



# Digitaliseringspolitik

2021-2025

**Horsens Kommune**

## **Kolofon**

### **Horsens Kommunes:**

Digitaliseringspolitik 2021-2025

### **Vedtaget af:**

Horsens Kommune

### **Kontaktpersoner:**

Økonomidirektør, Inge Kruse Rasmussen

IT- og Digitaliseringschef, Lars Faurholt

Horsens Kommune

Rådhusvej 4

8700 Horsens

[www.horsens.dk](http://www.horsens.dk)

# Indholdsfortegnelse

- **Indledning og vision**  
side 4-5
- **De fem hovedtemaer**  
side 6-7
- **Effektiv og intelligent kommune**  
side 8-9
- **Godt liv - stærke fællesskaber**  
side 10-11
- **Bæredygtighed og klima**  
side 12-13
- **Borgerinddragelse og dialog**  
side 14-15
- **Informationssikkerhed og dataetik**  
side 16-17
- **Vores digitale rejsemål**  
side 18-19

# Vores vision

Som en kommune i hastig vækst stilles der store krav til, hvordan Horsens Kommune følger trit med denne udvikling og opretholder det samme høje serviceniveau over for den voksende befolkning. En måde hvorpå, vi kan opnå dette, er ved at tænke smartere og arbejde mere effektivt. Med afsæt i netop dette er kommunens nye digitaliseringspolitik tilblevet, og den skal sikre et vedholdende fokus på effektivisering og nytænkning af den kommunale drift, så der kan frigøres ressourcer til at løse kerneopgaverne bedst muligt.

Dertil kommer, at Horsens Kommune - ligesom alle andre kommuner - står over for udfordringer i de kommende år. Det gælder eksempelvis demografiske udfordringer med en stadigt voksende ældresektor, ligesom at en stor indsats på klima- og miljøområdet også venter forude.

## **Indvirkning på tværs af fagområder**

De kommende års digitaliseringsindsats i Horsens Kommune skal blandt andet bidrage til, at vi kan imødegå de mange udfordringer ved løbende at finde nye og smartere måder at løse opgaverne på.

Nytænkning og forbedring af opgaveløsningen spiller derfor en helt central rolle i denne politik, som samtidig skal være med til at etablere en fælles

forståelse af digitaliseringens betydning for Horsens Kommune - på tværs af alle fagområder. Sagt med andre ord kommer politikken til at danne grundlaget for det fremadrettede arbejde med digitalisering.

## **En forandringsparat kommune**

Horsens Kommune er begunstiget af et godt miljø for digitalisering, da ledelsen såvel som medarbejdere er positivt stemte over for denne forandring. Der er med andre ord en vilje til - og gode muligheder for - at afprøve og benytte nye teknologier.

Horsens Kommune er allerede introduceret for flere af de nye teknologier, som får stor betydning i de kommende år. På nogle områder er Horsens Kommune langt fremme. Dette gælder f.eks. anvendelse af Virtual Reality, digitale assistenter og apps på velfærds- og sundhedsområdet. Samt udvikling og anvendelse af administrative robotter og afprøvning af Smart City-løsninger.

Det er således denne positive baggrund vores nye digitaliseringspolitik skal bygge videre på, og den vil medvirke til endnu bedre muligheder for udnyttelse af nye teknologier og digitaliseringsinitiativer til fælles gavn for borgere og virksomheder i Horsens Kommune og den kommunale forretning.



