



DANMARKS DOMSTOLES

# DIGITALISERINGS- STRATEGI

## 2019-2022

---



# INDHOLD

Velkommen.....	Side 3
Kort om strategien.....	Side 4
Med afsæt i Danmarks Domstoles Strategi.....	Side 5
Digitaliseringsstrategien dækker bredt.....	Side 5
Digitaliseringsstrategiens tilblivelse.....	Side 6
Digitalisering understøtter de 4 overordnede mål.....	Side 7
Pejlemærkerne beskrevet.....	Side 8
Stabil og sikker drift.....	Side 10
Brugerfokuseret digitalt samarbejde.....	Side 14
Tidssvarende it-anvendelse.....	Side 18
Nyudvikling og proaktiv brug af data.....	Side 22
Effektiv styring.....	Side 26

# VELKOMMEN TIL DIGITALISERINGS- STRATEGIEN 2019-2022

Digitaliseringsstrategien for Danmarks Domstole definerer domstolenes digitale dagsorden og indsatsområder for perioden 2019-2022. Strategien sætter rammerne for de mål og aktiviteter, der skal sikre en stabil og fremtidssikret systemunderstøttelse ved domstolene og sammenhængende digitale løsninger, der er til gavn for borgere, professionelle brugere og retterne. Strategien skal i sidste ende understøtte, at digitaliseringen ved domstolene aktivt bidrager til ret og retfærdighed i Danmark.

## INTRODUKTION

Digitale løsninger og ydelser er blevet en fast del af det offentlige Danmark, og digitalisering er afgørende for den service, kvalitet og tilgængelighed, som både borgere, virksomheder og professionelle brugere venter i mødet med en offentlig myndighed. Brugernes forventninger er høje og stiger i takt med, at brugerne vænner sig til standarden fra de bedste private løsninger.

Samtidig er digitalisering af arbejdsgange og delvis automatisering af opgaver en central løftestang til at sikre en effektiv og tidssvarende opgaveløsning. Medarbejdere og ledere forventer således digitale løsninger, der letter hverdagen og giver mere tid til kerneopgaven. Og de forventer en velfungerende og stabil drift uden afbrydelser. Det gælder også for Danmarks Domstole. Danmarks Domstole står dog – ligesom som mange andre offentlige myndigheder – i en situation, hvor de nuværende kernesystemer er forældede, utidssvarende og præget af teknisk gæld. Det vanskeliggør videreudvikling af systemerne og kan give en ustabil drift.

Danmarks Domstole står derfor i den kommende strategiperiode overfor at skulle påbegynde en omfattende modernisering og udskiftning af den eksisterende systemportefølje, samtidig med at der skal sikres en stabilisering af de systemer, hvis levetid rækker flere år frem. Det vigtigste og højest prioriterede strategiske tema i Danmarks Domstoles overordnede strategi for 2019-2022 er derfor også at sikre en stabil og fremtidssikret systemunderstøttelse.

Hvis det skal lykkedes at modernisere domstolenes systemportefølje og samtidig sikre en stabil drift, stiller det store og nye krav til den måde, som Danmarks Domstole vedligeholder og udvikler it-systemer på. Det kræver anvendelsen af nye metoder og udviklingstilgange. Det kræver nye kompetencer. Og det kræver en tæt brugerinddragelse og et konstruktivt samarbejde med leverandørerne.

Det kan du læse meget mere om i denne digitaliseringsstrategi, som udstikker retningen og rammerne for, hvordan det skal ske.

God læselyst.



Kristian Hertz  
Direktør



Martin Wood  
It-direktør

**STABIL OG SIKKER DRIFT**

**NYUDVIKLING OG PROAKTIV BRUG AF DATA**

**BRUGERFOKUSERET DIGITALT SAMARBEJDE**

**TIDSSVARENDE IT-ANVENDELSE**

**EFFEKTIV STYRING**

## **KORT OM STRATEGIEN**

- Digitaliseringsstrategien for Danmarks Domstole gælder fra 2019 til 2022
- Den sætter rammerne for den digitale dagsorden og indsatsområder ved Danmarks Domstole
- Den tager afsæt i den overordnede strategi for Danmarks Domstole
- Den er udarbejdet af Domstolsstyrelsen med input fra retterne og diverse analyser
- Domstolsstyrelsen er ansvarlig for at eksekvere strategien i et tæt samarbejde med retterne og eksterne parter

# EN DIGITAL STRATEGI MED AFSÆT I DANMARKS DOMSTOLES STRATEGI

Digitaliseringsstrategien er udarbejdet med afsæt i de mål og strategiske temaer, der er defineret i den overordnede strategi for Danmarks Domstole. Fem pejlemærker udgør digitaliseringsstrategien og definerer retningen for den digitale dagsorden ved Danmarks Domstole.

Digitalisering ved Danmarks Domstole skal være med til at opfylde de overordnede strategiske mål for Danmarks Domstole og herigennem styrke domstolenes virke. Digitaliseringsstrategien er opdelt i fem pejlemærker med fem strategiske aktiviteter under hvert pejlemærke, der tilsammen understøtter domstolenes mål om "brugerfokus", "kortere sagsbehandlingstider", "ensartethed" og "kvalitet og effektivitet".

## DIGITALISERINGSSTRATEGIEN DÆKKER BREDT

Digitalisering ved Danmarks Domstole omhandler en række forskellige brugere:

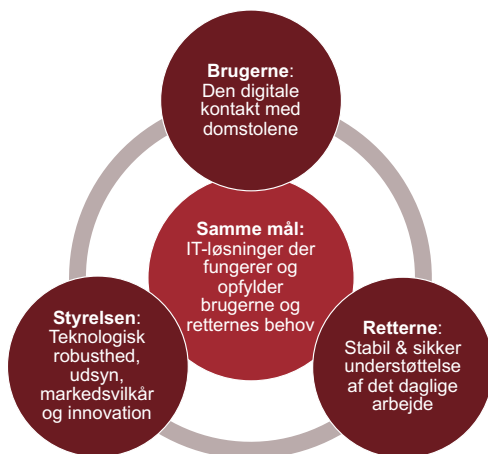
- **Borgere eller virksomheder, der som fx sagsøger, sagsøgt, pårørende eller vidne er i kontakt med Danmarks Domstole**
- **Professionelle brugere, der via deres erhverv som fx advokat, journalist eller tolk er i kontakt med Danmarks Domstole**
- **Retterne, der bruger de digitale løsninger i deres daglige arbejde**
- **Andre myndigheder, fx Anklagemyndigheden og Erhvervsstyrelsen, der er i kontakt med Danmarks Domstole**
- **Domstolsstyrelsen og Procesbevillingsnævnet**

Digitalisering af Danmarks Domstole handler om at udvikle og understøtte den digitale kontakt mellem Danmarks Domstole og borgere, virksomheder, professionelle brugere samt myndigheder, medier og offentligheden generelt. Det skal ske med tidssvarende digitale løsninger, der opfylder brugerens behov og understøtter en effektiv opgaveløsning i høj kvalitet. For at kunne løfte denne opgave skal der sættes ind på en række områder. Det er helt fra tanken om at udvikle ny it over udvikling og implementering samt vedligeholdelse og opgradering af nye og eksisterende løsninger til den daglige drift af it-løsningerne samt retterne og brugernes anvendelse af disse.

