

# Strategi for kunnskapsbasert utvikling, innovasjon og digital teknologi for Oslo kommune



# Innledning

Oslo kommune har mange fantastisk flinke og dedikerte medarbeidere. Noe som gjør at kommunen hevder seg godt på mange områder, også internasjonalt. Likevel er det behov og potensial for kommunen til å gjøre ting på andre måter og bli enda bedre. Dette kan gjøres ved å styrke utviklingsinnsatsen både i og mellom virksomheter, sektorer og nivå. Dette kan bidra til å skape enda bedre tjenester der vi står sammen som organisasjon og finner løsninger på store samfunnsutfordringer.

Oslo kommune satser på kunnskapsbasert utvikling, innovasjon og utnyttelse av digital teknologi og data. I årene fremover skal dette bidra til å forbedre våre tjenester til innbyggerne, forenkle hverdagen til våre ansatte og skape økt bærekraft i kommunen. Vi skal ivareta og videreutvikle kommunens fire roller som tjenesteyter, samfunnsutvikler, demokratisk arena og myndighetsutøver. Disse rollene er både utfyllende og avhengige av hverandre og ivaretas i hele strategien.

Det er viktig at utviklingsarbeidet vårt har en helhet relatert til kunnskapsutvikling, innovasjon og utnyttelse av digital teknologi. Derfor har vi samlet dette i en strategi for kunnskapsbasert utvikling, innovasjon og digital teknologi.

I utarbeidelse av strategien er det lagt vekt på en bred involvering i organisasjonen vår. Dette vil vi fortsette med og forsterke ytterligere. Samarbeid både internt i kommunen, med innbyggere og våre interessenter er avgjørende for at vi skal lykkes i utviklingsarbeidet vårt og nå våre ambisjoner.

Strategien skal gi felles retning på utviklingsarbeidet vårt på tvers av sektorer, virksomheter og organisasjonsnivå. Den skal være et verktøy for å prioritere mellom ulike behov. Prioriteringer skal skje i dialog med virksomhetene.

Strategien skal samspille og støtte opp under andre strategier for hvordan det arbeides med tverrsektorielle, sektorielle eller virksomhetspesifikke utviklingsbehov. Gjennom kunnskapsbasert utvikling, innovasjon og bruk av digital teknologi skal strategien gi retning og resultater.

Strategien er gyldig så lenge utfordringene er relevante. Det betyr at byrådet skal ha kontinuerlig fokus på strategiens innhold og innsatsområder, og justere disse underveis.

# Drivere

**Det grønne skiftet** vil påvirke alle sider ved kommunens virksomhet. Utviklingsarbeidet internt og eksternt må også ha fokus på dette.

**Demografiske endringer**, økt mangfold og økt kompleksitet skaper utfordringer for bærekraften i velferdstjenestene våre. En aldrende befolkning krever en stadig større del av arbeidsstyrken og større offentlige budsjetter.

**Oslo er en by med store sosiale forskjeller**. I dag lykkes vi ikke godt nok med å få alle som kan jobbe i jobb, eller med å sikre at alle er en del av fellesskapet.

**De store internasjonale aktørene** utfordrer samfunnsutviklingen på en måte vi ikke har sett tidligere. Bruk av data og digital teknologi endrer maktbalansen i samfunnet og både utfordrer og gir muligheter for demokrati og rettssikkerhet.

**Demokratiet utfordres** av økt tilgang til informasjon som ikke er pålitelig og helhetlig.

**Forventninger fra innbyggere og næringsliv øker**. Det forventes mer tilpassede, koordinerte og brukervennlige tjenester. Dette gjelder for tilgang til tjenester, samhandling mellom tjenester, likeverdige og universelt utformede tjenester.

**Omstillingstakten** i næringslivet og i arbeidsmarkedet øker. Den teknologiske utviklingen er en viktig årsak til dette. Dette fører til et arbeidsmarked der det er stor konkurranse om arbeidskraft med rett kompetanse.