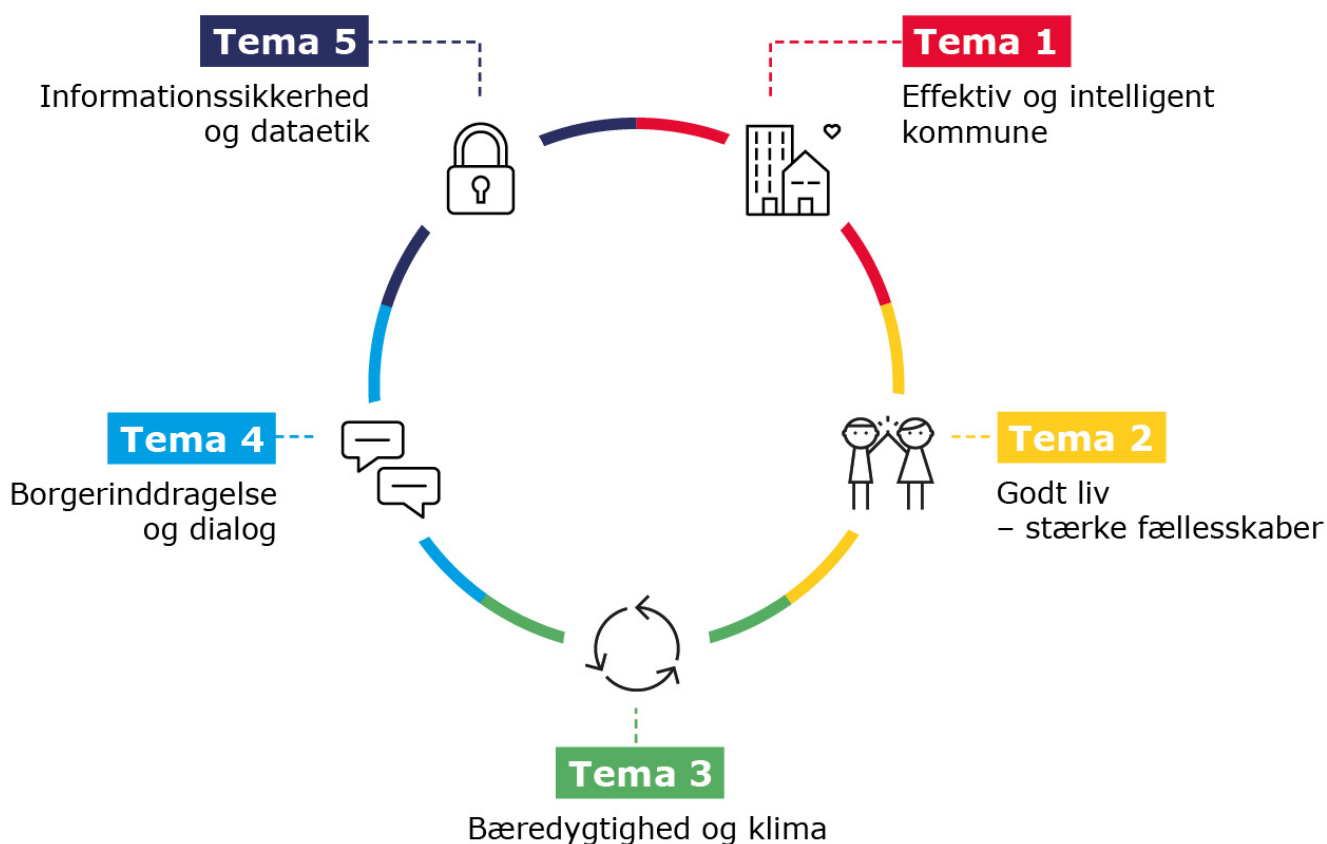
**Digitalisering** skal styrke Horsens Kommune i at udvikle og løse sine **kerneopgaver** bedre til fælles gavn for **borgere** og **virksomheder**.

Teknologicafé

Horsens Kommune

# De fem hovedtemaer

I Horsens Kommune har vi udpeget fem temaer, hvor vi forventer, at digitalisering kan og vil bidrage til en positiv udvikling af den kommunale drift. Disse temaer udgør således kommunens digitaliseringspolitik og skal ses som pejlemærker for vores fortsatte digitale rejse de kommende år. Med andre ord skal vores nye digitale initiativer udspringe af et eller flere af de respektive temaer, som i denne politik suppleres af en række fokusområder, der skal hjælpe os med at realisere vores mål for fremtiden.