Der er derfor mange "handlings-lag" i digitaliseringen af Danmarks Domstole. Og de er alle afspejlet i strategiens fem pejlemærker. De dækker bredt, og derfor er ikke alle pejlemærker henvendt til alle målgrupper. I forhold til brugerne af domstolene betyder digitaliseringen fx, at de digitale løsninger skal være med til at formidle brugernes kontakt med domstolene på en måde, så de oplever, at ret og retfærdighed sker fyldest, samt at deres sager bliver behandlet hurtigt og ensartet. I forhold til retterne betyder digitalisering bl.a., at der skal leveres stabil og sikker understøttelse af deres daglige arbejde. Retssalenes it-udstyr skal fungere og være nemt tilgængeligt, og de forskellige it-systemer må ikke gå ned eller være langsomme.

Dertil kommer, at det ikke længere giver mening at adskille it fra retternes kerneopgaver. "It" og "kerneopgaven" er i dag vævet sammen i et indbyrdes afhængighedsforhold. En øget digitalisering er med til at definere nye arbejdsmetoder og muligheder, og bl.a. derfor er it mere end "værktøjer", der skal digitalisere eksisterende arbejdsgange.

I forhold til Domstolsstyrelsen betyder digitalisering dels at drifte og vedligeholde systemerne ved at sikre en teknologisk robusthed, sammenhæng mellem systemerne og en god sikkerhed, og dels at sikre udvikling, udsyn og innovation i forhold til samfundets udvikling og de nye teknologiske muligheder, som eksisterer og løbende udvikles i et stadig højere tempo.



*Digitaliseringsstrategien skal behandle mange områder og sider af digitalisering for i sidste ende at sikre, at domstolene har it-løsninger, der fungerer, opfylder brugerne og retternes behov og medvirker til at realisere målene for Danmarks Domstole.*

Udviklingen af nye digitale løsninger er desuden heller ikke længere et spørgsmål om blot at udarbejde kravspecifikationer og udbudsmateriale til en leverandør. For at kunne udvikle løsninger, der imødekommer brugerne og retternes behov og forventninger, bliver vi nødt til at tage et større ansvar for styring, løbende test og kvalitetskontrol og ikke mindst for samarbej-

det med leverandører, brugerinddragelse samt en systematisk brug af nye metoder, der hurtigere kan levere værdi til retterne. Der er således ikke alene behov for, at digitaliseringsstrategien definerer en række tekniske leverancer eller nye digitale services. Den skal også fokusere på de underliggende styrings- og metode-mæssige forbedringer og organisatoriske forandringer, der er fundamentale for at løfte it-modenhedsniveauet generelt og imødekomme brugernes behov. Dette gælder både i Domstolsstyrelsen og i retterne. Strategien rummer derfor forskellige sider af digitaliseringen ved Danmarks Domstole, men det endelige mål med alle pejlemærker er ens: at retterne og brugerne af Danmarks Domstole har og får it-løsninger, der fungerer og imødekommer deres behov og medvirker til at realisere målene for Danmarks Domstole.

## DIGITALISERINGSSTRATEGIENS TILBLIVELSE

Et tæt samarbejde mellem de mange interessenter i digitaliseringsarbejdet - interne såvel som eksterne - er nødvendigt, hvis digitaliseringen skal understøtte den overordnede strategi for domstolene. Digitaliseringsstrategien er derfor udarbejdet i en tæt dialog med repræsentanter fra retterne samt med afsæt i den læring og erfaring, der er oparbejdet i Domstolsstyrelsen og ved retterne. Derudover tager strategien afsæt i en række nyligt gennemførte analyser, herunder bruger- og interessentanalyser, analyser af organisering, metoder og kompetencer og analyser af forretningsprocesser samt de trends og bedste praksisser, som it-industrien og det globale teknologiske marked definerer.

Strategien sætter retningen og de overordnede rammer for digitaliseringen af Danmarks Domstole. En handlingsplan vil efterfølgende konkretisere strategien i form af håndgribelige tiltag, succeskriterier og tidshorisonter for hvert pejlemærke og hver strategisk aktivitet. Handlingsplanen vil primært være rettet mod Domstolsstyrelsens arbejde.

## DIGITALISERING UNDERSTØTTER DE FIRE OVERORDNEDE STRATEGISKE MÅL



### BRUGERFOKUS



### KORTE SAGS- BEHANDLINGSTIDER



### ENSARTETHED



### KVALITET OG EFFEKTIVITET

- Brugerfokus kan imødekommes ved at sikre en digital kontakt til Danmarks Domstole, der lever op til brugernes og retternes behov og forventninger. Derfor er en systematisk brugerinddragelse og interessentinvolvering helt centralt for de kommende digitale projekter.
- Korte sagsbehandlingstider kan bl.a. realiseres ved hjælp af flere og bedre digitale arbejdsgange, mere tværgående digitalt samarbejde mellem myndigheder og øget anvendelse af automatisering på udvalgte arbejdsgange samt nye systemer og teknologier.
- Ensartethed kan øges gennem brug af fælles standardiserede it-systemer og digitale arbejdsgange på tværs af retterne samt lettere tilgang til relevant data og information.
- Kvalitet og effektivitet kan bl.a. opnås via stabil it-drift og på kort sigt gennem en fornyelse og opdatering af eksisterende systemer.

# 2019-2022 PEJLEMÆRKER



## STABIL OG SIKKER DRIFT

It-systemerne skal virke stabilt og sikkert i retternes dagligdag. Derfor tilpasser Domstolsstyrelsen tilgangen til driften af it på en række områder, bl.a. med et øget fokus på sammenhæng mellem systemerne og it-sikkerhed. Gamle systemer, der ikke er vedligeholdt, skal desuden stabiliseres.



## BRUGERFOKUSERET DIGITALT SAMARBEJDE

Retternes og brugernes behov og forventninger til digitalisering skal danne grundlaget for udvikling og vedligeholdelse af it-løsninger. Vi skal skabe sammenhængende og tidssvarende digitale løsninger, der tager brugerne i hånden fra start til slut – bl.a. via et tæt samarbejde med andre myndigheder og en opdateret model for samarbejdet mellem Domstolsstyrelsen og retterne.



