

Kommunal Digital Bevægelse

Strategi 2023+

KOMB:T

Kommunal Digital Bevægelse

Indhold

Indledning

- 3 Forord
- 4 Det kommunale Danmark under forandring

Strategi 2023+

- 7 Digital bevægelse

Fokusområder

- 10 Fokusområde **1** Løsninger, data & infrastruktur
- 12 Fokusområde **2** Implementering & anvendelse
- 14 Fokusområde **3** Viden & rådgivning

Organisation, samarbejde og virkemidler

- 17 Et forandret KOMBIT



Forord

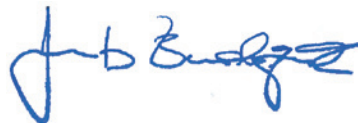
Kommunernes hverdag handler om borgerne og det lokale erhvervsliv. Hverdagen er nærværet i den service, som medarbejderne på daglig basis leverer – det er nerven, og det er ånden i deres arbejdsliv. Derfor er det den virkelighed, og deres arbejdsliv, som KOMBIT skal levere digitalisering i. Det gælder naturligvis også der, hvor KOMBIT leverer direkte til borgerne eller virksomhederne. Vores leverancer skal virke hele tiden, hver dag – året rundt! De skal virke nu og her og i fremtiden, fordi verden, opgaverne og borgerne udvikler sig, og nye behov opstår. Det er KOMBITs hverdag, vores mål og vores ambition!

- **3.500** socialrådgivere m.fl. anvender hver dag DUBU-løsningen til at understøtte den kommunale indsats over for udsatte børn og unge.
- **Ca. 4.000** kommunale sagsbehandlere anvender hver dag Kommunernes Ydelsessystem til at foretage kommunal sagsbehandling på kontanthjælpsområdet.
- **Ca. 900.000** brugere anvender dagligt Aula som kommunikationsplatform i skole-hjemsamarbejdet.

Derfor tager KOMBITs strategi udgangspunkt i kernen af KOMBITs virke: fælles indkøb, forvaltning og videreudvikling af tidssvarende og stabile it-løsninger og -infrastruktur til gavn for borgere og virksomheder. It-løsningerne, data og infrastrukturens værdi for kommunerne og borgerne kommer kun, når de implementeres og anvendes aktivt. KOMBITs arbejde har indtil nu skabt en stor viden og kompetencer indenfor den kommunale digitale verden, som KOMBIT skal bringe i spil for at sikre, at kommunerne kan realisere de potentielle kvalitetsløft og effektiviseringer, som fælleskommunale it-løsninger og -infrastrukturen skaber.

Strategien kommer på baggrund af en forandret kommunal virkelighed, hvor den danske velfærdsmodel er under forandring, og ligesom truslerne på kommunernes cybersikkerhed og klimakrisen skaber det nye behov for digitalisering. KOMBIT skal forholde sig til disse centrale kommunale temaer, hvis KOMBITs arbejde forsat skal være relevant for kommunerne og borgerne.

KOMBIT har brug for en række nye virkemidler for at kunne eksekvere på strategien, og samtidigt sikre, at KOMBITs arbejde er baseret på tillid. Derfor vil KOMBIT begynde at tilbyde differentieret ydelser og løsninger til kommunerne. Desuden justerer strategien på de eksisterende investerings- og styringsmodeller samtidig med, at KOMBIT vil skrue op for den kommunale involvering for at skabe bedre indsigt og samarbejde mellem kommunerne og KOMBIT.



Formand for KOMBITs bestyrelse





Indledning

Det kommunale Danmark under forandring

Det kommunale Danmark under forandring

Det digitale er en kraft, der gennemgribende transformerer vores samfund; globalt, nationalt og lokalt. De gennemgribende forandringer i økonomien, i vores sociale relationer og i velfærden rammer de 98 danske kommuners grundlæggende vilkår og virke – men med forandringerne kommer også muligheder.

Kommunerne skal forholde sig til denne udvikling både individuelt og som sektor. Det er et samfundsmæssigt ansvar at bruge mulighederne og at forme digitaliseringen på en måde, der bedst muligt understøtter danske borgere og virksomheder. Det har kommunerne gjort historisk, og det skal de gøre i fremtiden. KOMBIT er til for kommunerne og sætter retning på denne fortsatte kommunale, digitale bevægelse.

Som centrale aktører i det danske samfund står de danske kommuner i disse år over for store strukturelle udfordringer, hvor den fortsatte digitale bevægelse er en uomgængelig del af vejen frem.

Centrale temaer for kommunerne

Velfærden, eller rettere opretholdelsen af velfærden, er en af disse udfordringer. De demografiske udfordringer i det danske samfund er velkendte: Vi bliver fortsat flere og flere ældre, og vi bliver færre og færre til at passe, pleje og finansiere velfærden. Det betyder øget efterspørgsel efter sundhedsydelser og øget sammenhæng mellem f.eks. praktiserende læger, kommunale plejetilbud og den primære sundhedssektor. For mange børn og unge mistrives, og

flere borgere lever med psykiske, fysiske eller sociale vanskeligheder. Det betyder, at antallet af mennesker, der efterspørger kommunal bistand, stiger. Samtidig oplever kommunerne stigende forventninger til at levere velfærd fra borgere, landspolitikere og medier.