# **01**

**Effektiv og intelligent kommune**

# **02**

**Godt liv - stærke fællesskaber**

# **03**

**Bæredygtighed og klima**

# **04**

**Borgerinddragelse og dialog**

# **05**

**Informationssikkerhed og dataetik**

# 01

## Effektiv og intelligent kommune

Horsens Kommune er på en digital rejse, der skal være med til at strømline og optimere vores organisation og de services, vi leverer. Dette til fordel for vores borgere og virksomheder, der høster frugterne af vores digitale udvikling, og samtidig fastholde oplevelsen af Horsens Kommune som en attraktiv arbejdsplads.

Det skal være attraktivt at bo, arbejde og drive virksomhed i Horsens Kommune. Her tænkes ikke kun på de fysiske rammer i form af rekreative områder, god infrastruktur og et pulserende byliv. Det er følelsen af, at Horsens Kommune har styr på tingene. Derfor skal der blandt andet arbejdes efter Smart City-tankegangen, hvor teknologi og hverdagsdata bruges til at håndtere kommunens aktiver og ressourcer mere effektivt og intelligent. Samtidig med, at vi tager vores del af ansvaret i forhold til miljø- og klimaproblematikken, hvor vi også ser et stort potentiale i bringe teknologien i spil. På den måde kan vi være med til at skabe en bedre verden for os selv, vores børn og for deres børn. For fremtiden og for fællesskabet.

### **Indefra og ud**

Nu revolutionerer vi ikke verden alene ved at indbygge sensorer og software i alt fra trafiklys til

kloaker. Formår vi derimod at bruge de muligheder og den nye viden, som teknologien giver os, mere aktivt, så kan det blive definerende for os som myndighed – og som arbejdsplads. For vejen til bedst muligt at kunne udnytte disse teknologiske landvindinger starter hos vores medarbejdere og ledere, som skal klædes på til den digitale rejse.

Vi skal sikre, at vi i hele den kommunale organisation bliver bedre til at opnå det størst mulige udbytte af vores eksisterende it-løsninger – ligesom vi også skal styrke implementeringen af fremtidige tiltag. Det giver vores medarbejdere de bedste vilkår og en øget arbejdsglæde. Men det vil også gavne vores borgere såvel som virksomheder, som vil opleve en kommune, der er kendetegnet ved sin seriøse, innovative og intelligente måde at varetage den brede palet af myndighedsopgaver.



## Temaets fokusområder:

- Vi skal proaktivt følge med i innovation og nye teknologier og synliggøre hvordan det kan blive en gevinst for fællesskabet
- Vi skal optimere værdien af vores digitale investeringer
- Vi skal stille krav til vores leverandører og styrke vores kompetencer i anskaffelse af digitale løsninger
- Vi skal udvikle vores medarbejdere og ledere til at kunne realisere det digitale potentiale



# 02

## Godt liv – stærke fællesskaber

Horsens Kommune er kendetegnet ved sin diversitet. Den rummer mange forskellige borgere, som kan karakteriseres efter alt fra alder og etnicitet til den enkeltes sundhedstilstand. Vi ønsker at inkludere alle kommunens borgere i fællesskabet, og vi gør en dyd ud af at stille den nødvendige støtte og de rigtige værktøjer til rådighed for alle borgere, så de føler sig som en del af flokken.

Det er vores ambition, at alle borgere i Horsens Kommune skal have et godt liv. Men hvad er det gode liv? Og hvor langt skal vi som myndighed gå for at påvirke noget, der unægteligt er en subjektiv vurdering? Vi er af den overbevisning, at alle har behov for at føle sig som en del af noget større. Et fællesskab med gensidig respekt. Og Horsens Kommune er ansvarlig for at sætte rammerne, hvilket et enstemmigt byråd da også har defineret som et klart mål – at kommunens borgere sikres *»et godt liv i et stærkt fællesskab«*. Også her er digitaliseringen et vigtigt element, da vi tror på, at nye digitale platforme og et øget fokus på kommunikationen mellem kommunen og dens borgere, virksomheder og foreninger er nogle vigtige grundsten i lige netop vores fælleskab.

