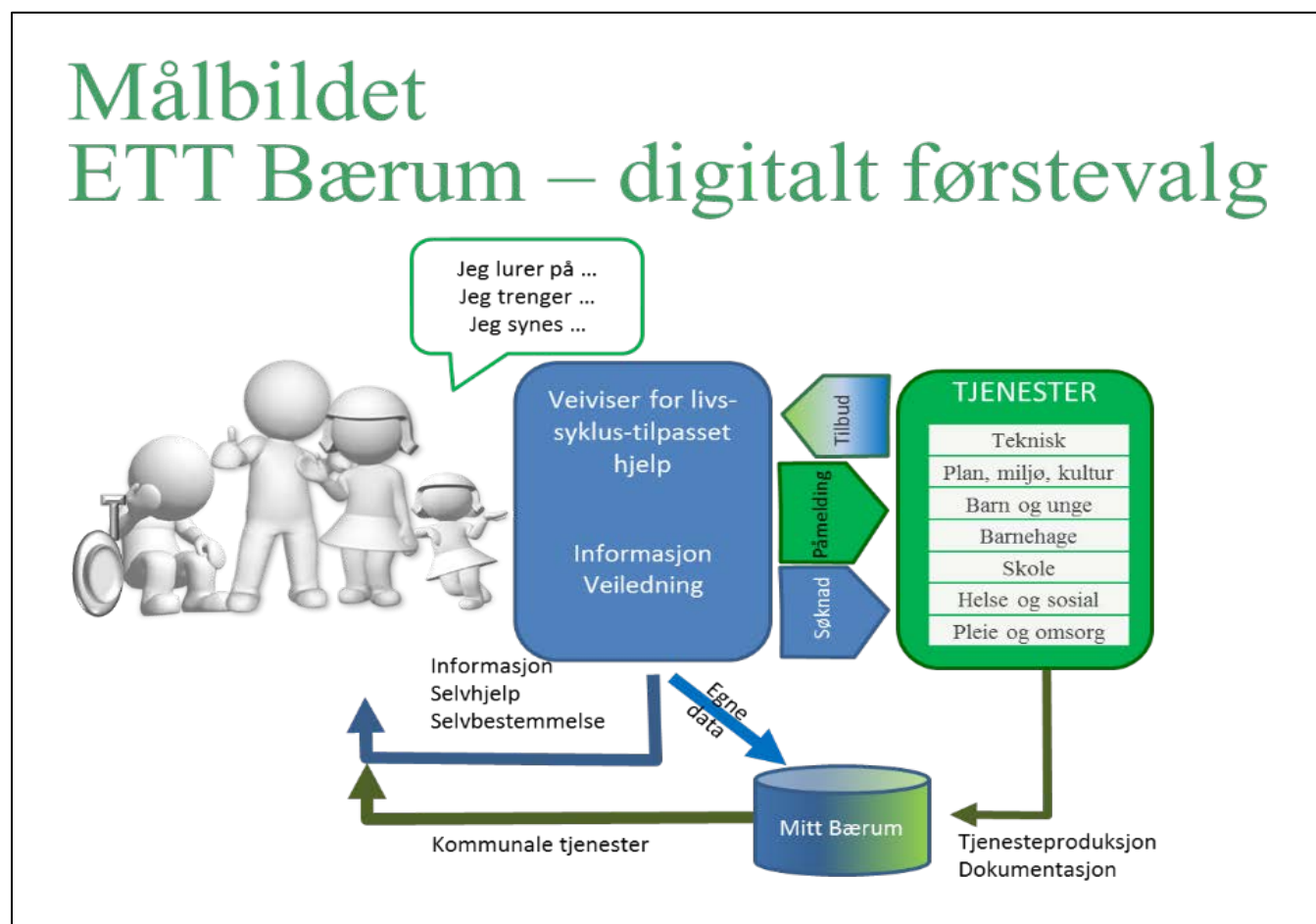
Med utgangspunkt i utfordringene og føringene beskriver denne strategien et kommune-overgripende målbilde som setter den enkelte innbygger, bedrift, lag eller forening i sentrum.

Målbildet legger til rette for digital dialog og samhandling for innbyggere i møte med kommunens tjenester.

Målbildet tar sikte på å tilby selvhjelp, mestring og læring gjennom tilgang på rolle- og livssyklusstilpasset eller hendelsesdrevet og kvalitetssikret informasjon, verktøy og tjenester.

Med utgangspunkt i en felles beskrivelse av alle kommunens tjenester vil innbyggere ved hjelp av en felles dialog og samhandling kunne orientere seg og motta lovpålagte eller vedtatte tjenester.

Det digitale førstevalget bygges opp rundt «Mitt Bærum», som forenklet kan beskrives som «min mappe» der all informasjon på tvers av alle tjenester er lagret. Mine søknader, vedtak, avtaler og dokumentasjon om leverte tjenester finnes der. Differensiert samtykke gir kontroll over bruken av mine personopplysninger.



En vellykket realisering av målbildet vil oppfylle føringene fra Regjeringen.

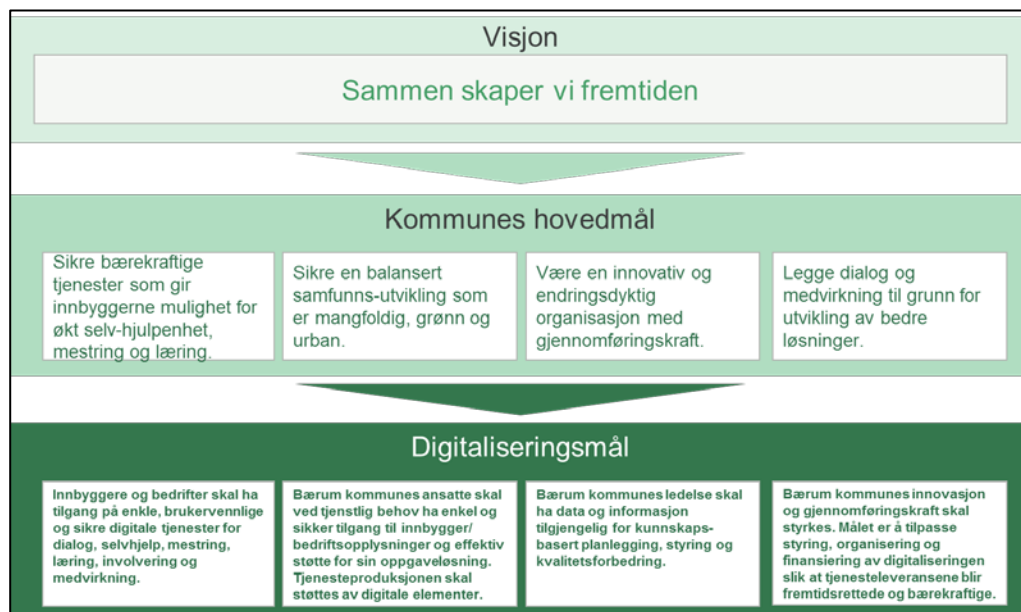
Arkitekturen bak målbildet gir muligheter og åpninger for effektiv bruk av tilgjengelig så vel som forventet ny teknologi.

## 5 DIGITALISERINGSMÅL OG DELMÅL

Strategiens målhierarki tar utgangspunkt i kommunes visjon og de fire hovedmålene for Bærum kommune. Digitaliseringsmålene beskriver de resultater som skal oppnås for kommunen som helhet, på tvers av nåværende tjenesteområder og til beste for dem kommunen er til for.

De langsiktige digitaliseringsmålene, som er vist i figuren til høyre.

Delmålene skal være klare nok til å gi retning, samtidig åpne nok til å gi rom for tilpasning for å ta vare på fellessatsing innen KS, føringer og løsninger fra Regjeringen eller utvikling av tilgjengelige løsninger i markedet.