**Det digitale trusselbildet** er skjerpet, og nye digitale løsninger gir nye sårbarheter. Uten tilstrekkelig personvern og informasjonssikkerhet risiker vi mindre tillit fra våre brukere.

**Mer uforutsigbarhet og økt beredskap** krever at vi som kommune må være mer fleksible og tilpasse oss endrede behov raskere.

**Tilgang på kompetanse**, særlig innen helse, teknologi og data, er begrenset.

# Mål

Oslo skal være en kunnskapsbasert, innovativ og datadrevet kommune.

Vi skal levere brukervennlige tjenester og finne nye løsninger på samfunnsutfordringer.

Dette skal vi gjøre i samarbeid med innbyggere, næringsliv, forskningsmiljø, offentlig og frivillig sektor.

# Strategiens innramming

FNs bærekraftsmål - Internasjonale og nasjonale mål og forpliktelser

## Politisk styring og langsiktige forpliktelser

En grønnere, varmere og mer skapende by med plass til alle

### Felles utviklingsstrategi for Oslo kommune

Oslo er en kunnskapsbasert, innovativ og datadrevet kommune.

Vi leverer brukervennlige tjenester og finner nye løsninger på samfunnsutfordringer.

Dette gjør vi i samarbeid med innbyggere, næringsliv, forskningsmiljø, offentlig og frivillig sektor.



Tverrsektorielle, sektorielle og virksomhetsspesifikke strategier

Temaplaner | Handlingsplaner | Satsinger | Tiltak

# 7 Innsatsområder

For å lykkes med utviklingsarbeidet i kommunen, må vi rette innsatsen mot flere områder samtidig. Strategien er strukturert i 7 innsats områder. For hvert innsatsområde er det gjort en beskrivelse av et fremtidsbilde og ambisjoner.

1. Kultur for endring, læring og samarbeid
2. Forskning, innovasjon og utvikling
3. Systematisk kompetanseutvikling
4. Kontinuerlig tjenesteutvikling
5. Deling av informasjon
6. Muliggjørende IKT-løsninger
7. Digital sikkerhet



# 1. Kultur for endring, læring og samarbeid

## Endring skapes tverrfaglig og sammen med andre

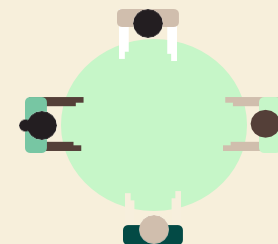
Samarbeid på tvers av fag, sektorer og forvaltningsnivåer er avgjørende for å skape bedre tjenester og finne nye løsninger på store samfunnsutfordringer. Gjennom nye samarbeidsmodeller, metoder og verktøy reduserer vi silotenkning.

Samarbeid og involvering foregår i en åpen dialog, hvor utfordringer, motsetninger og problemer utnyttes konstruktivt som kilde til bedre læring, løsninger og prosesser. Vi har rom for innovasjon og utvikling i en kultur som er preget av åpenhet og nysgjerrighet og hvor vi lærer av både suksesser og feil. Vi våger å eksperimentere, teste ut nye løsninger og sette ting i system. Slik videreutvikler vi vår tillitsbaserte styring og ledelse.

Brukerorienterte tjenester krever et samspill mellom stat og kommune. Tjenestene våre har bedre kvalitet gjennom samarbeid med eksterne aktører.

Innbygger og andre brukere av våre tjenester, er alltid samarbeidspartner i endrings- og utviklingsarbeidet vårt.

Slik har vi en mer lærende organisasjon og utviklingsorientert forvaltning.