Sikkerhedssituationen i Danmark – og i hele Europa – er under forandring, hvilket påvirker de danske kommuner. I 2022 har alle danske kommuner været ansvarlige for med kort varsel at skulle modtage ukrainske flygtninge og sørge for indkvartering, jobstøtte, modtageklasser mv. Sikkerhedssituationen har medført øget opmærksomhed på beskyttelsen af vores infrastruktur. Det gælder også beskyttelsen af samfundets digitale infrastruktur, herunder den del som kommunerne har ansvar for. Det er ikke længere en selvfølge, at den lokale demokratiske dialog kan foregå uforstyrret af illegitime udefrakommende kræfter. Det er en trussel mod ikke bare den demokratiske samtale og den fælles evne til at løse problemer, men også selve samfundets sammenhængskraft.

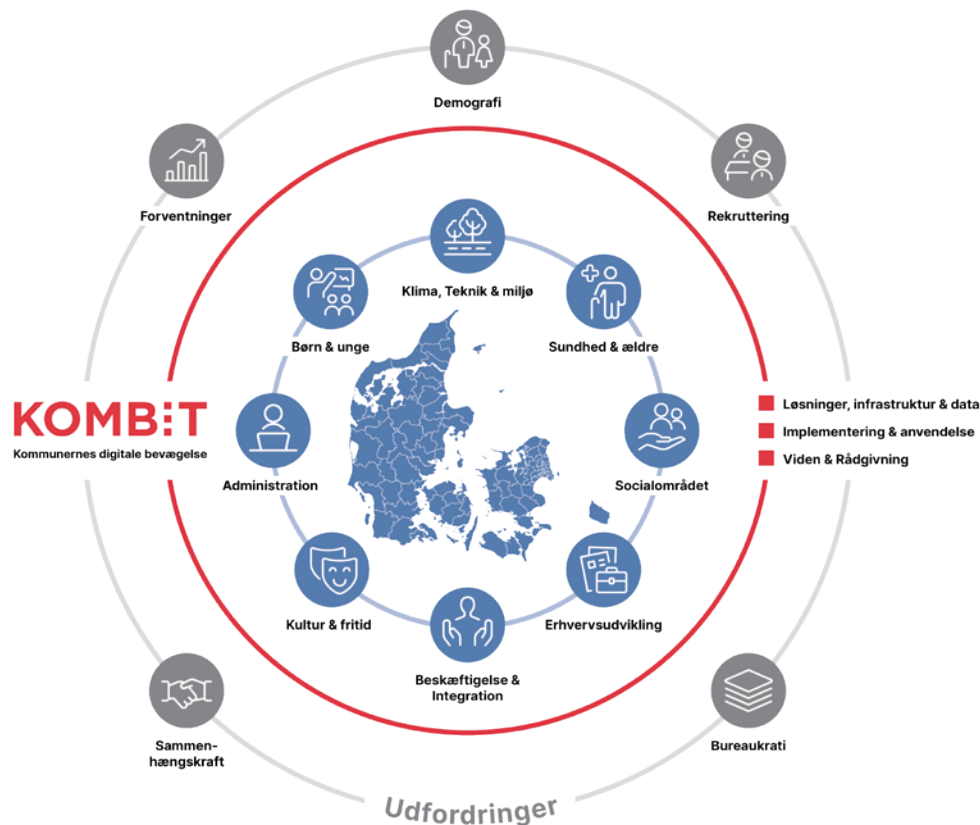
Klima- og biodiversitetskrisen er blevet tydelig på vores breddegrader, og mange



Er fremtidens kommune ægte digital?

Sammen med små og store virksomheder verden over har Lego og Maersk over de sidste år markant udvidet antallet af it- og tech-medarbejdere. Det gør de, fordi de har fundet ud af, at anvendelsen af deres fysiske produkter – pædagogisk legetøj og global containertransport – forbedres med it. Så selv om virksomhederne fortsætter deres historiske virke, så er software, data og digitale muligheder nu en integreret og stadig større del af deres virke.

Indledning



kommuner har oplevet ekstreme lokale vejr-situationer, som har medført store ødelæggelser og voldsomme udgifter. Kommunerne er både centrale i arbejdet med at reducere samfundets klimabelastning og i at imødegå de lokale konsekvenser af klimaforandringerne. Sideløbende investerer flere og flere kommuner i projekter, som skal bidrage til at udvikle den lokale biodiversitet.