### 5.1.1 Digitaliseringsmål 1: Innbygger/bedrift/forening - Dialog og samhandling

**«Innbyggere og bedrifter skal ha tilgang på enkle, brukervennlig og sikre digitale tjenester for dialog, selvhjelp, mestring, læring, involvering og medvirkning.»**

Under dette målet vil innbyggere og bedrifter ha tilgang til:

- Digital dialog og samhandling med kommunale tjenesteytere
- Egne (person)opplysninger inkludert muligheten for egenregistrering og muligheten til å bestemme over bruk av dem (fullmakter og samtykkeerklæring)
- Administrere egne valg av tjenester
- Følge opp sine vedtak/planer på tvers av tjenesteområdene
- Kunnskapsstøtte, beslutningsstøtte og prosess-støtte som er tilpasset egen situasjon
- Digitale tjenester som understøtter mestring, dialog, medvirkning og selvhjelp
- Innsyn, dialog og medvirkning i politiske og (relevante) administrative saker

Tjenestene skal så langt det er mulig preges av selvbetjening og automatiserte vedtaksprosesser.



### 5.1.2 Digitaliseringsmål 2: Ansatte - Digitale elementer i tjenesteproduksjonen

**«Bærum kommunes ansatte skal ved tjenstlig behov ha enkel og sikker tilgang til innbygger/bedriftsopplysninger og effektiv støtte for sin oppgaveløsning. Tjenesteproduksjonen skal støttes av digitale elementer.»**

Under dette målet vil kommunens ansatte (tjenesteytere) ved tjenstlige behov ha tilgang til:

- Innbyggerens eller bedriftens tidligere, pågående og planlagte tjenester og har mulighet til å gjøre nødvendige endringer
- Innbyggerens eller bedriftens relevante vedtak og opplysninger uavhengig av hvilken tjeneste de har mottatt eller kontakt de har hatt med kommunen gjennom et integrert arbeidsverktøy, sømløst og rolletilpasset
- Å etablere eller endre koordinert og helhetlig den planlagte tjenesteproduksjonen basert på felles beskrivelse av alle tjenester på tvers av alle tjenesteområder
- Beslutnings-, prosess- og kunnskapsstøtte integrert i sitt arbeidsverktøy basert på standardiserte, oppdaterte og offentlige retningslinjer

Målet inneholder digitale fysiske og logiske elementer i tjenesteproduksjonen, eksempelvis:

- Velferdsteknologi, som alarmer, fuktsensorer, fallsensorer, bevegelsesensorer, osv.
- Sikringsteknologi, som digital adgangskontroll, overvåking, gjenkjenning, osv.
- Opplegg for digital skolehverdag, pleierhverdag, styring av søppeltømming, osv.
- Mer og bedre integrert «tradisjonelle» digitale elementer for vann, avløp, trafikk, osv.
- Automatisert saksbehandling, fjerne samarbeidsbarrierene (kontorsted, fysisk nærhet) og tilrettelegging for optimalisert bruk av felles stabs- og støttefunksjoner.

Oppgaveløsningen skal, så langt det er mulig, preges av helhetlige og del-automatiserte primær- og støtteprosesser.

### 5.1.3 Digitaliseringsmål 3: Ledelse og informasjonsdeling

**«Bærum kommunes ledelse skal ha data og informasjon tilgjengelig for kunnskapsbasert planlegging, styring og kvalitetsforbedring.»**

Under dette målet vil kommunens ledelse har tilgang til:

- Analyseverktøy og rapporter for å forbedre kvaliteten, tjenestesikkerheten og ressursutnyttelsen
- Analyser og rapporter for å planlegge, styre og lede Bærum kommune med hensyn til prioriteringer, kvalitet, tjenestesikkerhet, ressursutnyttelse og beredskap
- Næringsliv og allmenheten har i økende grad tilgang til samtykkebaserte eller anonymiserte data innsamlet fra kommunal tjenesteproduksjon som underlag for innovasjon; ny virksomhet, samskaping eller tjenester som kan bygge videre på og verdioke våre tjenester med private eller frivillige institusjoner.

*Tilgjengeliggjøre data for bruk av enkeltpersoner, bedrifter, foreninger, osv. skaper grunnlag for;*

- Nye og verdiokende tjenester
- Forsterking/utvidelse av kommunale tjenester
- Sømløs integrasjon av tjenester



#### 5.1.4 Digitaliseringsmål 4: Gjennomføring og gevinstrealisering

**«Bærum kommunes innovasjon og gjennomføringskraft skal styrkes. Målet er å tilpasse styring, organisering, kompetanseutvikling og finansiering av digitaliseringen slik at tjenesteleveransene blir fremtidsrettede og bærekraftige.»**

Dette målet omfatter:

- Styringsmodellen skal realisere langsiktig kommunal strategi, felles kommuneovergripende prioriteringer og har tilstrekkelige virkemidler til å gi prioriteringene reelle gjennomføringskraft
- Styringsmodellen skal sikre at organisatoriske strukturer, finansierings- og leveransemodeller effektivt og fleksibelt utnytter våre samlede ressurser.
- Styringsmodellen sikrer god innfasing av nasjonale og kommunale felleskomponenter etter hvert som de blir utviklet
- Kompetanse og kultur bidrar til innovasjon, kontinuerlig endring og rask innføring av nye løsninger.
- Kompetanse og digitale ferdigheter må styrkes på alle nivå, fra den enkelte medarbeiders bruk av støtteverktøy til ledelsens endringsprosesser (se også Strategisk kompetanseplan for Bærum kommune).
- Gjennom å påvirke utbredelse av digitale enheter, teledekning og kompetanse for alle våre målgrupper skal vi motarbeide et eventuelt digitalt «utenforskap».
- Funksjonalitet som gjør det enkelt for innbygger eller bedrift å ha kontroll på egne opplysninger og ivareta rettigheter. Tilgangsstyring, logging, mv. er virkningsfull.
- Felles standarder, terminologier og kodeverk legger til rette for Interoperabilitet internt i kommunen og tilrettelegger for effektiv samhandling med andre offentlige instanser og evt. leverandørmarkedet i tilgrensende økosystemer

Figuren på neste side sammenfatter digitaliseringsmålene og viser eksempler på en ytterligere nedbrytning av delmålene:



# Digitaliseringsmål og delmål

Sammen skaper vi fremtiden – et digitalt førstevalg

## Digitaliseringsmål 1:

Innbyggere og bedrifter skal ha tilgang på enkle, brukervennlige og sikre digitale tjenester for dialog, selvhjelp, mestring, læring, involvering og medvirkning.

- 1.1: Innbyggere administrerer sine egne tjenester og påmeldinger/søknader enkelt
- 1.2: Innbygger mestrer sin hverdag, tilegner seg kunnskap og gjennomfører forebyggende tiltak
- 1.3: Innbygger har mulighet for involvering og medvirkning i administrative og politiske saker

## Digitaliseringsmål 2:

Bærum kommunes ansatte skal ved tjenstlig behov ha enkel og sikker tilgang til innbygger og bedriftsopplysninger og effektiv støtte for sin oppgaveløsning. Tjenesteproduksjonen skal støttes av digitale elementer

- 2.1: Ansatte deler og benytter opplysninger om tjenesteproduksjonen på en effektiv måte innenfor samtykke
- 2.2: Beste praksis og digitale elementer er integrert i tjenesteproduksjonen
- 2.3: Prosess og beslutningsstøtte reduserer uønsket variasjon i saksbehandling og tjenesteproduksjon

## Digitaliseringsmål 3:

Bærum kommunes ledelse skal ha data og informasjon tilgjengelig for kunnskaps-basert planlegging, styring og kvalitetsforbedring

- 3.1: Tjenestetatistikk og avvik er enkelt tilgjengelig
- 3.2: Vi tilbyr informasjon fra vår virksomhet for å samarbeide med andre for å verdioke og skape nye tjenester for våre innbyggere
- 3.3: Oppdatert og aggregert informasjon er enkelt tilgjengelig for ledere, myndigheter og ansatte
- 3.4: Vi tilbyr tilgang til data om kommunale tjenester til næringsliv, frivillige, lag og foreninger

## Digitaliseringsmål 4:

**Bærum kommunes innovasjon og gjennomføringskraft skal styrkes. Målet er å tilpasse styring, organisering, kompetanseutvikling og finansiering av digitalisering slik at tjenesteleveransene blir fremtidsrettede og bærekraftige**

- 4.1: Kontinuerlig forbedring av styringsmodell for IT og organisatorisk videreutvikling av samhandlingen om digitalisering av Bærum kommune
- 4.2: Likeartet behov løses gjennom felles løsning
- 4.3: Aktiv bruk av markedet og påvirkning av våre økosystem for å forbedre digitale tjenester
- 4.4: Digital kompetanseutvikling i tjenesteleveranser så vel som i kommunens endringsledelse med fokus på forbedringer og gevinster



## 6 VIRKEMIDLER OG TILTAK FOR Å REALISERE STRATEGIEN

«ETT Bærum – digitalt førstevalg» er en kommuneovergripende virksomhetsstrategi.