### **Selvbestemmelse over eget liv**

Vi ønsker at introducere nye velfærdsteknologier og telemedicinske løsninger, som bidrager til, at

borgere med et større støttebehov bliver bedre i stand til at træffe egne beslutninger og mestre eget liv. Så de på den måde føler sig inkluderet og ikke ekskluderet. Til fælles glæde for den enkelte borger og fællesskabet Horsens Kommune, der således kan prioritere de frigjorte ressourcer på at styrke andre vigtige indsatsområder.

### **Fremtidens services**

Der vil altid være nogle borgere, der finder den digitale udvikling udfordrende. Men her har vi et kontinuerligt ansvar for, at der ikke er nogen, der falder fra på den digitale rejse. Det kræver en nytænkning af måden, hvorpå vi arbejder. Men med afsæt i de samme værdier og høje serviceniveau, som vi kender fra i dag. Vi skal hjælpe borgere og virksomheder med at forstå og anvende de digitale løsninger i alle henseender både nu og fremadrettet. Det styrker fællesskabet, og giver øget selvstændighed og livsglæde for alle.

## Temaets fokusområder:

- Vi skal sikre, at alle borgere har lige adgang til kommunens kerneydelser uanset den digitale udvikling
- Vi skal styrke borgernes muligheder for at mestre eget liv
- Vi skal udvikle vores medarbejdere og ledere til at kunne realisere det digitale potentiale



# 03

## Bæredygtighed og klima

Horsens Kommune arbejder med den grønne omstilling, fordi vi vil sikre, at vores børn og fremtidige generationer også skal vokse op i en verden i balance. Denne ambition påvirker alle initiativer i kommunen, og ikke mindst når det kommer til udnyttelsen af ny teknologi, som kan styrke vores bidrag til en realisering landets fælles klimamål.

Som en del af DK2020 har Horsens Kommune vist, at vi ønsker at sætte fart på den grønne omstilling. Det er også en nødvendighed. Vi er en af landets hurtigst voksende kommuner målt på indbyggertal, og det afspejler sig i høj grad på erhvervslivet og den generelle byudvikling, som selvsagt sætter et klimamæssigt aftryk. Derfor er det afgørende, at Horsens Kommune tænker klima og bæredygtighed ind i samtlige af vores fremtidige dispositioner.

### Grøn tankegang

Med ny teknologi og digitalisering kan vi på helt nye måder afbøde kommunens klimaaftryk. Det kan være i form af energioptimering af kommunale ejendomme, intelligent affaldshåndtering, klimasmarte kørselsmønstre samt en generel udnyttelse af sensorteknologi og kunstig intelligens. Men i høj grad også til at

understøtte beslutningsprocesser med et grønt afsæt. Dette omfatter også muligheden for, at både borgere, erhvervslivet og kommunen selv kan udnytte disse data til at få forretning og grøn omstilling til at gå hånd i hånd.

### En fælles opgave

Hvis Horsens Kommune for alvor skal sætte sit positive præg på hele miljø- og klimaproblematikken, så forudsætter det også en stor opbakning fra lokalsamfundet. Det gælder både borgernes daglige vaner med hensyn til ressourceforbrug og affaldssortering, samt virksomhedernes villighed til også at tænke mere bæredygtigt. Horsens Kommune skal på alle tidspunkter gå forrest og vise vejen ved at sætte fokus på bæredygtighed – og stille de nødvendige værktøjer til rådighed for lokalsamfundet, så vi kan danne fælles front i klimakampen.

## Temaets fokusområder:

- Vi skal proaktivt følge med i innovation og nye teknologier og synliggøre hvordan det kan blive en gevinst for fællesskabet
- Vi skal udnytte den digitale udvikling til skabe et mere bæredygtigt og klimavenligt lokalsamfund
- Vi skal stille digitale platforme til rådighed til samskabelse, samarbejde og til styrkelse af lokaldemokratiet



# 04

## Borgerinddragelse og dialog

Mennesker og virksomheder udgør Horsens Kommunes fundament, og vi mener derfor, at de skal være med til nytænke lokaldemokratiet og udvikle kommunen og dens serviceydelser. På den måde skaber vi de bedste forudsætninger vores borgere og erhvervsdrivende i Horsens.