### Oslo kommune skal:

- ▶ Styrke innovasjons og samarbeidskulturen internt i kommunen og bli mer lærende som organisasjon, med handlingsrom til å prøve og feile
- ▶ Inkludere statlige aktører, næringsliv, forskningsmiljø og frivillig sektor i utviklingsarbeidet
- ▶ Utvikle nettverk for innovasjon i samarbeid med øvrig offentlig sektor, næringsliv, forskningsmiljø og frivillig sektor
- ▶ Utvikle innovasjonspartnerskap og benytte innovative anskaffelser for nye tjenester og løsninger som ikke finnes i markedet fra før
- ▶ Bruke relevante partnerskapsarenaer for å teste ut nye tjenester og løsninger, og styrke samarbeid om forskning og innovasjon som møter kommunens behov
- ▶ Prøve ut målrettede samfunnsoppdrag som tilnærming i kommunens utviklingsarbeid

## 2. Kunnskapsbasert utvikling

### Forskning, innovasjon og utvikling

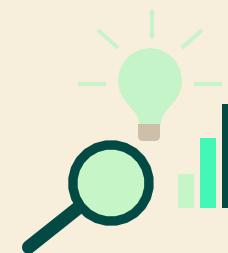
Forskning, utvikling og innovasjon (FoUol) bidrar til økt pålitelighet og realisering av politiske mål. FoUol-arbeidet i kommunen stimulerer til kunnskapsbaserte beslutningsprosesser, bedre ressursutnyttelse, økt kvalitet i tjenestene og mer nyttige løsninger for innbyggere og fellesskapet.

Oslo kommune vurderer kontinuerlig smartere måter å levere tjenester på sammen med andre kommuner og nasjonale og internasjonale aktører.

Vi videreutvikler og systematiserer innovasjonsarbeidet mer og øker dermed vår forsknings og innovasjonsevne til å ta resultater i bruk. Dette handler om å bygge kapasitet og kompetanse for å være pådriver og eier av FoUol-arbeid i egen organisasjon.

Kunnskapsutviklingen baseres på godt samspill mellom forskning og kunnskap og erfaring fra ansatte. Oslo kommune inngår i forskningssamarbeid som løfter innovasjonsarbeidet, bidrar til å utvikle nye løsninger, og systematiserer og sprer kunnskap og erfaringer.

Gjennom samarbeidet med eksterne partnere støtter kommunen også omstilling og utvikling av næringsliv, og dette er en del av utviklingsarbeidet i kommunen hvor potensialet for jobb og verdiskaping, samt økt eksport styrkes.



#### Oslo kommune skal:

- ▶ Styrke FoUol-innsatsen i og på tvers av sektorer med tilhørende strukturer for arbeidet og tilrettelegge for bedre koordinering av arbeidet
- ▶ Samarbeide med forsknings og innovasjonsmiljøer, næringsliv og andre offentlige aktører om å utvikle ny kunnskap og løsninger
- ▶ Bidra til næringsutvikling, kommersialisering og eksport av nye løsninger og tjenester
- ▶ Sikre bedre og mer strategisk utnyttelse av lokale, nasjonale og internasjonale samarbeidsarenaer, programmer og virkemidler for forskning, innovasjon og utvikling
- ▶ Være en arena for forsøk og utprøving, og samarbeide med ulike forsknings og utviklingsmiljøer for å finne nye måter å utvikle tjenester og politikk
- ▶ Fremme relevant forskning for, i og med kommunen gjennom å utvikle gode samarbeidsmodeller med forsknings- og utdanningsinstitusjoner, offentlige ordninger og virkemidler
- ▶ Ha en god faglig tilnærming til analyse, øke bruken av analyse og drive informasjonsinnhenting for utvikling, styring og politikkutforming i kommunen



# 3. Systematisk kompetanseutvikling

## Kompetanseutvikling basert på behov

Vi følger med på de raske og store omstillingene i samfunnet og sørger for at vi har tilgang på kompetansen vi trenger for å drive utviklings- og innovasjonsarbeid. Det omfatter både ledelse, fagkunnskap, ferdigheter og kjennskap til arbeidsmetoder som fremmer innovasjon og nyskaping.