Gjennomføring av strategien forutsetter etablering av en kommuneovergripende styringsmodell for digitalisering og IT herunder et klart mandat til den interne leverandøren; DigIT.

Med dette som utgangspunkt har kommunen gjennomført et betydelig taktskifte ved å:

- reorganisering av DigIT
- revidert samhandlingsmønster mellom DigIT og øvrige tjenesteområder
- revidert kompetanse og kapasitetsplan
- forplikte seg til å følge beste praksis
- ha en kommuneovergripende virksomhetsarkitektur
- ha en kommuneovergripende informasjonssikkerhet og personvern
- ha et tilpasset opplegg for bruk av markedet - sourcing
- ha et felles finansieringsopplegg for digitalisering og IT

Kommunen fortsetter aktiv deltagelse i og påvirkning av forbedringsarbeidet mellom kommuner, innen KS og statlige initiativer, spesielt innen helse.



## 6.1 Styringsmodell

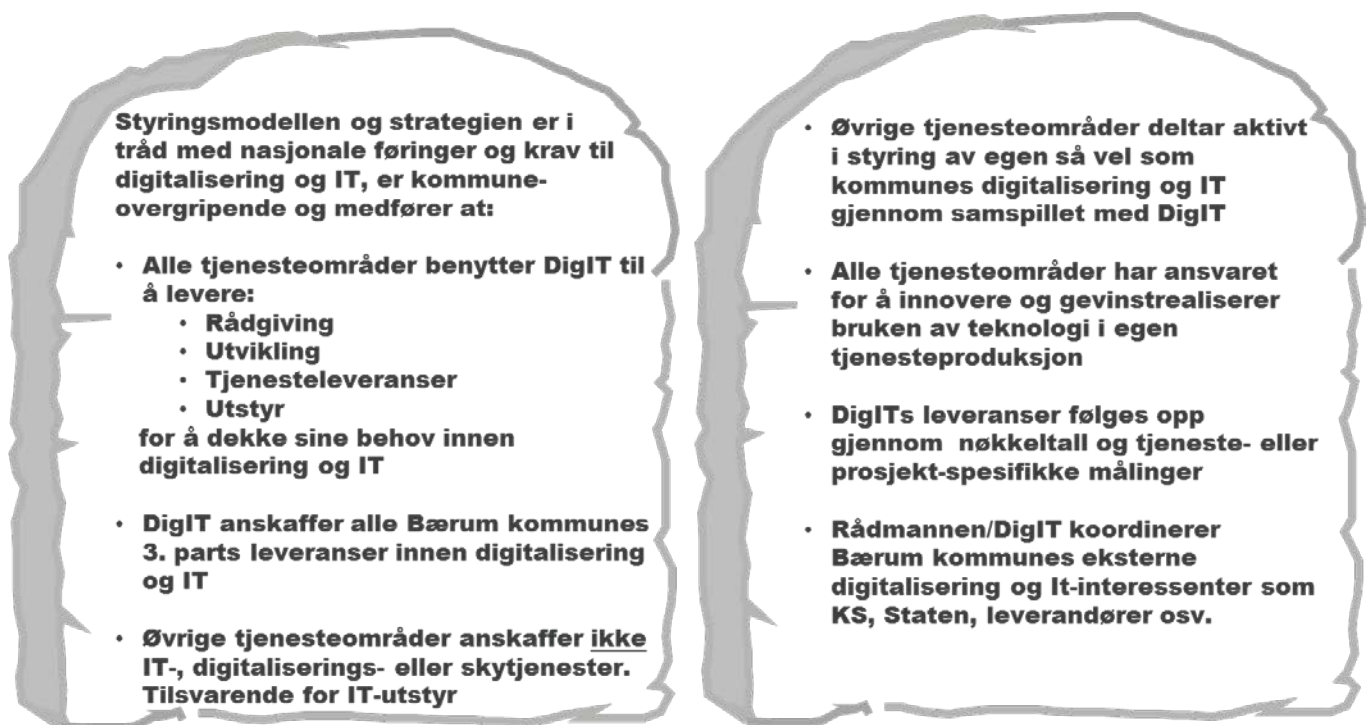
Ny styringsmodell for digitalisering og IT er etablert for å kunne realisere målene.

Styringsmodellen for digitalisering og IT er kommuneovergripende. Den skal bidra til å sikre:

- at nasjonale føringer blir fulgt
- at nasjonale felleskomponenter/løsninger blir brukt optimalt
- gode kommunale tjenester for ansatte, innbyggere og næringsliv i et livsløps- eller virksomhetsperspektiv
- at rollefordelingen mht. ledelse og organisasjonsutvikling er klar
- at sektorenes behov blir ivaretatt
- at investeringene i IT og annen teknologi betraktes helhetlig og understøtter Bærum kommunes mål, helhetlig og samlet

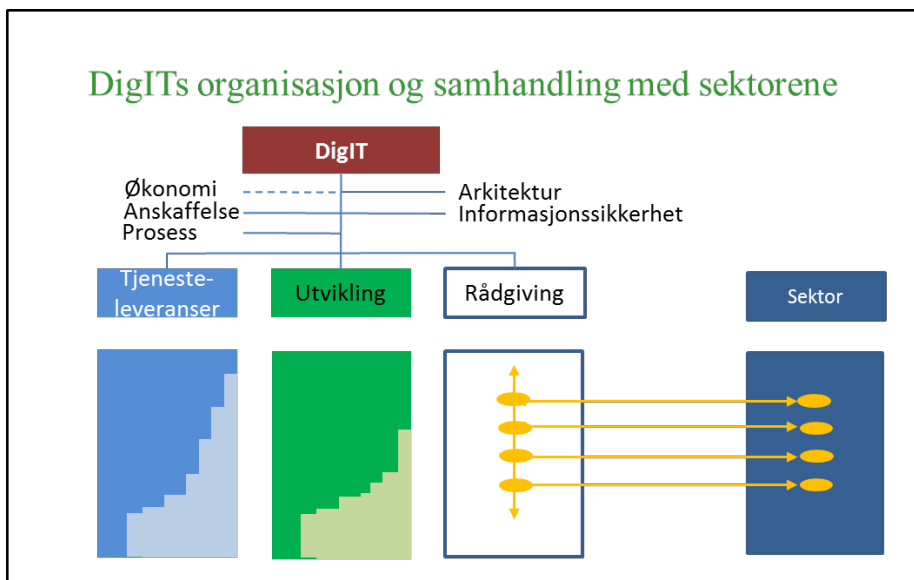
Styringsmodellen angår alle ansatte i kommunen. Alle ledere må forstå hovedelementene i styringsmodellen og forholde seg lojalt til denne i sin ledergjerning.

Styringsmodellen kan sammenfattes i en kort versjon som populært kalles «steintavlene»:



## 6.2 Nye DigIT

IT-organisasjonen er reorganisert pr. 1 september 2016 med formålet å kunne realisere den kommende strategien. DigITs hovedinnretning tar utgangspunkt i at «Vi skal bli god på å drive kommune» og tydeliggjøre sin rolle i forhold til de eksterne miljøer der teknologisk innovasjon og utvikling finner sted. Organisasjonen er satt opp med klare roller, samhandling mellom rollene og kompetanse/kapasitet.



Hovedmålet er å posisjonere DigIT som en likeverdig partner med øvrige tjenesteområder slik at samarbeidet blir preget av gjensidig utfordring for å finne de beste arbeidsprosessene, organisering av arbeidet og god systemstøtte. Dette starter med rådgiving, deretter utvikling (som ofte vil innebære integrasjon av løsninger) til daglige tjenesteleveranser

Organisasjonsstrukturen er laget med særlig tanke på håndtering av det enkelte tjenesteområdets behov så vel som evnen til å se helhet for kommunen.

DigITs arbeidsprosesser vil være kopi av eller lokal tilpassing av internasjonal og nasjonal beste praksis for digitaliserings- og IT-arbeid.