## TIDSSVARENDE IT-ANVENDELSE

Retssalenes it-udstyr og retternes øvrige it-udstyr og -løsninger skal fungere. Det gælder både under en retssag, og når retterne forbereder og efterbehandler sagerne. Derudover skal ensartetheden i udstyret og brugen heraf øges på tværs af retterne. Og så skal retterne have mulighed for at udvikle deres kompetencer, så de bedst muligt matcher den digitale virkelighed.



## NYUDVIKLING OG PROAKTIV BRUG AF DATA

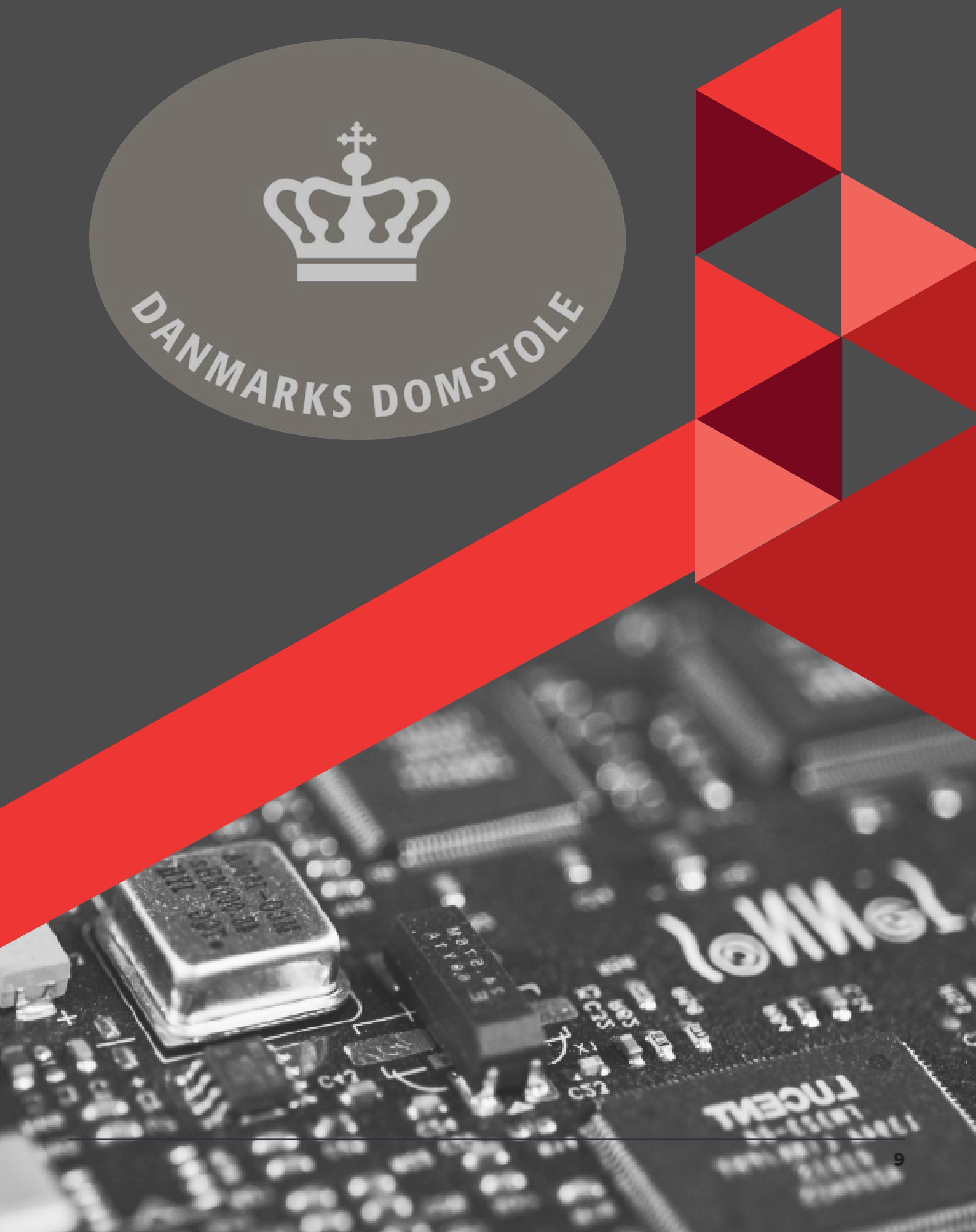
Udvikling af en række historisk store nye it-systemer er en forretningskritisk opgave, der kræver nye metoder til udviklingen af it. Derfor ændrer styrelsen bl.a. sin organisering og indfører agile projektmetoder, som bl.a. skal gøre, at retterne hurtigere får gavn af nye og innovative it-løsninger.



## EFFEKTIV STYRING

En ny model for governance af it skal sikre en klar og gennemsigtig styring og prioritering af, hvilke it-opgaver og -projekter der skal udføres. En ny projektmodel skal sætte tydelige rammer for styring af it-udviklingsprojekterne og skabe øget fokus på den værdi, som projektet skal tilføre domstolene. En langsigtet styring af de eksisterende systemer skal give overblik og mulighed for at vedligeholde dem i tide.





# 1

*“En stabil og fremtidssikret it-systemunderstøttelse er afgørende for, at domstolene kan møde brugerne professionelt og tidssvarende, have korte sagsbehandlingstider, skabe mere ensartethed og sikre kvalitet og effektivitet. Danmarks Domstole står i de kommende år over for at skulle modernisere store dele af sine it-systemer og sikre driftsstabiliteten i de eksisterende. For at sikre en fortsat sikker og tilfredsstillende drift er det afgørende, at denne modernisering og stabilisering lykkes, og at der etableres stabile og fremtidssikrede løsninger.”*

Fra Danmarks Domstoles overordnede strategi

# STABIL OG SIKKER DRIFT

## INTRODUKTION

En stabil og fremtidssikret it-systemunderstøttelse er afgørende for, at domstolene kan møde brugerne professionelt og tidssvarende, have korte sagsbehandlingstider, skabe mere ensartethed og sikre kvalitet og effektivitet. En professionel drift med en høj tilgængelighed og et højt niveau af sikkerhed og stabilitet er en forudsætning for en effektiv opgaveløsning, medarbejdernes trivsel og brugernes oplevelse af ret og retfærdighed. Domstolsstyrelsen skal derfor styrke basale interne it-driftsaktiviteter, så retternes og brugernes anvendelse af it-løsningerne er sikker og stabil. Det vil i den kommende periode være nødvendigt at modernisere store dele af det nuværende it-landskab og reducere den tekniske gæld i form af forældede og utidssvarende systemer. Samtidig skal Domstolsstyrelsen sikre, at alle de eksisterende og kommende it-systemer er forankret i et velfungerende og sammenhængende it-miljø.