Det ligger i Horsens Kommunes dna, at »vi løfter i flok«. Kommunens udvikling kan da også i høj grad tilskrives de engagerede borgere, det driftige erhvervsliv og de mange dygtige medarbejdere, som bærer byen frem. Så meget desto mere er det vigtigt, at alle parter også fremadrettet inviteres til dialog og samskabelse. Og det skal være i en form, hvor de rent faktisk bliver hørt og taget alvorlige. For det er dem, der skal være med til at forme morgendagens kommune.

### **Digitale kommunikationsveje**

Udviklingen af digitale teknologier sker hurtigt. Og vi skal sikre, at vi følger denne udvikling, fordi borgere og virksomheder har en berettiget forventning om, at de kan interagere med kommunen digitalt. Vi er dog nødt til at være på forkant, hvis den digitale borgerinddragelse skal være relevant. For den skal tage højde for alle

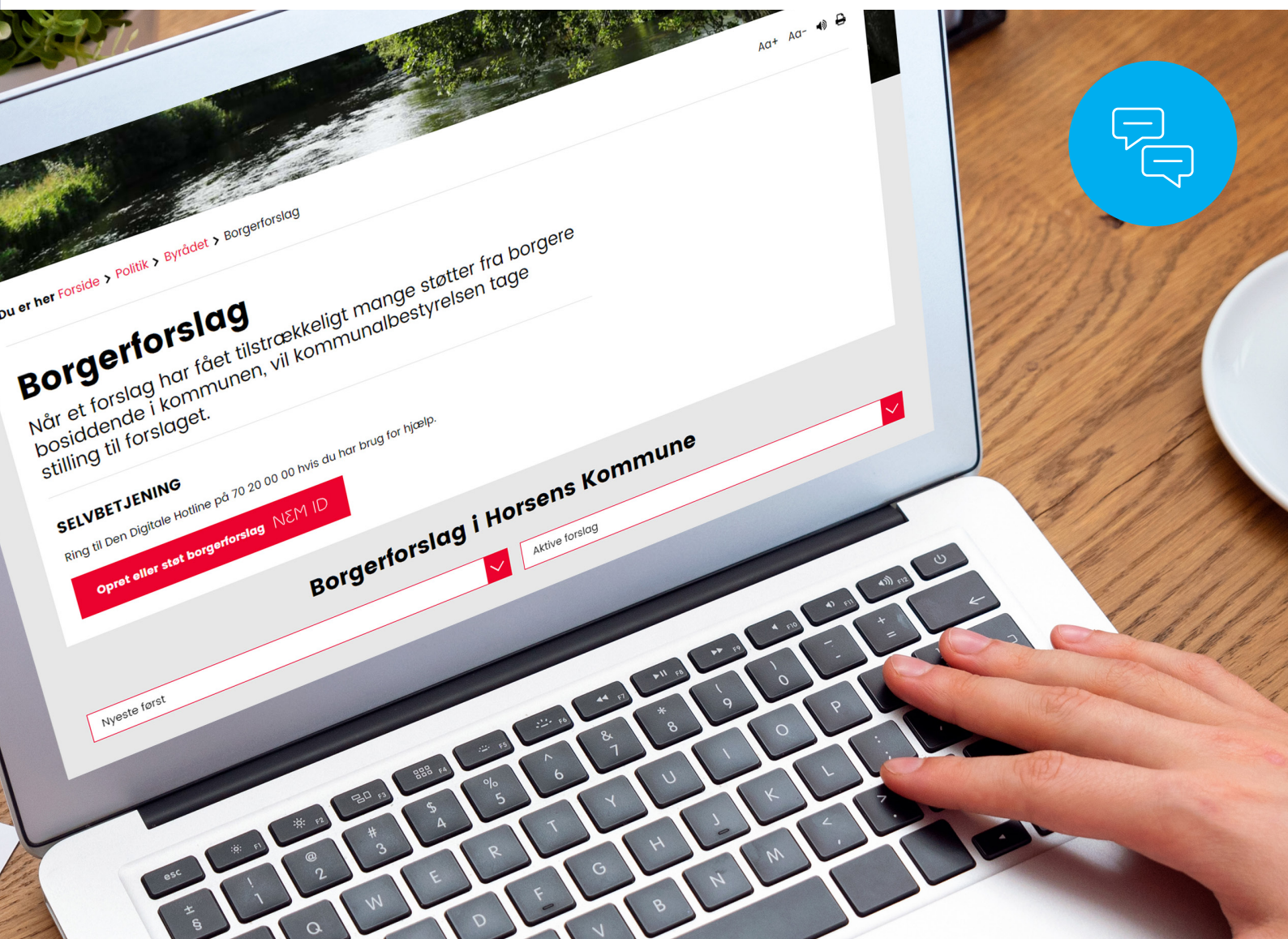
borgere – både dem der er digitalt hjemmevante, og dem, der ikke er. Det kræver, at vi løbende overvejer, om vi skal tage nye redskaber og metoder i brug for at sikre den digitale inklusion på den korte og lange bane.