Det innebærer f.eks. bruk av kommunes prosjektmetodikk, samt innføring av to ulike arbeidsmåter for utvikling (såkalt «bimodal» tilnærming);

- Tradisjonell modus tilrettelagt for å ivareta store applikasjoner og løsninger med behov for stor grad av pålitelighet og mer rigide driftsregimer. Sentrale stikkord er forutsigbarhet, nøyaktighet og stabilitet – den såkalte «fossefalls» metodikken.
- Smidig modus mer egnet for hyppige leveranser, skytjenester, microtjenester, osv. Sentrale stikkord er smidighet, hurtighet og innovasjon.

Det understrekes at den ene metodikken ikke er «bedre» enn den andre, men at man må ha en fleksibel holdning og velge den metodikken for utvikling som passer best til den aktuelle løsningen/teknologien. Det finnes rammeverk og metoder for å få det beste ut av disse to retningene, for eksempel «DevOps» som tar sikte på å forbedre hele tjenestelivsløp.

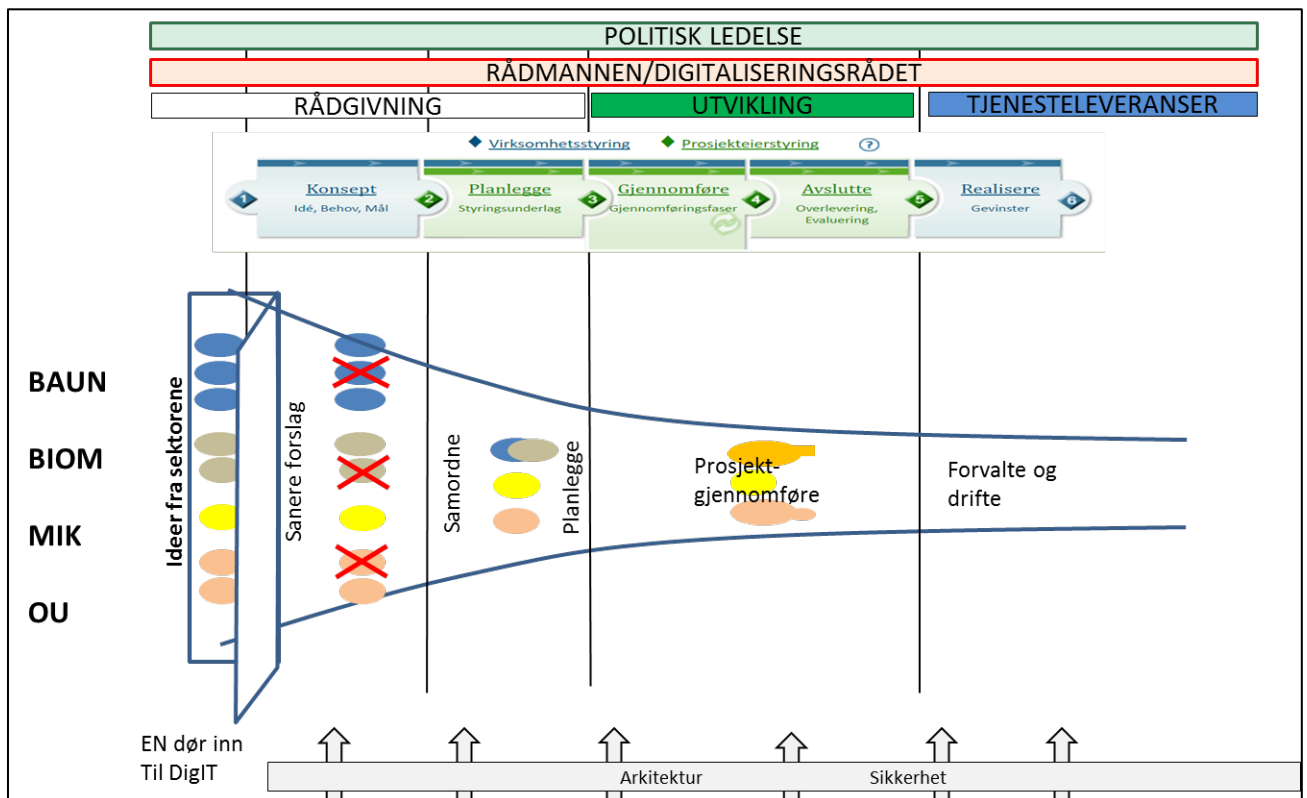
DigIT vil bruke internasjonale rammeverket som TOGAF, ITIL, osv. for sine egne arbeidsoppgaver. Dette vil lette gjennomføring av sømløs integrasjon av 3. part – som i de fleste tilfeller bruker samme arbeidsprosesser internt og for andre kunder.

### 6.3 Samhandling mellom DigIT og øvrige tjenesteområder

Samhandlingen mellom DigIT og de øvrige tjenesteområdene er sentral for å oppnå våre mål og bidra til at kommunes nye prosjektstyringsmodell og revidert investeringsreglement blir nyttige verktøy.

DigIT har fra starten rollen som rådgiver, deretter utvikler og langsiktig som tjenesteleverandør til de øvrige tjenesteområdene. Ansvar for tjenesteinnovasjon og gevinstrealisering ligger til hvert enkelt tjenesteområde. Det understrekes at DigIT er leverandør og ikke nødvendigvis produsent av de ulike tjenestene over tidslinjen.

Figuren viser hvordan prosessen fra ide, via utvikling til tjenesteleveranser skal gjennomføres.





## 6.4 Kompetanse og kapasitet i Bærum kommune

Digitalisering av tjenesteproduksjonen vil i løpet av strategiperioden endre Bærum kommune til en vesentlig mer digital arbeidsplass. Kompetansebehovet vil endre seg og ikke minst kravet til digital kompetanse hos lederne.

Digitalisering av tilbuds- og søknadsprosessene så vel som forenkling og delvis automatisering av øvrige administrative prosesser vil frigjøre kapasitet til andre oppgaver. Digitalisering vil dermed også sette betydelig høyere krav til mobilitet i kompetanse samt tilpassing av kapasiteten.

Krav til kompetanse og kapasitet i DigIT vil også endre seg som følge av digitalisering av kommunes virksomheter så vel som digitalisering av DigITs egen virksomhet. Antall systemer og datavolumer som DigIT kommer til å forvalte for kommunens virksomheter vil øke dramatisk de nærmeste 10 til 20 år, særlig drevet av sensordata og automatisk dokumentasjon for eksempel i form av bilder og lyd.

DigITs kompetanseplaner vil være preget av «Vi skal være god på å drive kommune» og derfor måtte spisses mot dette målet. I praksis vil det innebære en kompetansebevegelse mot de områder der det skapes gevinster, gjennom inngående kjennskap til kommunes tjenesteproduksjon og planer for fremtiden. Digitaliseringen vil gi en rekke ansatte i Bærum kommune og DigIT spesielt en plattform for utvikling av kompetanse og ferdigheter.

## 6.5 Virksomhetsarkitektur

Gevinstene ved digitalisering er resultat av fornying og digital støtte til hver enkelt arbeidsprosess, men kanskje viktigere er muligheten til å «se på tvers» av alle tjenestene. Dette setter store krav til virksomhetsarkitekturen – hvor arbeidsprosessene, systemer, data og sammenhenger blir utviklet og beskrevet. Dette arbeidet må, til forskjell fra tidligere, være fra et kommuneovergripende perspektiv.

Det er i denne sammenheng behov for samordning av terminologi, der ett tjenesteområde har etablert begreper som et annet tjenesteområde har andre ord for. Eksempel på dette kan være der skoleområdet snakker om «elev og foresatte» bruker et helseteam «pasient og pårørende». For kommunen som helhet vil vi kanskje tjene på å «deprivatisere» terminologien og bruke en fellesbetegnelse som «nærstående».

Kravet om at innbyggere ikke behøver å oppgi informasjon på nytt som det offentlige allerede har, gir strenge føringer til informasjonsarkitekturen.

Styringsmodellen for digitalisering og IT beskriver de praksiser og prinsipper som skal følges og hvem som beslutter kommunes virksomhetsarkitektur.