Vi prioriterer tid i egen organisasjon til endrings- og utviklingsarbeid. Kommunen mobiliserer, fornyer og videreutvikler kompetansen som ledere, medarbeidere og tillitsvalgte har, samtidig som vi jobber målrettet med å rekruttere nye medarbeidere med relevant kompetanse.

Oslo kommune ser på digital kompetanse og teknologi som kjernekompetanse. Våre ledere, ansatte og tillitsvalgte har digitale ferdigheter. Vi har tilstrekkelig faglig spisskompetanse for å videreutvikle tjenester og løsninger, kompetanse til å drive endringsledelse, prosessledelse og til å bruke leverandørmarkedet på en god måte.

Vi er en digitalt moden organisasjon hvor digitalisering og innovasjon er integrert i virksomhets- og tjenesteutviklingen.

Vi har kapasitet og kompetanse til å ta i bruk nye løsninger i tjenestene.

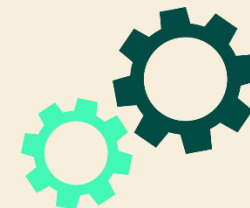


### Oslo kommune skal:

- ▶ Identifisere kommunens langsiktige kompetansebehov
- ▶ Etablere en samlet strategisk satsning på kompetanseutvikling for å ta i bruk forskning, digital kompetanse og andre arbeidsmetoder som fremmer innovasjon og utvikling
- ▶ Ha fagmiljø for å følge opp kommunens helhetlige arbeid med kompetanseutvikling
- ▶ Sikre at våre ledere har kompetanse på å tverrfaglig utnytte teknologi, data og innovasjon i tjenesteutviklingen
- ▶ Systematisere kunnskapsdeling internt
- ▶ Bygge kompetanse gjennom utdanning og rekruttering som møter morgendagens behov for arbeidskraft i kommunen

# 4. Kontinuerlig tjenesteutvikling

## Brukerorienterte, likeverdige og sammenhengende tjenester



Vi tar utgangspunkt i brukernes behov i all tjenesteutvikling og finner løsninger uavhengig av forvaltningens organisering. Brukerbehovene medfører blant annet utvikling av sammenhengende tjenester, flere digitalt inkludert, og likeverdige tjenestetilbud til alle.

Raskere endringer i samfunnet, kontinuerlig økt innsikt i tjenestene våre og risikoreduserende utviklingsprosesser, gjør det nødvendig med kontinuerlig utvikling. Dette krever helhetlig utvikling av alle berørte områder, som for eksempel fagarbeidere, praksiser, prosesser, regelverk og teknologi. Utviklingsarbeidet er derfor organisert tverrfaglig, der ansvaret for tjenesten ligger.

Tjenesteutviklingen er kunnskapsbasert, og forskning og andre innsikts metoder er forutsetninger for at vi oppnår radikale forbedringer.

I endrings og utviklingsarbeidet vårt sikrer vi individuelle rettigheter og forvalter tilliten fra innbyggerne på en god måte. Vi gjør det enklere for innbyggerne å samhandle med oss, og vi sikrer likeverdige og universelt utformede tjenester med innebygd personvern. Vi forebygger og forhindrer digitalt utenforskap.

Vi utvikler tjenester til innbyggere med sammensatte utfordringer og med særlige behov for at tjenester fungerer på tvers og er sammenhengende.