Domstolenes systemer udgør i større omfang sammenhængende systemkomplekser baseret på platforme med mange tekniske bestanddele på tværs af flere leverandører og myndigheder og med integration til borgervendte teknologier som e-Boks og NemID. En fælles tilgang til domstolenes it-samarbejdspartnere bliver en prioritet i den kommende strategiperiode for at sikre en mere sammenhængende it-arkitektur, der er nemmere at vedligeholde og opgradere. Hver gang vi begynder en ny udviklingsaktivitet, skal der fra starten foretages en langsigtet vurdering af afledte drifts- og vedligeholdelsesmæssige konsekvenser. Der skal udarbejdes og eksekveres på handleplaner for hvert forretningskritisk system, og løbende driftseffektiviseringer, sikkerhedsvurderinger, performancemålinger og kapacitetsplanlægning skal skabe de bedste forudsætninger for en stabil og sikker drift. Ambitionen om stabil og sikker drift omfatter også den videre stabilisering og udvikling af Civilsystemet og minretssag.dk samt udarbejdelsen af en langsigtet plan for systemets fremtid.



## Fakta: Drift af it

- 14.000 henvendelser fik Domstolsstyrelsens it-support i første del af 2019<sup>1</sup>
- 94 % af alle verserende civile sager blev i juni 2019 behandlet i Civilsystemet – det svarer til 24.397 sager<sup>2</sup>
- Staten har 377 kritiske it-systemer. 117 vurderes at have en utilstrækkelig systemtilstand<sup>3</sup>

<sup>1+2</sup> Kilde: Domstolsstyrelsen

<sup>3</sup> Kilde: Digitaliseringsstyrelsen

# STABIL OG SIKKER DRIFT

## STRATEGISKE AKTIVITETER, DER UNDERSTØTTER PEJLEMÆRKET “**STABIL OG SIKKER DRIFT**”

Følgende fem strategiske aktiviteter er med til at understøtte pejlemærket om at sikre stabil og sikker drift af retternes it-systemer. De fem understøttende aktiviteter skal alle gennemføres i strategiperioden.



Civilsystemet skal stabiliseres, og nødvendige foranstaltninger gennemføres. Civilsystemet og minretssag.dk har været underlagt en række stabiliseringstiltag i 2018. Disse tiltag fortsætter i 2019 og fremover med særligt fokus på performance, fejlrettelser og muligheden for at foretage ændringer i systemet. Selvom systemet kører stabilt medio 2019, så er der fortsat udfordringer med vedligeholdelsen af systemet og med implementering af ny funktionalitet og teknologiske opdateringer. I 2019 overtog en ny leverandør drift og videreudvikling af Civilsystemet, og der skal i den kommende strategiperiode udarbejdes en langsigtet plan for systemets fremtid.



## EN SAMMENHÆNGENDE OG VELDEFINERET MÅLARKITEKTUR

En ny målarkitektur skal sætte "spilleregler", som guider strategiske og taktiske beslutninger om anskaffelsen af nye it-systemer. Med en voksende systemportefølje og en række komplekse it-projekter på vej er det nødvendigt at definere langsigtede mål om teknologisk robusthed, fleksibilitet, sammenhæng og genanvendelse af data og komponenter. De mål skal forenes med forvaltningen af vores nuværende systemer og design af nye.



## FOKUS PÅ SUPPORT OG STYRKET IT-SYSTEMFORVALTNING

For at domstolenes it-systemer ikke sander til, men løbende holdes funktionsdygtige samt opgraderes og tilpasses efter funktionelle og tekniske behov, er der etableret en ny systemforvaltningsenhed i Domstolsstyrelsen. Enheden får ejerskabet til de enkelte systemer og skal i samarbejde med retterne sikre systemernes tekniske og funktionelle relevans.



## REDUKTION AF TEKNISK GÆLD OG LUKNING AF LEGACY IT

Domstolenes portefølje af it-systemer er i vid udstrækning baseret på forældet teknologi med begrænset levetid. Den består af systemer, som ikke længe er på markedet, og som ikke kan supporteres af leverandører, eller som udgør en risiko for stabiliteten og muligheden for at foretage tilpasninger. Domstolsstyrelsen vil målrettet reducere dette tekniske efterslæb for at skabe et mere fremtidssikret systemlandskab.



## FORTSAT STYRKELSE AF IT-SIKKERHEDEN

En robust strategi for cyber- og informationssikkerhed og brug af nye teknologiske muligheder skal reducere truslen fra cyberangreb og infektion af virus. Implementering af ISO27001 (international it-sikkerhedsstandard) og GDPR (persondataforordningen) skal sikre indlejring af sikkerhedsværn allerede fra starten af systemernes udvikling. Disse tiltag skal sikre, at it-brugerne kan føle sig trygge ved anvendelsen af eksisterende og nye systemer ved domstolene.



# 2

*"... hvis der blev arbejdet med en samlet "brugerrejse", ville domstolenes tilbud til brugerne være mere attraktive, og brugerne ville hurtigere og bedre opleve, at der blev skabt ret og retfærdighed."*

Citat fra bruger- og interessentanalyse

# BRUGERFOKUSERET DIGITALT SAMARBEJDE

## INTRODUKTION

Danmarks Domstole har daglig kontakt til et stort antal borgere, professionelle aktører, institutioner, virksomheder og myndigheder mv. og har dermed et stort ansvar for at understøtte en digital udvikling, der sikrer moderne og tidssvarende løsninger, som tilgodeser brugerens behov for og forventninger til tilgængelighed og service mv.

Det er vigtigt, at vi indtager vores plads i den digitale værdikæde og i fællesskab med både myndigheder og private organisationer løfter den digitale dagsorden til fordel for alle borgere. Danmark er verdensmester i offentlig digitalisering, og domstolene skal aktivt bidrage til den placering ved at opretholde et gennemsigtigt digitalt retsvæsen, der er nemt at interagere med. Brugerfokus er derfor en grundlæggende forudsætning for udvikling af digitale projekter og vedligeholdelse af it-systemer. Vi skal skabe sammenhængende og tidssvarende løsninger, der tager brugerne og retterne ved hånden fra start til slut. Brugernes og retternes forventninger, perspektiver og ønsker til it-løsningerne skal inddrages og indarbejdes på en systematisk måde, så der skabes konkrete digitale løsninger, der giver den bedste digitale kontakt til brugerne, og som bedst muligt understøtter effektive, stabile og tidssvarende arbejdsgange for retterne. Ved at kombinere en solid faglig viden og indsigt med teknologisk udsyn skal der sikres størst mulig træfsikkerhed i de løsninger, som udvikles.