*I 2020 vil ca. 50% av arbeidstagerne være «født digitale», (Digital natives, Marc Prensky; Generation Y, born after 1979)*

*Mange ledere vil ikke være i denne gruppen.*

*Digitalisering av dialog/samhandling og økende grad av digitale elementer i tjenesteproduksjonen krever økt digital kompetanse og vil bidra til økt digital kompetanse.*

*Systematiske tiltak må iverksettes for ledere og ansatte i Bærum kommune:*

- Systematiske tiltak for å skape nysgjerrighet og positive holdninger til digitalisering og medfølgende endringer hos alle ansatte
- Verktøykassen «Selvhjelp og Mestring» må inneholde opplæringstilbud og «help-on-demand»
- «Tradisjonell» veiledning som «Service sentret»



## 6.6 Informasjonssikkerhet og personvern

Det er fundamentalt at kommunen etterlever kravene til informasjonssikkerhet. Dette gjelder enten kravene er implisitt definert gjennom lov/forskrift eller eksplisitt gjennom samtykke fra den enkelt person.

Digitalisering av tjenesteproduksjonen vil resultere i store datamengder som vil inneholde informasjon av ulike klasser av personopplysninger og grad av sensitivitet. Lovkravene mht. behandling av slike data er strenge allerede ved slutten av året 2016. Fra 2018 vil imidlertid kravene bli betydelig strengere og enkeltpersonene vil få nye rettigheter mht. innsyn, sletting og flytting av sine data ([GDPR](#)).

Styringsmodellen for digitalisering og IT beskriver kravene og de praksisene som skal følges.

## 6.7 «Sourcing»: Produksjon og leveranse av digitalisering- og IT-tjenester

Formannskapet ble i sak 075/16 orientert om «Outsourcing av IKT»

Saken oppsummerer med at tjenesteutsetting av større eller mindre deler av IKT i Bærum kommune kan bety store gevinster for kommunene som helhet. Samtidig pekes det på at det også er risiko i dette og at utsetting av tjenester ofte er nærmest irreversible og dermed må ha et langsiktig perspektiv. Det vises til det pågående omstillingsarbeidet, herunder utvikling av nye DigIT, strategiplaner og samarbeidsprosesser, som gjennomføres innenfor området. Dette vil legge forutsetningene for en fremtid der en balanse mellom egenproduserte og anskaffede tjenester utgjør et mer fleksibelt og behovstilpasset leveranseapparat for digital tjenesteutvikling.

DigIT skal i henhold til Styringsmodell for digitalisering og IT være kommunes kanal for alle anskaffelser i forbindelse med digitalisering, IT og tilgrensende teknologi.

Strategiens føringer for øvrig så vel som markedets modning gir andre og økte muligheter for bruk av 3. part mht. produksjon av digitaliserings- og IT-tjenester. Kommunen vil aktivt søke å benytte nasjonale offentlige komponenter/leveranser så vel som kommersielle aktørers tjenester i det samlede leveransebildet.

Det er for lengst lagt som strategisk føring at nye IT-løsninger i Bærum skal ta utgangspunkt i standardssystemer, ikke egenutvikling.

I en stadig akselererende utvikling er det ikke realistisk eller ønskelig at DigIT kan representere spisskompetanse på alle teknologiområder. Det DigIT skal være gode på, er hvordan en kommune drives og hvordan disse behovene kan løses teknologisk i samspill med markedet og helheten i kommunen. Vi vil derfor vri vår leveransemodell og ta i bruk markedet på en helt annen måte, slik at vi får tilgang til ideer, kompetanse, løsninger, tjenester, programvare og utstyr. Spesielt legger vi vekt på å benytte felleskomponenter, strategier og rammeverk.

Kiler til løsninger, komponenter, kompetanse og kapasitet:

Åpen og begrenset anbudskonkurranse  
Dynamisk innkjøpsordning  
Konkurransepreget dialog  
Innovasjonspartnerskap  
Rammeavtaler  
Elektronisk auksjon

Grunnlaget for bruk av markedet fremkommer som en følge av:

- hva – et resultat av arkitekturbilde og vedtatt prosjektportefølje
- hvordan – bruk av Bærum kommunes prosjektmodell, arbeidsprosesser som ITIL, osv.
- hvorfor – for å få tilgang til leveranser og redusere kostnader (med fokus totale kostnader over levetid)

- hvem – innen kommunen, Norge og globalt

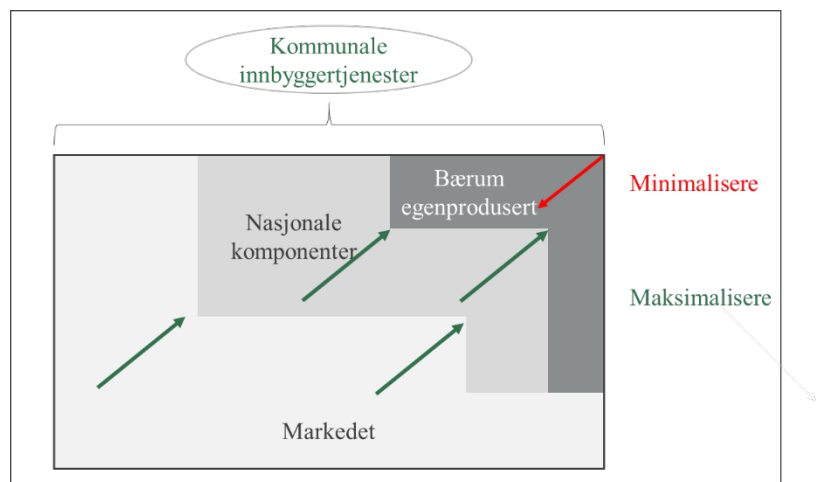
Kommunens modeller for anskaffelser har vært begrenset, som følge av lovverket så vel som praksis. En konsekvens av dette har vært reduserte muligheter for å ta i bruk nettopp nye ideer og løsninger. Fra og med 2017 er forskriftene endret og flere modeller for samskaping er tilgjengelige. DigIT og kommunes anskaffelsesenheter vil sammen bruke dette mulighetsrommet og bygge den nødvendige kompetansen på hvordan vi kan utnytte dette til beste for innovasjon, utvikling og effektiv drift av IT-tjenester i kommunen.

Det langsiktige målet er sømløs sammenkobling av egenproduserte og 3. partsproduserte tjenester og prosjektleveranser.

### Oppsummering

Tegningen oppsummerer konsekvensen av disse føringene:

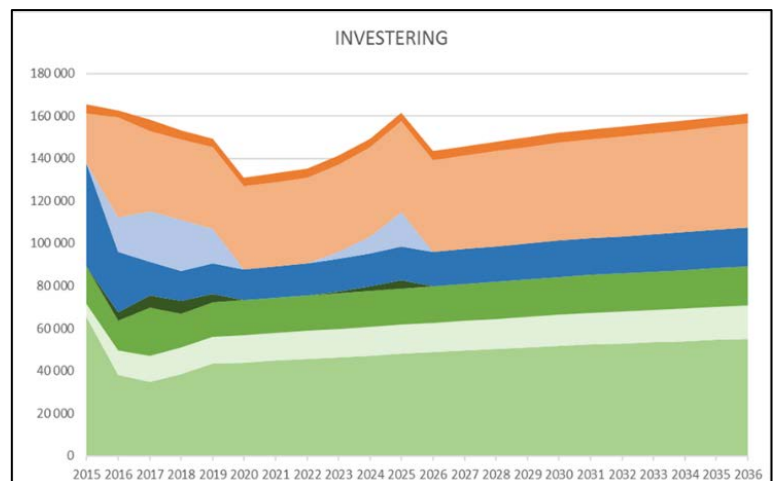
- økt bruk av de offentlige, nasjonale felleskomponenter og tilhørende produksjon
- økt bruk av privat/3. parts løsninger, prosjekter og tjenesteproduksjon
- minimalisere med egen produksjon der stordriftsfordeler finnes hos andre



## 6.8 Finansiering

Retningen som er beskrevet i denne strategien ble formulert i overskrifter i LDIP 2017-2036 og mer detaljert i HP 2017-2020.

De langsiktige rammene for investering og driftskostnader er estimater. Det konkrete arbeidet med hensyn til alternative realiseringsstrategier, mulige samarbeidsparter og teknologi valg er naturlig nok ikke foretatt. Tilsvarende gjelder klargjøring av konkrete gevinster i forbindelse med de ulike tiltakene.