### Oslo kommune skal:

- ▶ Tjenesteutviklingen skal være kontinuerlig og organiseres tverrfaglig hos tjenesteeier
- ▶ Være brukerorientert, prioritere utviklingstiltak og jobbe nyttebasert i tjenesteutviklingen
- ▶ Være ledende i arbeidet med nødvendig regelverksutvikling og standarder, kommunalt og nasjonalt, for å utvikle mer sammenhengende tjenester
- ▶ Sikre at etiske og demokratiske vurderinger er identifisert, vurdert og håndtert i tjenesteutviklingen
- ▶ Utvikle tjenester til personer og pårørende som har behov for sammensatte og sammenhengende tjenester i forvaltningen, både på tvers av sektorgrenser og forvaltningsnivå
- ▶ Prioritere felles tjenesteutvikling i bydelene
- ▶ Utvikle tjenester som forbedrer arbeidshverdagen for våre ansatte slik at de kan bruke tid og kompetanse der det gir verdi for innbygger
- ▶ Ha god kommunikasjon med innbyggere, pårørende og næringsliv der involvering, medvirkning, økt selvbetjening og bedre informasjon og flyt av informasjon skjer på effektive måter

# 5. Deling av informasjon

## Åpen, trygg og effektiv informasjonsforvaltning

Kommunikasjonen fra kommunen er åpen og transparent. Våre innbyggere har enkel tilgang til korrekt informasjon om seg selv, kommunen og våre prosesser.

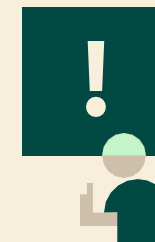
Innbyggere og næringsliv oppgir informasjon kun en gang. Vi jobber systematisk med regelverksutvikling, IKT-arkitektur og informasjonsarkitektur for å sikre at tjenestene vi utvikler har tilgang til informasjon fra interne og eksterne datakilder. Mange av våre tjenester er hendelsesbaserte.

Innbyggerne og samarbeidspartnere har tillit til at vi behandler opplysninger på en sikker og lovlig måte. De har enkel tilgang til korrekt informasjon om seg selv. Vi har oversikt og kontroll på alle data, slik at krav i nasjonalt og internasjonalt regelverk etterleves.

Ansatte og ledere benytter analyse av data og kunnskap til å ta beslutninger og prioriteringer.

Dataene vi forvalter er åpne og tilgjengelige for næringslivet, forskningsmiljø og andre, for å bidra til innovasjon og utvikling.

Uansett hvilken teknologi som vil komme i fremtiden, vet vi at data vil være det viktigste råstoffet for teknologien. Data er derfor strategisk viktig for oss og vår utvikling fremover.



### Oslo kommune skal:

- ▶ Være en åpen og transparent kommune, der innbyggere enkelt skal finne, forstå og følge informasjon om beslutninger, aktiviteter og satsinger
- ▶ Dele, beskytte og bruke informasjon til det beste for innbygger og samfunn
- ▶ Styrke og formalisere arbeidet med informasjonsforvaltning
- ▶ Ha tilgang til og eierskap til alle kommunens data
- ▶ Gi innbyggerne enkel tilgang til sine personopplysninger
- ▶ Bruke data effektivt og sikre at ansatte og ledere har relevant informasjon for tjenesteutøvelse, styring og ledelse
- ▶ Gjøre data tilgjengelig for forskning, næringsliv og samarbeidspartnere
- ▶ Ta i bruk og eksperimentere med ulike teknologier, blant annet kunstig intelligens, for bedre utnyttelse av dataene vi har

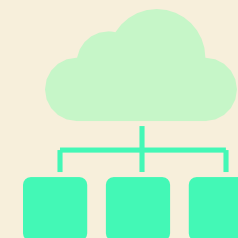
# 6. Muliggjørende IKT-løsninger

## Fremtidsrettet arkitektur

Den strategiske IKT-styringen bidrar til at våre IKT-løsninger gir gode og trygge tjenester til innbyggere, ansatte og andre målgrupper. Den sikrer god kobling til politiske mål, og helhetlige teknologivalg som gir en samlet god ressursutnyttelse i kommunen. Det er tilrettelagt for kontinuerlig utvikling både i virksomhetene og i sentrale fagmiljøer.