En ny samarbejdsmodel for retterne og Domstolsstyrelsen skal sætte rammerne for videndeling, fælles udvikling af nye løsninger og et godt samarbejde om drift og vedligehold af it-porteføljen. Brugerfokuseret digitalisering handler således ikke kun om, hvordan vi skaber det bedste design af vores it-løsninger i samarbejde med brugerne og retterne, men også om, hvordan vi udnytter innovationskraften i samfundet, og hvordan domstolene aktivt er med til at sætte den digitale dagsorden – blandt andet via et tæt samarbejde med andre myndigheder.



## Fakta: Brug af offentlige digitale løsninger

- 88 % af danskerne havde i 2018 enten søgt information, hentet blanketter eller sendt oplysninger via offentlige myndigheders hjemmesider inden for det seneste år<sup>1</sup>
- 22 % af de danskere, der bruger offentlige myndigheders selvbetjeningsløsninger, har haft behov for hjælp til at bruge dem<sup>2</sup>
- 82 % af danskerne ser enten i "høj" eller i "nogen grad" velfærdsteknologien som en god mulighed i fremtiden<sup>3</sup>
- Ca. 800.000 sager blev afsluttet ved Danmarks Domstole i 2018<sup>4</sup>

<sup>1+2+3</sup> Kilde: Danmarks Statistik

<sup>4</sup> Kilde: Domstolsstyrelsen

# BRUGERFOKUSERET DIGITALT SAMARBEJDE

## STRATEGISKE AKTIVITETER, DER UNDERSTØTTER PEJLEMÆRKET “BRUGERFOKUSERET DIGITALT SAMARBEJDE”

Følgende fem strategiske aktiviteter er med til at understøtte pejlemærket om at facilitere brugerfokuseret digitalt samarbejde. De fem understøttende aktiviteter skal alle gennemføres i strategiperioden.



### VI SKAL SKABE DEN GODE (END-TO-END) BRUGERREJSE

At skabe en intuitiv og sammenhængende brugeroplevelse består af mange komponenter. Domstolsstyrelsen vil blandt andet opbygge kompetencer indenfor UX (user experience), som omfatter velafprøvede metoder og værktøjer til brugerinddragelse, konceptudvikling og prototyping. Det vil involvere test af prototyper i flere korte udviklingsforløb i tæt samarbejde med retterne og brugerne. Arbejdet med den gode brugerrejse er på mange måder et nødvendigt supplement til fx kortlægning af retternes arbejdsgange, som alene behandler deres behov i abstrakte begreber og modeller. Det er vores ambition, at vi skal skabe brugernes rejser på tværs af fagfællesskaber, på tværs af afdelinger og organisationer, og at vi ikke alene skal inddrage medarbejderne i Danmarks Domstole, men også de professionelle brugere og borgerne.





### EN OPDATERET SAMARBEJDS-MODEL MED NYE ROLLER

Samarbejdsmodellen mellem Domsstolsstyrelsen og retterne skal opdateres, så den i endnu højere grad kan sikre et effektivt og gennemsigtigt samarbejde med korte beslutningsprocesser samt fleksibel videndeling og adgang til kvalificeret beslutningskraft. Samarbejdsmodellen skal understøtte de agile udviklingsmetoder, hvor løbende brugerinddragelse og lokalt ejerskab over løsninger er i fokus.



### MERE SAMARBEJDE MELLEM MYNDIGHEDER

Samarbejdet mellem myndigheder skal prioriteres, og vi skal i højere grad lære af hinanden. Med fælles løsninger kan vi både reducere omkostninger for den enkelte myndighed og skabe bedre tværgående arbejdsgange. Særligt i straffesagskæden er der potentialer ved digital dataudveksling. Derudover etableres der teknologisk samarbejde om cloudteknologier og samarbejde om fortolkning og effektivering af sikkerhedsregulativer.



### ET MERE INDDRAGENDE SAMARBEJDE MED BRUGERNE

Et systematisk brugerfokuseret samarbejde, hvor brugernes situation er udgangspunktet, er afgørende for succesfulde it-projekter. Tidlig inddragelse i analyse- og designaktiviteter, øget brug af prototyper og fysisk tilstedeværelse i retterne skal bidrage til øget "koncept-afprøvning" af løsninger. Formålet er at kunne lave fleksible og rettidige tilpasninger, der sikrer brugervenlighed. Det er netop i krydsfeltet mellem indsigt i retternes opgaver og teknologisk udsyn, at der skabes relevante it-løsninger og intuitive digitale arbejdsgange.



### BEDRE GEVINSTREALISERING OG FORANDRINGSLEDELSE

Det er afgørende, at ledelsen ved retterne tager ejerskab over brugen af it-systemer for at kunne høste de ønskede fordele, fx hurtigere sagsbehandling og bedre overblik over sager. Implementering af de nye systemer skal derfor tilrettelægges i samarbejde med retterne og på en måde, der tager hensyn til forskellige udgangspunkter og forudsætninger for ibrugtagning.



# 3

*"Danmarks Domstole har historisk leveret store digitale transformationer, herunder i tinglysningen, men kravene flytter sig konstant og vil stille helt nye krav til Danmarks Domstole."*

Citat fra bruger- og interressentanalyse

# TIDSSVARENDE IT-ANVENDELSE

## INTRODUKTION

En nyligt gennemført analyse blandt danske offentlige organisationer viser, at 82 % af de adspurgte vurderer, at digitalisering har høj betydning for deres praksisområde, og at 85 % mener, at omfanget af digital kommunikation med borgeren er voksende. Kun 16 % af selskammer organisationer mener dog, at deres digitale kompetenceniveau svarer til behovet.

Billedet er nok sammenligneligt i forhold til domstolene. Derfor bliver "digitale kompetencer" et væsentligt fokus i den kommende strategiperiode. I et samarbejde mellem retterne og Domstolsstyrelsen skal kompetenceniveauet afdækkes, og behovet for undervisning, sidemandsoplæring, simplificering af systemer og bedre sammenhæng i it-udstyret undersøges og forbedres.

Anvendelse af it og digitalisering er så integreret i hverdagens arbejdsrutiner og processer, at hvis der opstår fejl, eller der er problemer med anvendelsen, så kan det ikke alene være til frustration og betyde spildtid for retternes medarbejdere, det kan også skade oplevelsen af retternes professionalisme og værdighed. It skal styrke det mundtlige retsmøde - kerneopgaven - og ikke udfordre den.