Om vi legger Produktivitetskomisjonens gevinstframpek mht. digitalisering av kommunale tjenester til grunn vil disse investeringene være både rentable og nødvendige. Gjennomføring av denne strategien vil dermed kunne gi et godt bidrag til å løse kommunens forventede demografiske og økonomiske utfordringer.

## 7 ANDRE VIKTIGE FORHOLD FOR Å LYKKES

### 7.1 Skytjenester

Skytjenester blir ofte brukt som synonym for digitale tjenester produsert av 3. part. Imidlertid er den formelle definisjonen vesentlig bredere og innebærer et generelt rammeverk for leveranse av IT-

ressurser. Skytjenester spenner fra

tilgjengeliggjøring av komplette fagsystemer til spesifikk maskinvare.

Tjenesten kan produseres internt eller

hos 3. part. Den nasjonalt og globalt

anerkjente definisjonen av skytjeneste

kommer fra USA/Department of

Commerce (ref. [NIST](#)). Denne brukes

også i [Nasjonal strategi for skytjenester](#).

**Skytjenester beskrives slik:**

<p><b>5 kjennetegn</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Behovsbasert</li> <li>▸ Levert over nett</li> <li>▸ Ressursdeling</li> <li>▸ Umiddelbar fleksibilitet</li> <li>▸ Betaling etter bruk</li> </ul>	<p><b>3 tjenestemodeller</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Programvare som tjeneste</li> <li>▸ Plattform som tjeneste</li> <li>▸ Infrastruktur som tjeneste</li> </ul>	<p><b>4 leveransemodeller</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Almensky</li> <li>▸ Gruppesky</li> <li>▸ Privatsky</li> <li>▸ Hybridsky</li> </ul>
---	---	---

Referanse Nasjonal strategi for bruk av skytjenester

Skytjenester, egen<sup>2</sup> og 3. partsproduserte, har i lengre tid vært en naturlig del av Bærum kommunes leveransemodell. Noen fag-systemer krever bruk av tilhørende eksternt produsert skytjeneste.

Fremtidig bruk av skytjenester må ta hensyn til følgende spesifikke forhold i Bærum kommune:

- Målbildet, ETT Bærum – digitalt førstevalg, og de fire digitaliseringsmålene gir klare føringer mht. fremtidig arkitektur. Strategien gir derfor minimumskrav f.eks. gjenbruk av informasjon, samtykkehåndtering, osv. Dette gir føringer for hvilke kriterier som skal oppfylles for hver enkelt sky så vel som samhandlingen mellom skyene.
- Den strategiske retningen mht. gjenbruk av logikk og løsninger fra eHelse kan gjennomføres på flere måter, en av dem er gjenbruk av deres løsninger og leverandører. Dette vil i så fall ha stor betydning for total IT-arkitektur og gjenbruk av deres skyleverandører. Dersom flere kommuner beslutter samme strategiske retning som Bærum, kan det dannes ytterligere grunnlag for felles stordrift.
- Den forestående renoveringen av Kommunegården, planlagt oppstart medio 2018, fører til at DigIT må flytte sine egenproduserte skytjenester (så vel som resterende produksjonsmiljø) til en annen midlertidig eller permanent lokasjon.
- Kommunen må i tillegg oppfylle lovpålagte krav til f.eks. personvern (inkl. nye rettigheter fra mai 2018), arkivverdig informasjon, sikkerhet, beredskap, osv.

Fremtidens skytjenester skal, som for alle virksomheter, i tillegg bidra til følgende gevinster:

- mer kostnadseffektiv leveranse
- økt fokus på kjernevirksomheten
- økt fleksibilitet
- bedre sikkerhet gjennom mer profesjonelt og standardisert opplegg hos leverandør
- lavere terskel for innovasjon
- redusert klimaavtrykk fra IT drift

Valg av eksternt produsert skytjeneste er løsningen dersom tjenesten, sammenlignet med egenproduksjon, tilfredsstillende følgende:

- Minimumskravene
- Lavere kostnader (livsløp)

<sup>2</sup> Nær samtlige av DigITs egenprodusert leveranser tilfredsstillende hovedkriteriene for privatsky.

- Økt fokus på kjernevirksomheten
- Økt fleksibilitet (hurtighet, skalerbarhet, plattformuavhengighet, osv.)
- Økt sikkerhet (tilgang til kompetanse, kapasitet, tilgjengelighet 24/7, osv.)
- Lavere terskel for innovasjon
- Grønnere IT

Før de langsiktige rammene er på plass, vil vi være tilbakeholden mht. inngåelse av langsiktige forpliktelser med 3. partsproduserte skytjenester.

## 7.2 Tjenstedesign («Brukerreiser»)

Bærum kommune har tatt i bruk [tjenstedesign](#) også omtalt som brukerreiser; en brukersentrert og helhetlig utviklingsmetode. Metoden understøtter målbildet med brukeren i sentrum for:

- utviklingsprosessene
- å se hele tjenestetilbudet fra brukerens perspektiv
- foreta tjenstedesign på tvers av organisatoriske grenser

Hensikten er å gi tjenstedesignerne en arbeidsprosess med fokus på å utvikle mer verdifulle, effektive og helhetlige tjenester. Ved hjelp av denne metoden bør tjenestene svare på brukernes reelle behov.

Et sentralt steg i arbeidsprosessen mht. gevinstrealisering er avvikling av tidligere tjenester, arbeidsmåter og systemer.

**PRINSSIPPER:**

**01 BRUKERSENTRETT.** Ikke gå rett på løsning. Skap meningsfulle tjenester ved å systematisk fokusere på brukernes (innbyggers og ansattes) behov.

**02 SAMSKAPENDE.** Involver alle interessenter for å sikre riktig kompetanse, kvalitet, engasjement og eierskap.

**03 HELHETLIG.** Arbeid med hele brukerreisen for å skape en god og sammenhengende opplevelse for de som bruker og leverer tjenesten. Husk å tenke på hva som skjer både før og etter tjenesten!

**04 VISUELT.** Visualiser informasjon og ideer for å forenkle kompleksitet, skape felles forståelse og god dokumentasjon.

**05 TESTET.** Arbeid utforskende og lag prototyper kontinuerlig gjennom prosessen for å teste, validere og videreutvikle løsninger.

## 8 HOVEDAMBISJONER 2017-2020

Digitaliseringsstrategien innebærer en kommuneovergripende tilnærming til investeringer, driftskostnader og gevinster. Tabellene under gir en foreløpig oversikt over noen viktige sektorvise og felles ambisjoner for perioden 2017-2020. Som det framgår av listen er behovene innen flere sektorer sammenfallende og understøtter dermed strategien «ett Bærum». I tråd med digitaliseringsstrategien vil arbeidet med den videre bearbeidingen av ambisjonene samordnes og resultere i konkrete prosjekter.

### Hovedambisjoner innen BAUN

Område	Hovedambisjoner	Formål
Barnehage	Dialog med nærstående (foreldre)	Digital dialog og samhandling med barnas foresatte
Barnehage	Trådløst nett i barnehage	Muliggjøre nye læringsformer, bruk av administrasjonssystem og støtte for PP-tjenesten.
Barnehage	Pedagogisk innhold/læringsressurser	Utvikle nye læreformer
Barnehage	Barnehageadministrasjon	Forenkle og automatisere administrative oppgaver og frigjøre tid til kjerneoppgaver. Bedre styringsinformasjon for å øke sikkerhet og kvalitet.
Overgang mellom barnehage og skole	Sømløs informasjonsovergang	Forbedre grunnlaget for skolestart og ta vare på historikk
Skole	Nettbrett 1:1	Tidsriktig og relevant læring til elever