Hvor står vi i dag

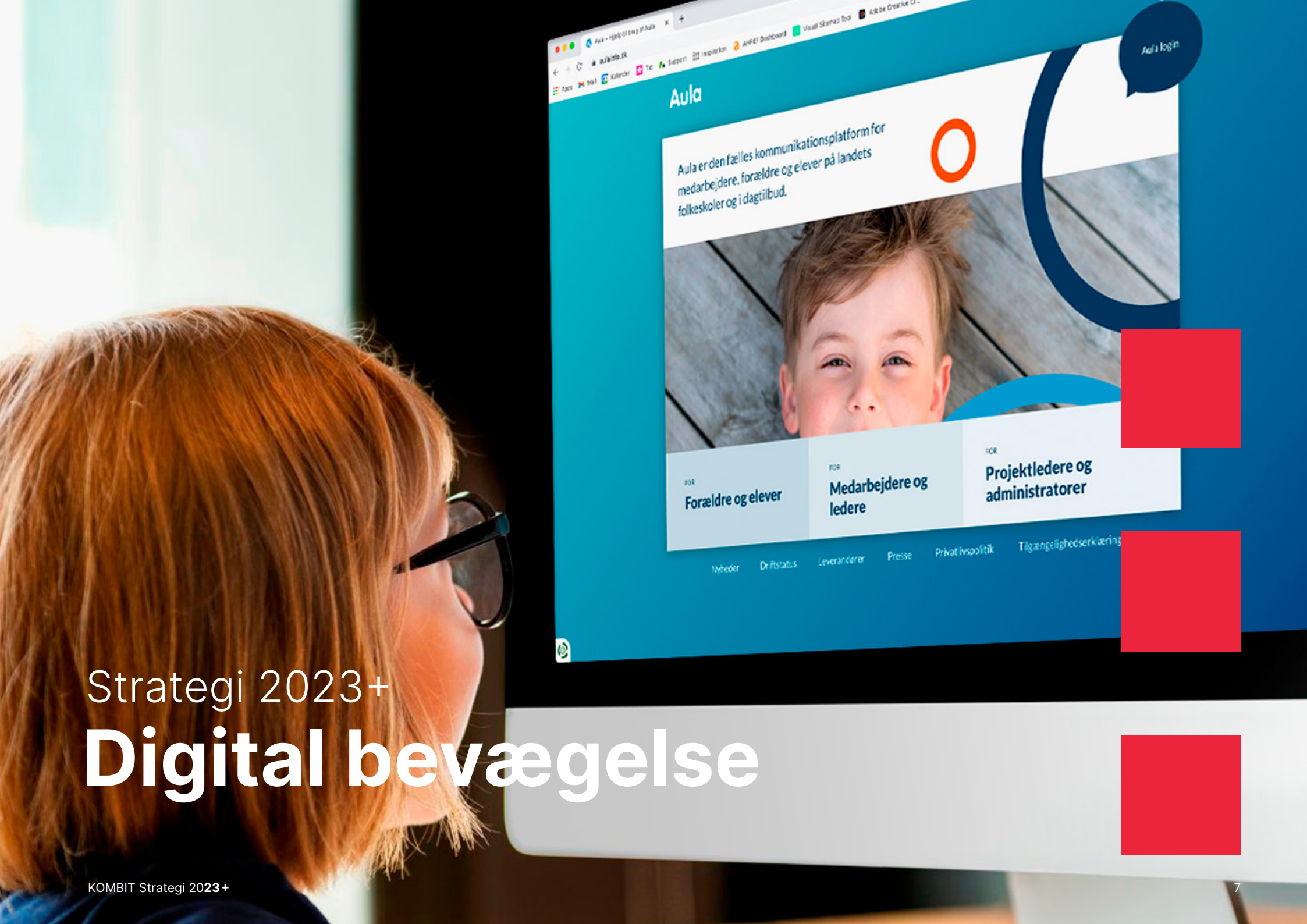
Men kommunerne står også på et stærkt fundament med en række muligheder. Det lokale og det kommunale er dybt forankret i det danske samfund, og sammenligner man med andre lande, er tilfredsheden med de danske kommuner høj. Der er opbakning til kommunal frisættelse fra statslige regler, og forsøg på flere velfærdsområder er i fuld gang. Ambitionen er en reel afbureaukratisering og et større fagligt handlerum for de kommunale ledere og medarbejdere, som er tættest på borgeren. Der skal i højere grad gives plads til lokale løsninger tæt på borgeren og med aktiv medarbejderinddragelse.

Det er i høj grad i mødet med borgeren – i hverdagen, i det nære, i lokalsamfundet – at digitaliseringen udspiller sig mest konkret. De serviceydelser kommunerne leverer – fra børnepasning og undervisning til social sikkerhed, beskæftigelse, miljø, sundhed og ældrepleje – er afgørende elementer i borgerens hverdag. De er alle digitalt understøttede og har store muligheder for digitalt baserede forbedringer. Gevinstpotentialet er markant, og den fælles kommunale ambition må være at realisere potentialet i videst muligt omfang.

Kommunerne agerer ikke isoleret, men i samarbejde med andre dele af både den offentlige og private sektor. Derfor agerer kommunerne og KOMBIT heller ikke alene på det digitale område, men samarbejder tæt med bl.a. statslige parter, regionerne og Udbetaling Danmark om den fortsatte digitale bevægelse.

Det digitale er KOMBITs DNA. Med afsæt i ovenstående udfordringer og muligheder identificerer vi derfor mulige kommunale

løsninger med digitale briller. Kommunerne er forskellige, og den kommunale virkelighed er mangfoldig, men KOMBIT har kompetencerne til at skubbe på og skabe kommunal digital bevægelse.



Strategi 2023+

Digital bevægelse

Digital bevægelse

Det kommunale Danmark er under forandring. Der er store strukturelle udfordringer, der kræver digitale bidrag til løsninger – både for den enkelte kommune og for sektoren som helhed, som der efterspørges af kommunerne.

I KOMBIT har de danske kommuner et fælles omdrejningspunkt med stærke og specialiserede kompetencer på digitaliseringsområdet, som kan og skal bidrage til den digitale gentænkning af velfærden. Kommunerne efterlyser støtte til at håndtere de trusler, der opstår i et digitaliseret samfund som det danske – især på it-sikkerhedsområdet og i forhold til den grønne omstilling: Her skal kommunerne bidrage – og med dem, KOMBIT.