På mange måder kan digitalisering altså påvirke både det interne arbejdsmiljø og det eksterne indtryk af organisationen. Der vil derfor i strategiperioden blive sat fokus på at afdække, hvad der karakteriserer "den gode digitale arbejdsplads", og hvordan vi skal indrette os, så brugen af it og de digitale arbejds-gange ikke opleves som noget udover de normale rutiner, men en integreret del af dem. At skabe den gode digitale arbejdsplads handler om at skabe en attraktiv arbejdsplads og at anskue digitalisering på niveau med andre elementer, som kan påvirke arbejdsmiljøet.



## Fakta: It-anvendelse

- 38 it-systemer udgør Danmarks Domstole systemportefølje – 9 er fagsystemer, 5 er primære støttesystemer, og dertil kommer yderligere 24 systemer<sup>1</sup>
- 52 % af danskere i arbejde har inden for de seneste 12 måneder måttet lære om ny software eller nyt it-udstyr på arbejdspladsen<sup>2</sup>
- Ca. 2.500 medarbejdere er ansat ved Danmarks Domstole<sup>3</sup>
- Alle retter har en række it-nøglepersoner, der bl.a. supporterer og hjælper rettens brugere<sup>4</sup>

<sup>1+3+4</sup> Kilde: Domstolsstyrelsen

<sup>2</sup> Kilde: Danmarks Statistik

# TIDSSVARENDE IT-ANVENDELSE

## STRATEGISKE AKTIVITETER, DER UNDERSTØTTER PEJLEMÆRKET “TIDSSVARENDE IT-ANVENDELSE”

Følgende fem strategiske aktiviteter er med til at understøtte pejlemærket om at sikre tidssvarende it-anvendelse for alle brugere af domstolens it-systemer. De fem understøttende aktiviteter skal alle gennemføres i strategiperioden.



### DEN GODE DIGITALE ARBEJDSPLADS

Antallet og omfanget af digitale løsninger, som anvendes i retterne, er støt stigende og udgør i dag en uadskillelig del af opgaveløsningen. Dommerne skal således fx kunne gennemføre en kompetent retsledelse og samtidig kunne operere it-værktøjer og AV-udstyr. I mange tilfælde fungerer dette uproblematisk. Når udstyret driller, eller der opstår fejl i systemerne, kan konsekvenserne derfor være uhenigtsmæssige. Ikke kun for fremdriften i retsprocessen, men for den generelle opfattelse af retten som en professionel aktør, ligesom det kan påvirke dommerne og de øvrige medarbejders arbejdsglæde. Med "den gode digitale arbejdsplads" vil der blive sat fokus på at vurdere det digitale arbejdsmiljø i retterne og på en systematisk afdækning af, hvordan de digitale løsninger påvirker arbejdsglæden, motivationen og professionalismen i retterne. "Den gode digitale arbejdsplads" er således en art "digital APV", som har til formål at opnå en dybere forståelse af de udfordringer, der opleves. Vurderingen har til formål at fremstille forbedringsforslag og prioritere handlingsplaner. Aktiviteten er desuden rammesættende for to øvrige aktiviteter, der omhandler fungerende it-udstyr og opdaterede kompetencebehov.



### IT-UDSTYRET I RETTERNE SKAL FUNGERE OPTIMALT

Når der opstår fejl i retternes it-udstyr, er det selvsagt kritisk. Derfor skal fejlkilder reduceres mest muligt, og it-supporten skal fungere optimalt. Men selv uden deciderede it-fejl kan udstyret opfattes som usammenhængende, besværligt og svært. Denne aktivitet skal sikre den højeste brugervenlighed og integration mellem løsninger.



### MERE OPDATERET DIGITAL KOMPETENCEUDVIKLING

Uddannelsesstilbud og læringsforløb, som opdaterer det digitale kompetenceniveau for alle medarbejdere og ledere i Danmarks Domstole, skal i fokus. På baggrund af konklusioner fra "den gode digitale arbejdsplads" og afdækning af udfordringer med it-anvendelsen vil styrelsen afdække mulighederne for at udarbejde en række opdaterede kompetenceudviklingstilbud indenfor digitalisering og it.



### ØGET ENSARTETHED OG BRUG AF FÆLLES LØSNINGER

Der anvendes i dag et større antal forskellige it-løsninger i retterne. Løsningernes forskellighed besværliggør en effektiv support og løbende vedligehold og kan skabe frustration hos retternes professionelle brugere. Færre og mere velafprøvede løsninger og en øget fælles brug af systemer vil kunne give en højere grad af brugervenlighed, effektivitet og tværgående samarbejde. Ensartethed i løsningerne vil desuden skabe forudsigelighed og enkelhed for brugerne i retten.



### UDSKIFTNING AF UDSKYR I STRATEGIPERIODEN

I den kommende strategiperiode vil størstedelen af retternes PC'er blive udskiftet. Det sker for at sikre, at retterne har hardware, der kan understøtte det digitale retsmøde. Udskiftningen skal give et solidt fundament for tidssvarende brug af it, hvor hardware og software fungerer optimalt sammen og giver de bedste forudsætninger for brug af de digitale løsninger.

# 4

*“Danmarks Domstole råder over meget store mængder data om en lang række forhold, der har samfundsmæssig relevans. Disse data vil både kunne anvendes i forskningsmæssigt regi og til planlægning af domstolenes arbejde. I en verden, hvor store, multinationale selskaber ved mere om borgeren, end det offentlige gør, bør man også overveje, hvordan egne data kan anvendes til at styrke borgerne ...”*

Citat fra bruger- og interessentanalyse

# NYUDVIKLING OG PROAKTIV BRUG AF DATA

## INTRODUKTION

Domstolsstyrelsen står overfor en omfattende portefølje af it-udviklingsprojekter, hvis udførelse er kritisk for opgaveløsningen ved Danmarks Domstole. De nye projekter har strategisk vigtighed, ikke kun for at retterne kan løse deres kerneopgaver i en høj kvalitet og inden for rimelig tid, men også for at opfylde borgernes og professionelles forventninger til rettidig og tidsvarende digital behandling af deres sager.

Udviklingen omfatter nogle af de til dato største og mest komplekse projekter ved domstolene, som kommer til at påvirke og involvere en lang række aktører – både indenfor og udenfor domstolene – i mange år fremover. Vi skal kunne imødekomme mange forskellige behov og forventninger. Erfaringerne viser, at det gøres bedst ved at anvende agile udviklingsmetoder, der muliggør løbende og hyppig læring, tilpasning og prioritering i forhold til funktionalitet og design. De agile metoder sikrer også fleksibilitet i forhold til udbudsproces og økonomistyring.

Domstolsstyrelsen skal sikre, at udviklingen sker med øje for samfundets udvikling, herunder nye digitale muligheder som ODR (Online Dispute Resolution) og AI (kunstig intelligens), som kan have betydning for de ydelser, vi stiller til rådighed for borgerne, samt for muligheder for privat-offentligt samarbejde. Platforms- og cloudteknologier åbner desuden for nye måder at skabe løsninger på og dele data mellem myndigheder og dertil stille data til rådighed for eksterne parter og offentligheden.