### **Gennemsigtighed i processer**

Et kerneelement i demokratiet er, at borgerne ved, hvordan og hvornår de kan få indflydelse på en given proces. Her kan digitale løsninger til udstilling af data og til kommunikation bidrage. Vi skal gøre data om beslutninger, arbejdsgange, økonomi og processer digitale og offentligt tilgængelige, så alle har mulighed for at følge med – og reagere hvis de finder det nødvendigt. Det er denne form for gennemsigtighed, der på den ene side sikrer de helt basale grundvilkår for god og relevant borgerinddragelse, og men samtidig højner Horsens Kommunes troværdighed.

## Temaets fokusområder:

- Vi skal sikre, at alle borgere har lige adgang til kommunens kerneydelser uanset den digitale udvikling
- Vi skal stille digitale platforme til rådighed til samskabelse, samarbejde og til styrkelse af lokaldemokratiet
- Vi skal udvikle vores medarbejdere og ledere til at kunne realisere det digitale potentiale
- Vi skal proaktivt følge med i innovation og nye teknologier og synliggøre hvordan det kan blive en gevinst for fællesskabet.



# 05

## Informationssikkerhed og dataetik

I Horsens Kommune følger vi de etiske regler for behandling af vores borgeres informationer, og arbejder i det hele taget med et højt niveau af informationssikkerhed på tværs af hele kommunen. Vi værner nemlig om borgernes privatliv, og vi har styrket os mod udefrakommende trusler og cyberkriminalitet, som den stadigt stigende anvendelse af teknologiske og digitale værktøjer har åbnet for.

Det er en forudsætning for digitalisering, at borgerne har tillid til Horsens Kommunes forvaltning af deres personoplysninger. De skal være trygge ved, at vi kun anvender fortrolige personoplysninger til berettigede formål, og at vi ikke videregiver personoplysninger uden deres samtykke. Ligesom de skal kunne sove roligt om natten velvidende, at vi opbevarer deres personoplysninger på en sikker måde, så de ikke kommer i hænderne på de forkerte mennesker.

### **Sikkerhed først og fremmest**

Arbejdet med informationssikkerhed skal derfor være et prioriteret område i hele organisationen. Det er det allerede i dag, men vi kigger løbende ind i – på tværs af alle fagområder – hvordan vi kan blive endnu skarpere og sikre fuld compliance i forhold til den gældende lovgivning. Samtidigt er vi nødt til at forholde os til udefrakommende trusler,

som vi proaktivt skal ruste os imod, før skaden sker. Det handler både om vores tekniske forsvar og den løbende uddannelse af vores centrale it-medarbejdere. Men i mindst lige så høj grad ved at skabe awareness omkring informationssikkerhed blandt vores mange sagsbehandlere, lærere, sygeplejerske og pædagoger osv., der hver dag håndterer fortrolige informationer.

### **God dataetik**

Udnyttelsen af kunstig intelligens forudsætter et tilstrækkeligt datagrundlag, hvis den skal have den ønskede indvirkning, når vi taler om datadrevet ledelse og beslutningsstøtte. Vigtigt er det dog at have den grundlæggende dataetik for øje, hvor særligt forholdet mellem teknologien og borgernes rettigheder, retssikkerhed og samfundsmæssige værdier må indgå i vores nuværende og fremtidige teknologiske tiltag.