Skole	Skole- og SFO-administrasjon	Forenkle og automatisere administrative oppgaver og frigjøre tid til kjerneoppgaver. Innhente bedre styringsinformasjon.
Skole	Læringsressurser	Best mulig forvaltning av ressurser, kontrakter og leverandører
Skole	Læringsplattform	God styring og vurdering av elevers læring
Skole	Delingsplattform	Godt samarbeid og deling av kunnskap mellom lærere
Skole	Dialog med nærstående	Trygg og sikker kommunikasjon og samhandling mellom hjem og skole/SFO
Samhandling mellom skole og barne- og ungdomstjenestene	Elektronisk samhandling mellom tjenesteområdene i kommunen	Godt og effektivt samarbeid basert på god informasjonsflyt mellom tjenesteområdene
Overgang til videregående skole	Sømløs informasjonsovergang	Forbedre grunnlaget for skolestart og ta vare på historikk
Barne- og ungdomstjenestene	Dialog med nærstående	Digital dialog og samhandling med barna og deres nærstående Egen mestring
Barne- og ungdomstjenestene	Nytt administrasjonssystem for barnevernvakta	Ivareta krav til dokumentasjon og informasjonssikkerhet og understøtter nye måter å jobbe på.
Barne- og ungdomstjenestene	Nytt administrasjonssystem for PP-tjenesten	Effektiv støtte til dagens arbeidsrutiner i PP-tjenesten
Barne- og ungdomstjenestene	Nytt administrasjonssystem for barnevern (felles prosjekt med samarbeidskommuner og Bufdir)	Effektiv og god støtte til nye måter å jobbe på. Ta i bruk nytt kvalitetssystem i sektoren rett inn i saksbehandlingsløsningen
Barne- og ungdomstjenestene	Nytt administrasjonssystem for brukere, avlastere og støttekontakter	Forenkle og automatisere dagens arbeidsrutiner og frigjøre ressurser til kjerneoppgaver
Barne- og ungdomstjenestene	Elektronisk samhandling mellom tjenesteområdene	Tidlig identifisering av utfordringer med mulighet for tidlig innsats Helhetlig og sammenhengende tjenestetilbud til innbyggere

#### Hovedambisjoner innen BIOM

Område	Hovedambisjoner	Formål
BIOM	Automatisert saksbehandling	Økt produktivitet og tjenestekvalitet
BIOM	Velferdsteknologi	Utrulling av sensorteknologi for forenkling og forbedring av arbeidsprosesser.
BIOM	Brukerdialog og medvirkning	Digital dialog og samhandling. Dra nytte av kompetanse og erfaring fra innbyggere, næringsliv, pårørende og medarbeidere



BIOM	Økt mestring og selvhjelpenhet.	Målrettet bruk av teknologi skal øke mulighet for mestring og selvhjelpenhet, og bidra til at brukerne kan bo lengre hjemme
BIOM	Involvere nærstående/ frivillige	Samskaping. Økt involvering av frivillige og pårørende i tjenesteyting og formidling.
BIOM	Samorganisert og helhetlig aktivitets- og arbeidstilbud	Økt integrering, forebygging av utenforskap og koordinering av tilbud
BIOM	Digital arbeidsflate til alle	Nå alle medarbeidere, effektivisering av arbeidsprosesser

### Hovedambisjoner innen MIK

Område	Hovedambisjoner	Formål
Renovasjon	RFID merking av søppelkasser	Forbedret innhenting, serviceforbedring og informasjon
Transport	Flåtestyring	Forbedre utnyttelsen av bilparken (inklusive utslippsfri/el-bilpool)
Transport	Sykkeltelling	Mer bruk av sykkel
Vann og avløp	Automatisering av forbruksinnhenting og avregning	Mer effektiv arbeidsprosess
Byggesak	Effektivisere/automatisere saksbehandlingen	Mer effektiv og raskere arbeidsprosess. Forenkle dialog med innbyggere og andre interessenter i plan- og byggesaksarbeid
Miljøplan/plan oppfølging	Effektivisere/automatisere saksbehandlingen	Mer effektiv og raskere arbeidsprosess
Vann og avløp	Skallsikring og oppgradering av styringssystemer	Sikre samfunnskritisk infrastruktur
Kommunalteknisk	Effektivisere og automatisere saksbehandling og feltarbeid	Bedre og mer effektive prosesser
Geodata	Nytt opplegg for drift av geodatasystemer	Bedre og mer effektive prosesser
Klimaklok	Klimagassrapportering	Rapportere kommunens utslippsdata

### Hovedambisjoner innen OU

Område	Hovedambisjoner	Formål
Økonomi	Full bruk av EPOS. Utrede og evaluere evt. erstatning av Basware og egenutviklet løsning faktureringsløsning, Factum.	Maksimalisere gevinsten av foretatt investering, ved å ta i bruk eksisterende løsninger erstatning av egenutviklet programvare for å redusere risiko og legge grunnlag for OSS.
Økonomi	Nøkkeltall og virksomhetsstyring	Standardisere for enklere uttrekk, sammenfatning, visualisering og analyse av den enkelte sektors styringsinformasjon



Anskaffelse	Implementere ny løsning for automatisert anskaffelsesprosess	Fokus bestilling og varemottak, 'resten' automatisert innenfor definerte kategorier
HR	Moderne og fremtidsrettet	Mer effektiv og raskere arbeidsprosess
HR	Digital arbeidsflate til alle	Nå alle medarbeidere
HR	Lønn, implementere ny versjon av LØP med bla utvidet internett tilgang	Mer effektiv og raskere arbeidsprosess for bla. automatisering av tidsregistrering og kjørebok
Eiendom	Første fase; konsekvensutrede Rehabilitering av Rådhuset og Kommunegården, inkl forberedelse til flytteprosess	Digitalisering og standardisering av arbeidsplasser
Eiendom	Implementere nye versjon av administrasjonssystemet, og muliggjøre mer effektive arbeidsprosesser	Ta i bruk forbedret funksjonalitet for å oppnå effektivisering
Eiendom	Adgangskontroll/Digitale nøkler	Mer effektiv og raskere arbeidsprosess
Eiendom	Bruker/leietagerskifte	Mer effektiv og raskere arbeidsprosess
Strategi	Standard prosjektmodell	Mer effektiv og raskere arbeidsprosess
Strategi	Standard prosjektmodell	Mer effektiv og raskere arbeidsprosess
	Innbyggerinvolvering	Digital dialog og samhandling
DigIT	Ta i bruk videokonferanse	Redusere behovet for fysiske reiser for møtedeltakelse, oppmuntre til bedre mer visuell dialog enn ved bruk av telefon
DigIT	Trådløst nettverk for innbyggere ved alle Kommunes lokaliteter	Tilby mulighet for bedret digital samhandling

## Fellesambisjoner og infrastruktur

Område	Hovedambisjoner	Formål
Selvhelp	Mitt Bærum	Praktisk veiledning for mestring og selvhelp basert på kvalitetssikret informasjon og kunnskapsstøtte.
Læring	Mitt Bærum	Læringsressurser og beslutningsstøtte for bedre mestring.
Dialog og samhandling	Mitt Bærum	Digital dialog og samhandling mellom innbygger og kommunale tjenesteytere, samt mellom kommunens ansatte. Muliggjør medvirkning, tidslinje og planer.
Varsling	Digitale elementer i tjenesteproduksjonen	Økende grad av felles innhenting av varsler og styring av korrigerende innsats.
Dokumentasjon	Automatisert saksbehandling, tjenestekalender	Automatisk dokumentasjon etter hvert steg i arbeidsprosessen. Muliggjør innsyn og medvirkning.
Tilbud/påmelding/søknad	Tjenestekatalog, egenregistrering og valg av tjenester	Forenkler søknadsprosessene.



Klimaklok	Informasjon Arbeidsplattform IT-drift	Bidrar til klimakloke valg Digitale arbeidsplasser Grønn IT
Robust drift	Hyperkonvergent maskinvare	Sikre sømløs overgang mellom egne datasentre og muliggjøre vedlikehold på dagtid.
Robust drift	Kapasitet	Sikre tilstrekkelig kapasitet. I forkant, av behov for datalagring og behandling
Robust drift	Bruk av 3. parts produksjon	Sørge for rett prioritering av egne ressurser og sikre økonomiske fordeler av stordrift.
Sikker drift	Videreutvikle egne og 3. parts skytjenester	Sørge for etterlevelse av forskrifter og planlegge for kommende krav
Utflytting Kommunegården	Etablere alternativt/nytt datasenter	Muliggjøre utflytting sommeren 2018

## 9 GEVINSTER OG RISIKO

### 9.1 Gevinstbilde

Gevinstene som følger av denne strategien vil finnes i ulike dimensjoner:

- Mer effektiv saksbehandling og tjenesteleveranser – som kan bety lavere kostnader og frigjort arbeidskapasitet til andre oppgaver
- Bedre kvalitet i saksbehandling og tjenesteleveranser
- Bedre tilgjengelighet
- Digital dialog og samhandling
- Økt bærekraft
- Økt fornøydhets. Bedre omdømme blant innbyggere og ansatte – «det er godt å bo eller arbeide i Bærum».