## Fakta: Nyudvikling ved Danmarks Domstole

• Ca. 15 større it-initiativer skal udføres ved Danmarks Domstole over de kommende år, herunder:

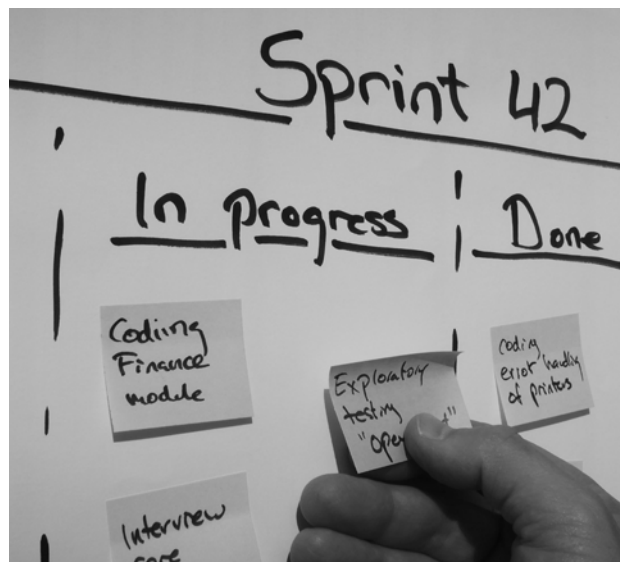
- *Udvikling af Domsdatabasen – en database, der giver offentligheden adgang til afsagte domme*
- *Et nyt system til skifte- og straffesager*
- *En videreudvikling af systemet til behandling af fogsedsager*
- *Nyt journaliserings- og sagsbehandlingssystem til administrative sager*

Kilde: Domstolsstyrelsen

# NYUDVIKLING OG PROAKTIV BRUG AF DATA

## STRATEGISKE AKTIVITETER, DER UNDERSTØTTER PEJLEMÆRKET “NYUDVIKLING OG PROAKTIV BRUG AF DATA”

Følgende fem strategiske aktiviteter er med til at understøtte pejlemærket om en forbedret tilgang til nyudvikling og en mere proaktiv anvendelse af data. De fem understøttende aktiviteter skal alle gennemføres i strategiperioden.



## AGIL UDVIKLING OG AGIL TRANSFORMATION

Danmarks Domstoles it-løsninger skal udvikles sammen med retterne i tæt samspil med driften, forvaltningen og eksterne leverandører. Kompende udviklingsinitiativer skal i højere grad tage udgangspunkt i brugeroplevelsen og styres efter agile principper. Derfor vil integrerede test, glidende overgang fra udvikling til drift, fokus på brugerrejser, servicedesign, prototyper og iterative udviklingsprint blive en strategisk prioritet.

Aktiviteten fokuserer på at opnå en tilpasset og værdiskabende agil transformation, som tager afsæt i konkrete behov i domstolene, og som skaber mulighed for en hurtigere og mere fleksibel udvikling af it-løsninger. Implementering af agile udviklingsmetoder er en større organisatorisk forandring, som fordrer nye kompetencer og viljen til at ændre det eksisterende. Tilgangen til denne agile transformation vil derfor være en gradvis, systematisk og lærende proces, hvor der parallelt med it-systemudviklingen er fokus på udvikling af personlige og faglige kompetencer, forandringsledelse og opbygning af agil modenhed.





### MERE NYUDVIKLING BASERES PÅ STANDARDLØSNINGER

Ved at vælge standardsystemer får vi mest funktionalitet for pengene, da et samlet marked deler finansiering af videreudvikling og teknologisk innovation. Mere standardisering er desuden et opgør med det nuværende komplekse og forældede systemlandskab, som er karakteriseret af mange tilpasninger og tilkøb, og som ikke benytter åbne standarder og genanvendelige platformsteknologier.



### STRATEGISK OG PROAKTIV BRUG OG Udstilling AF DATA

Data er en central kilde til bedre udnyttelse af nye teknologier, der fx kan give en bedre forståelse af brugernes behov, skabe mulighed for genbrug af information på tværs af aktører, samt til ledelsesinformation. For at opnå disse fordele skal domstolene blive bedre til at arbejde metodisk med styring, analyse og ejerskab af data. På længere sigt er en bedre styring og tilgængelighed til data også nødvendig for at opnå effektiviseringer via automatisering af udvalgte arbejdsgange og bedre forudsigelses- og beslutningsstøtte via kunstig intelligens.



### ETABLERING AF EN NY SOURCINGMODEL

It-løsninger, som udvikles i samarbejde med partnere og leverandører, skal fremover baseres på en sourcingmodel, som definerer "make-or-buy"-principper, altså i hvor høj grad Domstolsstyrelsen skal involvere sig i udviklingen af løsningerne. Formålet er en bedre mulighed for langsigtet opbygning af interne kompetencer kombineret med en mere strategisk tilgang til markedets kommercielle forhold og serviceudbud.



### MARKEDETS PÅVIRKNING AF DOMSTOLENE (ODR OG ADR)

Der er indikationer på, at løsning af tvister i stigende omfang sker via "Online Dispute Resolution" (ODR) og "Alternative Dispute Resolution" (ADR), hvor tvister løses helt eller delvist digitalt. En udvikling, som må forventes yderligere udbredt de kommende år, og som betyder, at domstolene aktivt skal tage stilling til samfundsudviklingen og retternes position som det naturlige valg i afgørelser af tvister.

# 5

*” ...det er uklart, hvem der har hvilke roller i Danmarks Domstole, og det er hæmmende for Danmarks Domstoles virke (...) Disse uklarheder om roller og ansvar giver en svag governance, som udmønter sig i, at Domstolenes organisatoriske agilitet er meget lav. Det betyder, at udvikling og eksekvering tager lang tid, og det betyder igen, at værdi, der kunne være skabt, går tabt.”*

Citat fra bruger- og interessentanalyse

# EFFEKTIV STYRING

## INTRODUKTION

Der er i Danmarks Domstole mange ønsker til nye digitaliseringsprojekter og forbedringer til eksisterende systemer. Der har dog manglet gennemsigtighed i forhold til, hvordan opgaver og projekter udvælges og prioriteres, og hvem der har ansvar for hvad.

Digitaliseringsstrategien og pejlemærket om effektiv styring sætter rammerne for en ny, gennemsigtig proces, hvor det sikres, at der løbende kan ske en prioritering af aktiviteter, og at beslutninger er funderet i de strategiske mål for domstolene. Retterne skal involveres og være aktive deltagere i forhold til prioritering og valg af fremtidige løsninger. For at sikre en klar ansvarsfordeling skal det være tydeligt, hvilke beslutninger og prioriteringer der foretages og udføres centralt, og hvilke der er decentrale.