Arkitekturen understøtter enkel egenutvikling og god samhandlingsevne, både internt i kommunen og med alle brukergrupper og samarbeidspartnere rundt oss. Løsningene er skalerbare og fleksible. Vi bruker, bidrar og leder an i utviklingen av nasjonale fellesløsninger når det gir verdi for kommunen og fellesskapet rundt oss.

Vi har tydelige prinsipper og retningslinjer for hva vi kjøper av programvare, hva vi bygger selv, og hva vi benytter i de digitale økosystemene rundt oss. Valg knyttet til hva som skal være felles og hva som skal være lokalt tas i samarbeid med relevante fagmiljø. Utviklingsarbeid gjøres tverrfaglig ved innovasjon og kontinuerlig utvikling basert på tjenstlige behov, og i liten grad gjennom store anskaffelser.



### Oslo kommune skal:

- ▶ Tilrettelegge teknologibruken for kontinuerlig utviklingsarbeid
- ▶ Ha felles målbilder og prinsipper for kommunens teknologibruk og IKT-løsninger, hvor IKT-arkitekturen støtter kommunens behov
- ▶ Etablere felles IKT-løsninger der det er hensiktsmessig, og samtidig gi handlingsrom til sektorene og virksomhetene der det ikke påvirker andre
- ▶ Ha tydelige roller og ansvarsområder for sentrale fagmiljø i kommunen, og sikre at fagmiljøene kan støtte tjenesteutviklingen i kommunen
- ▶ Ha prinsipper for når vi anskaffer, når vi benytter tjenester og løsninger fra økosystemene rundt oss, og når vi velger å bygge selv
- ▶ Ha helhetlige planer for livssyklusen til IKT-løsninger og utstyr

# 7. Digital sikkerhet

## Helhetlig, risikobasert og balansert

Vi ivaretar behov for sikre og robuste tjenester til innbyggere, næringsliv, samarbeidspartnere og ansatteslik at de har tillit til at opplysninger blir behandlet riktig og at kommunen når sine mål.

Vi vet hva som må ivaretas og beskyttes i tjenestene, og hvordan hensiktsmessige tiltak etableres og forvaltes i dimensjonene mennesker, prosess og teknologi. Vi tilpasser tiltakene i henhold til gjeldende risikobilde.

Vi ivaretar digital sikkerhet gjennom god risikostyring i hele verdikjeden og har et modenhetsnivå der vi har lederforankring, jobber målrettet og strukturert. Tiltak blir besluttet og prioritert på riktig nivå, og kostnader ved tiltak står i forhold til nytten og størrelsen på risikoen.

Vi arbeider proaktivt med å følge med på trusselbildet og oppdage hendelser og sårbarheter. Vi håndterer sårbarheter, vi har planer og har øvd på hvordan vi håndterer hendelser og sikkerhetsbrudd, og vi har rutiner for å lære av feil og mangler.

Som ledere og ansatte i kommunen bidrar vi aktivt til å bygge og ivareta en god sikkerhetskultur. Sikkerhetskulturen vår hjelper oss til å gjøre de rette oppgavene, gjøre dem riktig, men også til å anerkjenne behov for kontinuerlig forbedring.



### Oslo kommune skal:

- ▶ Ha en aktiv og effektiv styring av digital sikkerhet som er integrert med øvrig styring og ledelse i kommunen
- ▶ Ha kartlagt og prioritert hvilke digitale verdier og systemer som inngår i kommunens tjenesteleveranser
- ▶ Sørge for at arbeidet med sikkerhet og robusthet integreres i tjenesteutvikling og forvaltningsarbeid, både internt i kommunen og i leverandørkjeden
- ▶ Forebygge og redusere konsekvenser av uønskede hendelser gjennom god risikostyring, tiltaksplanlegging og forvaltning
- ▶ Sørge for å oppdage og håndtere uønskede hendelser ved tilpasset overvåking, god beredskap og oppfølging
- ▶ Styrke arbeidet med å videreutvikle egen sikkerhetskompetanse og kultur