Gevinstene skal så langt det er mulig knyttes opp mot en organisatorisk enhet og måles. Men som en konsekvens av «Ett Bærum» må vi i noen tilfeller forvente at flere eller alle organisasjonsenheter samlet er ansvarlig for gevinstrealiseringen – og i slike tilfeller bør det kanskje utpekes en leder som ansvarlig for helheten. Dette blir tatt inn i gjennomføringen av felles prosjektmodell for Bærum kommune.

Statlige utvalg, som Produktivitetskommissjonen<sup>3</sup> og andre har estimert effektene av digitalisering av kommunal tjenesteproduksjon. Anslagene varierer, men ligger på noen områder på ca. 20%. Det økonomiske gevinstpotensialet forsvares antakelig dermed de foreslåtte investeringene.

### 9.2 Samskaping

Utfordringene kommunen vil møte ([LDIP](#)) krever nytenking mht. samskaping eller samproduksjon av tjenester.

<sup>3</sup> [Produktivitet – grunnlag for vekst og velferd](#) (16.4.1 Effektiviteten i tjenesteproduksjonen) og [Ved et vendepunkt: Fra ressursøkonomi til kunnskapsøkonomi](#) (1.6 Arbeidsmarkedet i omstilling), [Innovasjon i omsorg](#) (7.3 Velferdsteknologi – muligheter og gevinster)

I forbindelse med digitaliseringen må kommunen fastsette det naturlige omfang av de kommunale tjenester og hvor langt og på hvilken måte kommunen legger grunnlaget for samskaping med innbygger, næringsliv, frivillige og pårørende. Kommune spiller også her en vesentlig rolle som premissgiver og tilrettelegger.

Digitaliseringen vil prinsipielt omfatte all saksbehandling og svært mange av kommunens tjenesteleveranser. Videre vil kommunen kunne tilrettelegge for at:

- innbygger eller bedrift selv kan utføre oppgaver kommunen tradisjonelt har utført
- bedrifter eller frivillige kan påta seg verdiøkende tjenester
- pårørende eller andre kan bidra til bedre brukeropplevelse

På denne måten vil den tradisjonelle kommunerollen bli utfordret og kan tilpasses de krevende utfordringene en har foran seg.

### 9.3 Bærekraftige valg og handlinger

Digitalisering av saksbehandling, digitale elementer i tjenesteproduksjonen så vel som bidraget til digitalisering av Bærumssamfunnet kan være viktige grep for økt bærekraft. Målene vil antakelig ikke kunne nåes uten nettopp digital støtte til operasjonalisering. Involvering og kommunikasjonen med innbyggere og næringsliv vil i økende grad skje digitalt.

### 9.4 Etikk

Digitalisering medfører nye etiske problemstillinger på flere områder, for eksempel innen personvernet – for eksempel innen informasjonssikkerhet eller GPS-overvåking.

Digitalt basert samskaping vil sannsynligvis også reise nye etiske problemstillinger knyttet til hva Bærum kommune skal ta ansvar for eller stå inne for.

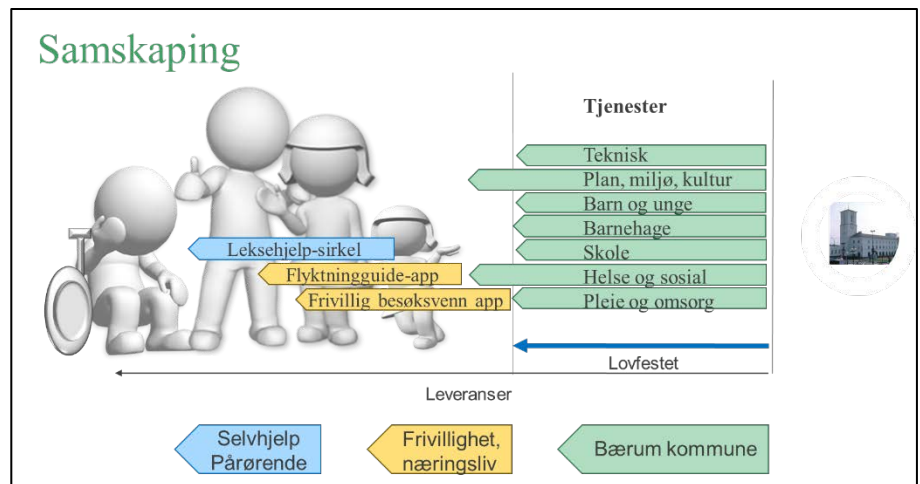
Nye problemstillinger dukker opp knyttet til digital tilstedeværelse i klasserom, lagring av bilde og lyd som dokumentasjon, osv.

Vi må kunne balansere en «føre-var-holdning» opp mot «behovet for å utfordre eksisterende tankesett», og kunne gi innspill til modernisering av praksis, lover og forskrifter.

Disse forholdene må ivaretas i videreutvikling og oppfølging av kommunens etiske retningslinjer («Etisk standard») og andre relevante styringsdokumenter.

### 9.5 Risiko

Digitalisering av saksbehandling og tjenesteproduksjon i Bærum kommune vil kunne gi store gevinster, men kan også resultere i endret eller forsterket sårbarhet. ETT Bærum med digitalt førstevalg er naturlig nok helt avhengig av tilgang på operative systemer og data, på både faste og mobile arbeidsplasser. Med økt integrasjon mot de «digitale økosystem» kommunen er en del av, vil dette dessuten innebære sårbarhet på områder vi har liten eller ingen innflytelse, f.eks. innen





telekommunikasjon.

Dette kan i sin tur føre til sårbarhet på områder som:

- Tilgang på systemer og data
- Data på avveie
- Uautorisert endring av data
- Uautorisert bruk av data

Bevissthet omkring informasjonssikkerhet og personvern, et robust forvaltnings- og driftsmiljø for systemer og data er helt nødvendig for å imøtegå digitale trusler. Kommunen vil legge flere og flere egg i samme kurv og må derfor sørge for relevante tiltak for å redusere risiko.

En digital krise kan oppstå når viktige digitale systemer svikter og konsekvensen av bortfallet rammer mange. Krisen får betydelige konsekvenser for samfunn, næringsliv og individer. En krise defineres som en hendelse som har potensial for å true viktige verdier og svekke en organisasjons evne til å utføre viktige funksjoner. En krise kan være en tilstand som kjennetegnes av at samfunnssikkerheten eller andre viktige verdier er truet, og at håndteringen utfordrer eller overskrider kapasiteten og/eller kompetansen til den organisasjonen som i utgangspunktet har ansvaret for denne<sup>4</sup>.

Bevissthet omkring beredskap og kontinuitetsplanlegging er helt nødvendig for å sikre gode, koordinerte og forhåndsplanlagte tiltak for å håndtering av faktiske hendelser.

Digitalisering av saksbehandling og tjenesteproduksjon innebærer en betydelig omstilling for de aller fleste ansatte og alle ledere i Bærum kommune. Utviklingen vil gå over flere år. Slike store omstillingsprogrammer medfører et sett av risikoer under endringsperioden. Følgende forhold må være en del av den daglige agendaen:

- Ledelsesfokus og eierskap
- Gjennomføringskraft; prosjekt og programledelse
- Stor grad av involvering og medvirkning fra ansatte og deres tillitsvalgte
- Tid, ressurs og økonomikontroll

Krevende endringsprosjekter kan medføre et for stort fokus innover i organisasjonen. Digitalisering av saksbehandling og tjenesteproduksjonen har først og fremst til hensikt å skape et bedre Bærum for innbyggere, næringsliv og andre. Disse målgruppene må stå i fokus og involveres i hele prosessen og organisasjonens fokus må forbli på «dem vi er til for».

---

<sup>4</sup> 1 NOU 2015: 13 Digital sårbarhet – sikkert samfunn