Alle nye projekter skal styres efter en fælles projektmodel, der blandt andet sikrer fokus på gevinstrealisering fra starten. Nogle projekter har længere tidshorisont end andre, men det er vigtigt, at retterne har en oplevelse af, at it-organisationen leverer værdi og er en fleksibel samarbejdspartner. Det er derfor ambitionen at kunne køre forskellige projekter, der leverer forskudt af hinanden, samt at kunne dele et stort projekt op i mindre og hyppigere releases.

Desuden er det nødvendigt med et mere strukturet overblik over den portefølje af it-systemer, domstolene råder over. Det skal være nemt og overskueligt at danne sig et overblik over de enkelte systemer og planerne for dem, så der kan træffes rettidige beslutninger om for eksempel videreudvikling eller sikkerhedsopdateringer.



## Fakta: Styring af it

- 65 forslag til små og store nye it-initiativer ved retterne, der ikke er igangsat, kræver en transparent proces for prioritering og udvælgelse<sup>1</sup>
- 50 % oplever, at implementering af agil udvikling reducerer projektrisici<sup>2</sup>
- Staten har indført krav om kortlægning af it-systemportefølje og udarbejdelse af en it-handlingsplan hvert 3. år<sup>3</sup>
- Handlingsplanen skal bl.a. omhandle teknisk tilstand, sikkerhed, kontrakter og sourcing, økonomi osv.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Kilde: Domstolsstyrelsen

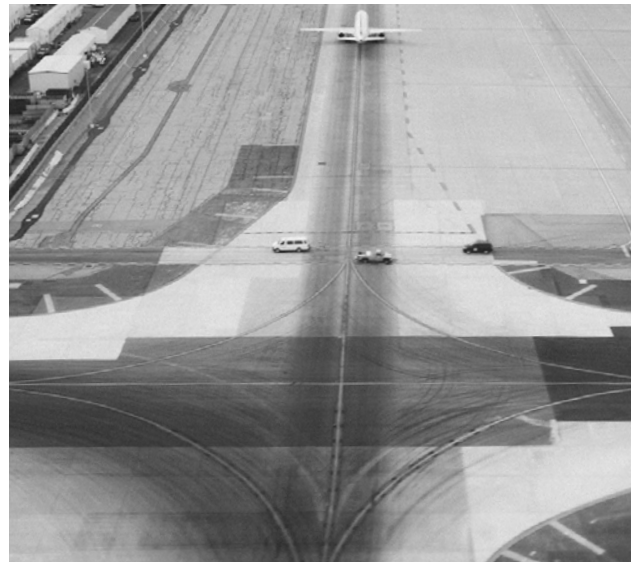
<sup>2</sup>Kilde: "13th annual state of agile report"

<sup>3+4</sup> Kilde: Digitaliseringsstyrelsen

# EFFEKTIV STYRING

## STRATEGISKE AKTIVITETER, DER UNDERSTØTTER PEJLEMÆRKET “EFFEKTIV STYRING”

Følgende fem strategiske aktiviteter er med til at understøtte pejlemærket om en mere effektiv styring. De fem understøttende aktiviteter skal alle gennemføres i strategiperioden.



### NY IT-GOVERNANCEMODEL MED FORRETNINGSPRIORITERING

Der er løbende mange behov, ønsker og idéer til den digitale understøttelse af Danmarks Domstole - og heldigvis for det! Men der er begrænsede ressourcer og en voksende portefølje. For at sikre, at ressourcerne anvendes rigtigt, og at de digitale initiativer gavner flest muligt, er det nødvendigt at skabe en styret proces omkring prioritering og opfølgning på nye og igangværende it-aktiviteter. Derfor indføres en ny styringsmodel, som skal definere en mere effektiv og gennemsigtig proces vedrørende modtagelse, prioritering og styring af aktiviteter. Denne model skal gøre det klart, hvor og hvordan nye ønsker, behov eller krav meldes ind. Den skal også gøre den videre proces mere gennemskelig og struktureret. Formålet er således at styrke inddragelsen af retterne, gøre prioriteringen forretningsvendt og skabe øget gennemsigtighed i og overblik over fremdriften.



### NY IT-PROJEKTMODEL OG PORTEFØLJESTYRING

Domstolsstyrelsen indfører en ny fælles projektmodel, som skal sikre en ensartet og effektiv styring af projekter. Modellen skal skabe et styret fokus på hele processen fra idé til implementering og skal sikre et løbende fokus på gevinstrealisering. Den nye porteføljestyring skal skabe et systematisk overblik på tværs af projekter og understøtte en effektiv prioritering og ressourceanvendelse.



### LANGSIGTET STYRING AF IT-SYSTEMPORTEFØLJEN

Domstolsstyrelsen skal sikre en ansvarlig og sikker styring af alle domstolenes it-systemer. Derfor udarbejdes et samlet overblik over alle de systemer, der er kritiske for domstolene. Det overblik vil indeholde informationer om kontraktuelle forhold, it-arkitektur, nødvendige opgraderinger, retternes ønsker til ændringer, krav til sikkerhed og opdateringer samt forventet levetid.



### IMPLEMENTERING AF NYE IT-STYRINGSPRINCIPPER

Domstolsstyrelsens it-organisation arbejder med en omfattende digitaliseringsdagsorden og mange nødvendige digitaliseringsinitiativer. Dette stiller krav til løbende og effektive beslutninger og en klar retning i de daglige prioriteringer. I en hverdag, hvor ledelseskraften kan være begrænset, er det formålstjenligt med en række styringsprincipper, som guider medarbejderne i udøvelsen af selvledelse og giver individuel beslutningskompetence og beslutningsrum.



### DIFFERENTIERING AF PROJEKTER I TO TEMPI

Tidshorisonten for nogle af de store digitaliseringsprojekter, fx udviklingen af et nyt skifte- og straffesystem, er lang. Der vil gå en del år, inden det nye system implementeres ved retterne, og de dermed kan mærke værdien heraf. I mellemtiden arbejder Domstolsstyrelsen derfor også med mindre og mere fleksible projekter, som hurtigere kan skabe værdi for retterne, fx videreudvikling af fogedsystemet. Der skal således sikres den rette balance mellem begge slags udviklingsprojekter.



## DOMSTOLSSTYRELSEN

Digitaliseringsstrategien er udarbejdet af Domstolsstyrelsens Center for IT (CIT) i samarbejde med bidragsydere og interessenter.



Store Kongensgade 1  
1264 København



70 10 33 22



post@domstolsstyrelsen.dk

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