Strategien vil sætte investeringsmuskel og kompetencer i spil på flere områder og med fokus på øget kommunalt udbytte af digitaliseringen. Dette tager afsæt i den moderne it-infrastruktur og landsdækkende it-løsninger såsom Aula, Borgerblikket og Kommunerne Sygedagpengesystem. Strategien skal styrke kernen i KOMBITs aktiviteter: at sikre at de fælleskommunale it-løsninger og den it-infrastruktur, som kommunerne er dybt afhængige af hver dag, ikke blot fungerer, men hele tiden forbedres og udvikles.

Stærkest i fællesskab

De 98 danske kommuner er forbundne kar, som er stærkest, når der handles i fællesskab. Hvilket vi kan se i dag, hvor den kommunale sektor står samlet på det digitale

område og er på flere punkter væsentligt foran regionerne og staten – og i internationalt perspektiv, hvor Danmark er førende, er KOMBIT en unik størrelse, som inspirerer i andre lande. De 98 kommuner er forskellige – men også forbundne, hvorfor en svaghed på det digitale område i én kommune nemt kan udvikle sig til en svaghed for alle kommuner. Derfor indebærer KOMBITs strategi en særlig indsats over for de kommuner, som kan have vanskeligt ved på egen hånd at udnytte digitaliseringens potentialer og afværge dens trusler.

KOMBITs strategi indebærer derfor en oprustning indenfor informations- og cybersikkerhed samt et arbejde med at øge udbyttet af data for kommunerne. Her er den kommunale sektor kendetegnet ved store potentialer, men også ved muligheder, der ikke realiseres samt trusler, der ikke håndteres i tilstrækkeligt omfang. Et eksempel på potentialet er anvendelsen af data på sundheds- og børn & unge-området tilpasset den enkelte borger. Samtidig ønsker 90% af borgmestrene og kommunaldirektørerne, at KOMBIT bistår kommunerne med at opretholde en høj informations-, data- og cybersikkerhed¹. Denne oprustning skal ske som konkrete fælleskommunale it-initiativ-



ver. F.eks. via øget støtte til best practice i alle kommuner med mulighed for yderligere skræddersyet assistance til udvalgte kommuner.

Kommunerne er centrale i arbejdet med at reducere samfundets klimabelastning og imødegå klimaforandringerne konsekvenser – også når det kommer til it. World Economic Forum anslog i 2022, at anvendelsen af de rette digitale løsninger kan reducere CO₂-udledninger med op til 20%. Tilsvarende ser mange kommunaldirektører et stort behov for en it-understøttet monitorering af effekten af kommunale klimatiltag². Derfor har KOMBITs strategi fokus på, hvordan anvendelse af data og teknologi kan understøtte kommunerne i forhold til den grønne omstilling. Det handler om at skabe ny viden om den grønne omstilling ved sammenstilling og forædling af data fra forskellige datakilder og om at udvikle it-løsninger, der kan understøtte arbejdet med at reducere klimaforandringer og imødegå deres konsekvenser. Mere snævert handler det om at søge at reducere klimabelastningen associeret med kommunernes anvendelse af it.



Flere leverandører og tættere på kommunerne

Kommunerne agerer i dag mere end nogensinde på et flerleverandørmarked på digitaliseringsområdet. KOMBIT vil fastholde sit fokus på at gøde markedet og fremme konkurrencen på det kommunale it-område. Derudover vil KOMBIT medvirke til, at nye og mere specialiserede leverandører nemmere kan komme ind på det kommunale it-marked. Blandt andet gennem en fortsat udvikling af den fælleskommunale it-infrastruktur og et øget indkøb af afgrænsede delelementer, som flere leverandører kan levere.

Med strategien vil KOMBIT rykke tættere på kommunerne og bedre forstå den kommunale opgave. Vi vil inspirere til, at kommunerne bevæger sig længere på det digitale område. KOMBIT vil ikke alene indkøbe og forvalte fælleskommunale it-løsninger, men vil også bidrage til at sikre kommunerne en effektiv anvendelse af deres it-løsninger

og bidrage med konkret rådgivning til den enkelte kommune om dens digitale muligheder.

Strategien har tre overordnede fokusområder, som beskriver KOMBITs aktiviteter i de kommende år. Hver for sig repræsenterer fokusområderne afgrænsede ydelser til kommunerne, men områderne er samtidig hinandens forudsætninger. Det er gennem arbejdet med fælleskommunale it-løsninger og -infrastruktur, at KOMBIT oparbejder tilstrækkeligt med viden til at kunne understøtte den kommunale anvendelse af løsningerne. Det er gennem den tætte dialog og rådgivning, at KOMBIT indsamler tilstrækkelig med viden til, at de fælleskommunale løsninger løbende kan blive videreudviklet og forbedret. Som hele giver de tre fokusområder et samlet grundlag for fortsat kommunal bevægelse på det digitale område.

KOMBITs strategi stiller først og fremmest krav til KOMBIT om at udvikle sig og tilpasse sig forandrede kommunale behov. Men KOMBIT har aldrig været en egenrådig monolit, der agerer på egen hånd. KOMBIT er et kommunalt fællesskab, og hvis den kommunale sektor skal have udbytte af KOMBITs strategi, nødvendiggør det et forandret samspil med kommunerne, med KOMBITs ejer KL, med statslige og regionale parter og med leverandørerne af it-løsninger og -infrastruktur. Strategien er derfor ikke en facitliste, men en overordnet ramme for KOMBITs virke, som løbende skal konkretiseres i takt med udviklingen i de kommunale behov og teknologiske muligheder og i samarbejde med ovennævnte aktører.