## Temaets fokusområder:

- Vi skal stille krav til vores leverandører og styrke vores kompetencer i anskaffelse af digitale løsninger
- Vi skal håndhæve de til enhver tid gældende regler for arbejdet med persondata og ruste os mod cyberkriminalitet
- Vi skal fastholde borgernes og virksomhedernes tillid med gennemsigtighed i processer og data



# Vores digitale rejse

Det spændende og udfordrende ved arbejdet med digitalisering er, at målet hele tiden flytter sig. De konstante kvantespring gør rejsen uforudsigelig, og vi får løbende udvidet vores horisont. Både hvad angår nye teknologier, men i øvrigt også i forhold til den samfundsmæssige udvikling, der kaster nye og endnu ukendte problemstillinger af sig.

Kerneopgaverne er dybest set de samme i dag som for 10 og 20 år siden. Men den kommunale drift er løbende i forandring, og der er sket store ændringer i måden, hvorpå myndighedernes arbejde er organiseret på i dag. I 2007 nedbragte man fx antallet af kommuner, amterne blev sløffet og regionerne blev oprettet som led i Strukturreformen. Siden blev også Udbetaling Danmark etableret i 2010, som endnu et nedslag i de seneste årtiers forandring i den offentlige sektor, hvor særligt sidstnævnte kun var en mulighed takket være den konstante styrkelse af den digitale infrastruktur i landet. Så der er sket – og vil fortsætte med at ske – en stor udvikling både lokalt i Horsens Kommune, men også nationalt – bedst illustreret ved KL's fælleskommunale digitaliseringsstrategi, der blev introduceret tilbage i 2011 og atter står over for en fornyelse.

## En organisation gearet til fremtiden

Den kommunale nytænkning er med andre ord et arbejde, der pågår sideløbende med, at vi fastholder vores fulde fokus på de borgerrettede kerneopgaver og services. Men vi er altid på udkig efter metoder og redskaber til at gøre vores arbejde endnu bedre. Og her spiller digitaliseringen så afgjort en væsentlig rolle.

I Horsens Kommune arbejder vi først og fremmest med digitaliseringen for at sikre den størst mulige indvirkning af vores arbejde her og nu. For ingen af os ved med sikkerhed, hvad morgendagen bringer. Men vores kortsigtede arbejde danner samtidigt grundlaget for vores succes på den lange bane.

Det er vigtigt, at vi løbende opkvalificerer vores medarbejdere og pakker deres kufferter med de rigtige værktøjer, så vi får det fulde udbytte af digitaliseringen. Det stiller os i en gunstig position i fremtiden og gør os i stand til at agere på udviklingen omkring os – fremfor at reagere. Denne form for proaktivitet skal kommunens borgere og virksomheder kunne forvente af os.

For én ting er helt sikkert. De vil altid være et skridt foran, når det kommer til den teknologiske udvikling. Så det er vores ydmyge opgave er at følge trit og begrænse latenstiden, så vi fremstår som en effektiv, intelligent og forandringsparat kommune. Både i dag, i morgen og i fremtiden.

## Fortsat god rejse!

Hvis vi skal runde af i metaforen med den digitale rejse, så har vi efter en årrække gjort et nødvendigt mellemstop, og reflekteret over, hvad vi har gjort, hvad der virkede, hvad der ikke gjorde og hvad vi ønsker at gøre næst. Det har vi gjort før, og vi kommer til at gøre det igen ved denne digitaliseringspolitik's udløb. På den måde sikrer vi, at vi hele tiden er på rette kurs.

Og en rejse uden omveje og unødigt transittid er nu engang mest fornøjelig for både piloten og dennes passagerer.



**Horsens Kommune**

Rådhusstorvet 4

8700 Horsens

Telefon: 76 29 29 29

[www.horsens.dk](http://www.horsens.dk)

**Horsens Kommune**