1) Resultater fra spørgeskemaundersøgelse foretaget af KOMBIT i februar-marts 2023 blandt kommunale beslutningstagere.

2) Resultater fra interviews foretaget af KOMBIT i februar-marts 2023 blandt kommunale beslutningstagere.



Fokusområde 1

Løsninger, data & infrastruktur

Fælles indkøb, forvaltning og videreudvikling af tidssvarende og stabile it-løsninger og -infrastruktur til gavn for borgere og virksomheder er kernen i KOMBITs virke. KOMBIT vil i de kommende år fortsætte og udbygge dette arbejde, herunder understøtte at kommunerne i højere grad kan udnytte såvel eksisterende som nye data som grundlag for deres arbejde.

I løbet af en almindelig dag logger ca. 900.000 brugere (borgere, børn og personale) på Aula-løsningen. I løbet af en gennemsnitsmåned udbetales der ca. 3,6 mia. kr. gennem Kommunernes Ydelsessystem. Og over 400 forskellige kommunale it-systemer er tilkøbet og anvender den fælleskommunale it-infrastruktur.

KOMBIT har altså, i samarbejde med leverandørerne, det daglige ansvar for en meget væsentlig del af den kommunale it-portefølje. En stabil forvaltning af disse it-løsninger er alfaomega for KOMBITs virke. Et ansvar, som kommunerne med rette forventer, at KOMBIT løfter 24 timer i døgnet – 365 dage om året. Hertil kommer behovet for at sikre, at it-løsningerne til stadighed udvikler sig i tråd med kommunale behov, brugerønsker, lovændringer og nye teknologiske muligheder.

Også i fremtiden vil KOMBIT træde til, når kommunerne i fællesskab har behov for at indkøbe og udvikle fælles it-løsninger. Det kan være for at understøtte politiske aftaler, modvirke overnormal prissætning i markedet, og som noget nyt vil KOMBIT også træde til, hvis en mindre gruppe af kommuner ønsker at bevæge it-udviklingen

på et givent område. KOMBIT vil nøje følge de kommunale behov på bl.a. sundheds- og børn & unge-området og i samarbejde med kommuner og KL vurdere behovet for forbedret it-understøttelse. Den grønne omstilling kan også være afsæt for udvikling af nye fælleskommunale it-løsninger til f.eks. at monitorere kommunernes klimaaftryk, i takt med at de lovgivningsmæssige krav på området stiger. Hertil kommer, at KOMBIT løbende vil søge at reducere klimaaftrykket fra eksisterende og nye fælleskommunale it-løsninger.

Stort potentiale

KL har på borgmesterniveau opfordret alle kommuner til at træffe beslutning om, at kommunernes egne it-løsninger, i forbindelse med fremtidige systemanskaffelser og -moderniseringer, tilsluttes og anvender den fælleskommunale it-infrastruktur i fuldt og relevant omfang. På trods af at dette har været med til at give en støt stigende anvendelse af den fælles kommunale it-infrastruktur – målt på data og antallet af leverandører – så er der et stort potentiale for øget kommunal anvendelse og værdihentning, hvorfor KOMBIT vil fortsætte både udbygning og videreudvikling.



I løbet af en gennemsnitsmåned udbetales der ca. **3,6 mia.** kr. gennem Kommunernes Ydelsessystem

I den forbindelse vil KOMBIT styrke arbejdet med at indsamle, sammenstille, begrebsafklare, validere og fortolke samt udstille data til brug for kommunernes opgaveløsning. Det kan både være på baggrund af eksisterende fælleskommunale it-løsninger og på baggrund af andre datakilder (it-løsninger, registre mv.). På trods af kompetencemangel på feltet har KOMBIT et godt udgangspunkt for at understøtte, at kommunerne i stigende grad arbejder evidensbaseret både internt og eksternt samt kan målrette deres tilbud til den enkelte borger (eller virksomhed) – specielt fordi en løsning for én kommune med få tilpasninger typisk også vil være relevant for andre kommuner. Integreret i dette arbejde er overvejelser om, hvordan øget kommunal anvendelse af data kan balanceres med behovet for tillid, gennemsigtighed samt privatliv for borgere, virksomheder og samfund. Nye teknologier som 'artificial intelligence' og 'machine learning' skal tages i brug for at bearbejde de store datamængder og sikre, at datastandardiseringsarbejdet bliver så overskueligt som muligt.

KOMBIT vil i stigende grad anvende et flerleverandør-setup, hvor KOMBIT påtager sig en endnu mere aktiv rolle som indkøber og aktivt skaber sammenhæng mellem forskellige leverandører, som leverer dele af it-løsningerne. Det giver mulighed for optimering på tværs af fælleskommunale it-løsninger og fremmer mulighederne for f.eks. små og mellemstore leverandører.

Baseret på løbende dialog med både KL og kommunerne, vil KOMBIT væsentligt opprioritere indsatsen i forbindelse med informations- og cybersikkerhed. Der er tale om et område, som allerede ved indgangen til strategiperioden er højt prioriteret, hvad angår fælleskommunale it-løsninger og infrastruktur. Men det er også et område, hvor både samfundets forventninger og trusselsbilledet konstant forandrer sig. Som en spejling af dette, vil KOMBIT gå nye veje og bl.a. etablere en fælleskommunal cybersikkerhedsenhed, som kan overvåge trusler mod kommunerne i realtid og advisere om relevante modforholdsregler.



Fokusområde 2

Implementering & anvendelse

It-løsninger, data og infrastruktur er kun værdifulde for kommunerne i det omfang, de er implementeret og anvendes aktivt. KOMBIT vil i de kommende år markant øge støtten til best practice-anvendelse af fælleskommunale it-løsninger og -infrastruktur og samtidig indsamle og sprede tilsvarende best practices i forhold til beslægtede elementer såsom anvendelse af data, sikkerhed mv. blandt kommunerne.

Hidtil har KOMBITs leverandører af fælleskommunale it-løsninger som hovedregel varetaget en væsentlig del af implementeringsopgaven, ligesom KOMBIT og KL har lagt vægt på et hjælp-til-selvhelp-princip over for kommunerne. Med strategien vil KOMBIT markant opprioritere understøttelsen af kommunerne, så kommunerne kan optimere værdien af de investeringer i it-løsninger og -infrastruktur, som de allerede har foretaget.

Det skal bidrage til at realisere det store potentiale for at udvikle kommunernes opgaveløsning, som eksisterer på grundlag af de it-løsninger og den it-infrastruktur, kommunerne og KOMBIT til sammen har ansvaret for. Samtidig er det et svar på omfattende mangel på kompetencer i den danske it-branche, og på at en række kommuner har vanskeligt ved at tilbyde et tilfredsstillende fagligt miljø for specialiserede medarbejdere. Det er KOMBITs erfaring, at relevante tilbud fra kommercielle rådgivere er for få, når det kommer til anvendelsen af konkrete it-løsninger mv. – ofte betyder behovet for konkret viden, at sådanne rådgivere har vanskeligt ved at etablere en tilfredsstillende indtjening og derfor ikke udvikler relevante tilbud til kommunerne.

Derfor vil KOMBIT påtage sig ansvaret for og udvide understøttelsen af kommunernes implementering og anvendelse af fælleskommunale it-løsninger. Det gælder bl.a. i forhold til den løbende tilpasning af arbejds gange og realisering af kommunale gevinster. Udvidelsen gælder også i forhold til den fælleskommunale it-infrastruktur, hvor KOMBIT vil styrke rådgivning og støtte til både kommuner og leverandører ang. tilslutning og anvendelse.

Med viden og indsigt om it-anvendelse i hele den kommunale sektor, vil KOMBIT både understøtte og udfordre lokale forskelle. Der kan være fornuftige forklaringer på kommunale forskelligheder fra land til by og fra øst til vest, men KOMBIT vil ikke afholde sig fra at dele erfaringer om den mest optimale anvendelse af it-løsninger. Det gælder også, når en sådan anvendelse har organisatoriske, kompetencemæssige og ledelsesmæssige konsekvenser.

Endeligt vil KOMBIT, som led i en væsentlig opprioriteret indsats i forbindelse med informations- og cybersikkerhed, gennemføre forskellige kompetence-, awareness- og beredskabsmæssige initiativer for at øge den kommunale modstandsdygtighed over for cyberangreb.



I løbet af en gennemsnitsdag logger **900.000** brugere på Aula

Kommunal forskellighed kræver differentieret implementeringsindsats

Erfaringerne med bl.a. anvendelsen af DUBU-løsningen på området for udsatte børn og unge viser store forskelle, i hvordan kommunerne anvender løsningen, og hvilken værdi de får af den. Det handler ikke kun om kommunestørrelse, men lige så meget om viden og kompetencer. KOMBIT vil udvide understøttelsen af den kommunale anvendelse af fælleskommunale it-løsninger, herunder aktivt bidrage til at kommuner, som føler sig udfordret, også høster gevinster ved det digitale.



Fokusområde 3

Viden & rådgivning

Erfaringerne viser, at ikke alle kommuner realiserer de muligheder for kvalitetsløft og effektiviseringer, som fælleskommunale it-løsninger og -infrastrukturen skaber. Tilsvarende imødegås de tilhørende trusler ikke i tilstrækkeligt omfang. KOMBIT vil i de kommende år udvikle differentieret understøttelse af individuelle kommuner byggende på fælleskommunale erfaringer, ligesom KOMBIT aktivt vil indgå i debatten om kommunal fornyelse, forbedring og frisættelse.

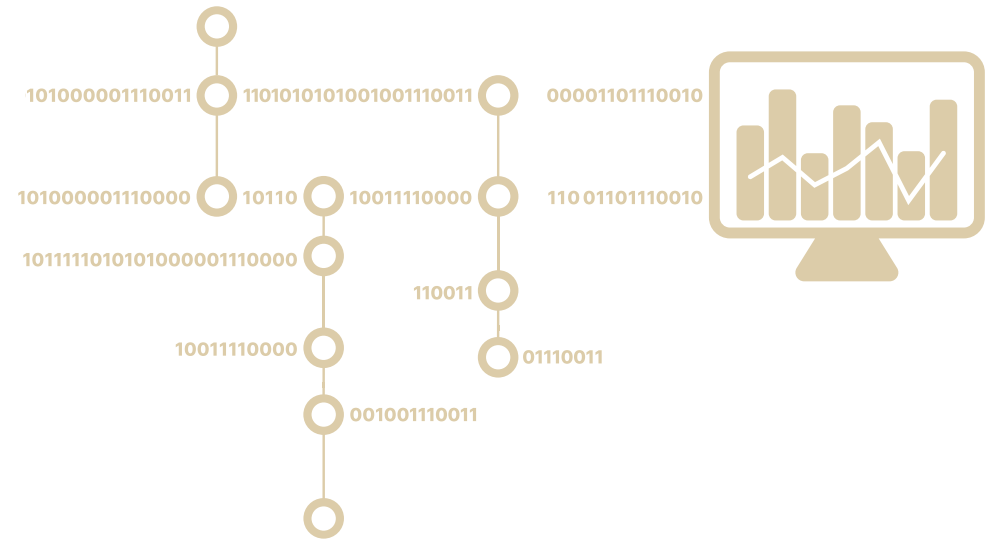
Den kommunale sektor udgøres af 98 forskellige kommuner med unikke forudsætninger for at gribe de digitale muligheder. Kommunerne er dog også en slags 'forbundne kar', hvorfor en svaghed på det digitale område i én kommune nemt kan udvikle sig til en teknisk, omdømmemæssig eller politisk svaghed for alle kommuner. Borgere og virksomheder forventer i stigende grad et ensartet digitalt udtryk på tværs af landet. Den kommunale sektor har derfor en samlet interesse i at sikre, at ingen kommuner efterlades uden at kunne realisere digitaliseringens muligheder og imødegå dens trusler. Det er baggrunden for, at KOMBIT med strategien i stigende omfang vil tilbyde kommuner (enkelt- og gruppevis) mulighed for skræddersyet bistand.

Bl.a. inden for indkøb af it-løsninger, herunder samarbejde med og styring af leverandører af sådanne løsninger, besidder KOMBIT kompetencer, som kan være værdifulde for udvalgte kommuner. Det kan f.eks. være i forbindelse med viden om prisniveau, kvalitet, dataadgang, sikkerhed, bæredygtighed mv. Andre kommuner kan være interesseret i at samarbejde med KOMBIT ang. den løbende styring af deres it-leverandører,

herunder et ønske om, at KOMBIT varetager særligt hårde eller principielle forhandlinger med sådanne leverandører på kommunernes vegne.

Skræddersyet rådgivning og støtte

I forhold til implementering af fælleskommunale it-løsninger og -infrastruktur samt anvendelse af data, kan nogle kommuner have behov for særlig skræddersyet rådgivning og støtte. KOMBIT vil udvikle ydelser, så kommunerne kan få 'hands on'-bistand til den løbende tilpasning af arbejdsgange og gevinstrealisering. I takt med at KOMBIT eventuelt etablerer fælleskommunale it-løsninger og sammenstiller data mv. i relation til f.eks. sundheds- og børn & unge-området eller i forbindelse med grøn omstilling, vil KOMBIT øge støtten til kommunerne ang. best practice-anvendelse på disse områder. KOMBIT kan tilbyde skræddersyet rådgivning ang. GDPR-implementering, cybersikkerhed mv. i forbindelse med både fælleskommunale it-løsninger og kommunernes egne løsninger. For alle sådanne skræddersyede tilbud er det en helt central forudsætning, at KOMBITs aktiviteter er drevet af konkret efterspørgsel fra interesserede kommuner.



Ca. **400** kommunale it-systemer er tilkoblet og anvender den fælleskommunale it-infrastruktur på årlig basis.

Skræddersyet bistand til leverandørstyring

KOMBIT har over årene oparbejdet stor erfaring med leverandørstyring på det kommunale it-område, mens nogle kommuner mangler erfaring og/eller har vanskeligt ved at tiltrække kompetente medarbejdere. KOMBIT vil derfor give mulighed for, at interesserede kommuner kan tilkøbe bistand i forbindelse med den løbende styring af deres it-leverandører, herunder til særligt hårde eller principielle forhandlinger.

Viden & rådgivning

KOMBIT vil indgå i debatten om digitale rammebetingelser for de danske kommuner. Det er rammebetingelser, som til en vis grad bestemmer farten på den kommunale digitale bevægelse og dermed påvirker mulighederne for kommunal fornyelse, forbedring og frisættelse. KOMBITs kompetencer og konkrete erfaringer på digitaliseringsområdet kan danne modvægt til unuancerede synspunkter eller historisk betingede traditioner, hvad enten det omhandler mulighederne for øget anvendelse af digitaliseringsklar lovgivning eller samtænkning af historisk adskilte kommunale opgaver. Hvis erfaringer indikerer, at nye it-løsninger og smartere anvendelse af data f.eks. kan lette overgangen fra ung til voksen for udsatte borgere, så vil KOMBIT formidle og dele sådanne erfaringer.





Organisation, samarbejde og virkemidler

Et forandret KOMBIT

Et forandret KOMBIT

Organisation, samarbejde og virkemidler

KOMBITs strategi for 2023+ ligger i forlængelse af kommunernes og KOMBITs hidtidige arbejde. Den repræsenterer en markant videreudvikling, men ikke et radikalt brud. Således er en række af forudsætningerne for at realisere strategien til stede i KOMBIT i dag, men ligesom KOMBIT har udviklet sig siden sin etablering, vil strategien også få konsekvenser for virksomhedens udvikling i de kommende år.

KOMBITs specialiserede og dedikerede medarbejdere er centrale for en succesfuld realisering af strategien. Lige så centralt er KOMBITs samarbejde med kommunerne, som ikke alene er KOMBITs absolutte kerneinteresser og ofte slutbrugere, men er samtidig virksomhedens vigtigste ressource. Realiseringen af nærværende strategi kan kun lykkes, hvis kommunerne og deres medarbejdere fortsat bakker op om, interesserer sig for og deltager i den fortsatte kommunale digitale bevægelse sammen med KOMBIT. Sagsbehandlere, ledere, it- og digitaliseringschefer, kommunaldirektører, borgmestre m.fl. skal alle opleve KOMBIT som en specialiseret og kompetent samarbejdspartner, der arbejder mod det samme mål som dem.

Det er en ufravigelig del af KOMBITs virke, at det sker i tæt samarbejde med virksomhedens ejer, KL. Dette samarbejde danner grundlag for den kommunale sektors interessevaretagelse på det digitale område, som er stærkt, fordi det balancerer på to ben: Det politiske varetages af KL, og den konkrete fælleskommunale digitalisering varetages af KOMBIT.

Siden virksomhedens etablering er kommunernes og KOMBITs fælles resultater opnået i samarbejde med it-leverandører med kompetencer på det kommunale it-marked. KOMBIT er flere gange gået forrest med hensyn til involvering og samarbejde med leverandører på det offentlige it-marked. Det vil også gælde i fremtiden, herunder i forbindelse med udbygning og videreudvikling af den fælleskommunale it-infrastruktur. KOMBIT vil løbende søge at anvende indkøbsformer, som gør det muligt for nye leverandører – herunder små og mellemstore – at bidrage på det kommunale it-marked. Men KOMBIT vil på kommunernes vegne konsekvent søge effektivisering og forbedringer i samarbejdet med leverandører.

Realiseringen af strategien indebærer tre nye centrale virkemidler for KOMBITs aktiviteter, som supplerer etablerede virkemidler som fælles indkøb, standardisering og tæt leverandørsamarbejde.



Agilitet og DevOps i KOMBIT

En lang række organisationer har positive erfaringer med agile arbejdsformer og anvendelse af DevOps-metoder i forbindelse med udvikling og drift af it-løsninger: De giver bl.a. øget produktivitet, bedre håndtering af forandrede behov og forbedret opsamling af brugererfaringer. KOMBIT vil derfor overgå til agile arbejdsformer i samarbejdet med kommunerne og leverandørerne af fælleskommunale it-løsninger og -infrastruktur.

Differentiering

Med strategien supplerer KOMBIT den eksisterende 'one size fits all'-tilgang med differentierede ydelser til interesserede kommuner (enkelt- eller gruppevist). Mens aktiviteter i relation til fokusområdet 'Implementering og anvendelse' i høj grad tænkes finansieret som del af driftsbidraget til fælleskommunale it-løsninger, vil skræddersyede aktiviteter i relation til fokusområdet 'Viden og rådgivning' skulle finansieres af de kommuner, som efterspørger særlig rådgivning og støtte.

Indsigt og samarbejde

Med strategien ønsker KOMBIT at skruer yderligere op for det kommunale samarbejde og den kommunale involvering. Hvis eksisterende it-løsninger løbende skal videreudvikles til at understøtte nye kommunale behov, skal KOMBIT kunne tilbyde relevant rådgivning. Og hvis investeringer i fælleskommunal digitalisering skal ske med udgangspunkt i strategiske kommunale behov, forudsætter det øget dialog og samarbejde mellem kommunerne og KOMBIT. Udover de nævnte elementer vil KOMBIT bl.a. tage initiativ til at etablere en fælleskommunal rotationsordning på it-området, som vil give kommunale medarbejdere mulighed for at specialisere sig i KOMBIT over en kortere periode. Samtidig skal den give medarbejdere fra KOMBIT mulighed for at afprøve den kommunale virkelighed.

Justeret investerings- og styringsmodel

Med strategien ibrugtager KOMBIT en justeret investerings- og styringsmodel med ambition om at muliggøre et systematisk, strategisk investeringsfokus, sikre kommunal budgetsikkerhed og understøtte kommunal indsigt i forbindelse med prioritering og gennemførelse af fælleskommunale digitaliseringsinitiativer i regi af KOMBIT. Modellen fastholder og udbygger KOMBITs kommunalt valgte bestyrelse som ansvarlig for den overordnede prioritering af konkret fælleskommunal digitalisering samt etablerer en struktur, der giver kommunale direktioner væsentligt større indflydelse og indsigt.

KOMBIT er først som sidst kommunernes virksomhed og kommunernes fællesskab. Arbejdet med fælleskommunale it-løsninger, -infrastruktur og KOMBITs øvrige ydelser skal altid afspejle kommunale behov. Disse behov bevæger sig, og KOMBIT vil derfor gennemføre en evaluering af den strategiske retning midtvejs i 2025. Ambitionen er at sikre fortsat kommunal digital bevægelse i dag og i fremtiden.



Rotationsordning på it-området

I samarbejde med interesserede kommuner og udvalgte uddannelsesinstitutioner vil KOMBIT søge at etablere en fælleskommunal rotationsordning på it-området. Ordningen skal imødegå manglen på kommunale medarbejdere med it-indsigt via 'ind-stationering' i KOMBIT i kortere perioder, ligesom den skal give KOMBITs medarbejdere mulighed for at komme i praktik og oparbejde endnu stærkere indsigt på kommunale fagområder.

KOMB:T

Kommunal Digital Bevægelse