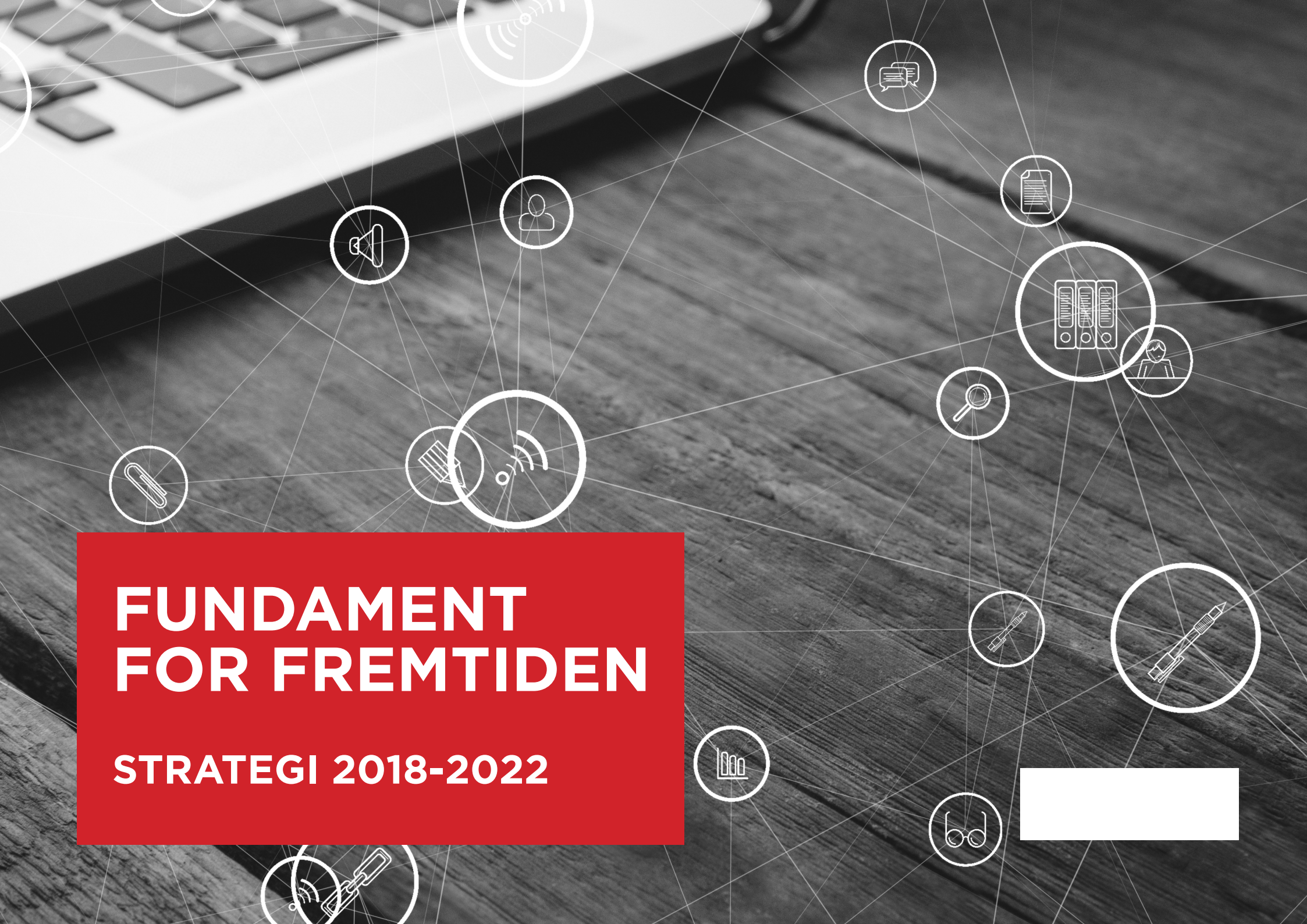


FUNDAMENT FOR FREMTIDEN

STRATEGI 2018-2022

INDHOLD

Forord 3

Resumé 4

1 Den digitale transformation 6

2 Fundament for fremtiden 10

3 KOMBITs strategi 2018+ 14

4 Strategiske fokusområder 18

5 Strategiske udvikling 28

6 I samarbejde med omverdenen 32

KOMMUNERNE, KL OG KOMBIT HAR ET ANSVAR FOR AT BIDRAGE TIL, AT DE STORE DIGITALE MULIGHEDER GRIBES

FORORD

Strategi 2018+ er KOMBITs fundament for fremtiden og udstikker retningen for KOMBITs virke i 2018-2022.

Visionen er at give kommunerne frihed og muligheder i den digitale fremtid og at gøre det i kraft af KOMBITs mission om at skabe et fundament for fremtidens kommune gennem sikker, sammenhængende og innovativ digitalisering.

Strategien har tre fokusområder. Det er videreudviklingen af de store fælleskommunale løsninger og gennemførslen af det igangværende monopolbrud. Det er arbejdet med at øge sammenhængen på tværs af disse løsninger og kommunernes øvrige it-investeringer. Og det er innovative tilgange til ny teknologi, som skaber en fælles, kommunal udviklingskraft og giver den enkelte kommune nye muligheder.

KOMBIT har i den forløbne periode haft betydelig succes med at gennemføre de opgaver, kommunerne og KL etablerede KOMBIT til at løse: At bryde med det hidtidige monopol og at etablere et marked for fælleskommunale it-løsninger, der fremmer konkurrence på pris og kvalitet til fordel for kommunerne. Sammen med KL og kommunerne er der blevet skabt en fælleskommunal digital infrastruktur, som udbygges i de kommende år.

Det gør, at KOMBIT står over for en ny fase i sin udvikling. Samtidig kan vi se, at digitaliseringen i disse årtier er i gang med at forandre samfundet grundlæggende og dermed også vores omverden, vilkår og udfordringer i kommunerne. Det handler om mere end enkeltstående fænomener som selvkørende biler og kunstig intelligens. Det handler om vores fremtid, og måden hvor på borgerne bliver mere og mere digitale.

Kommunerne, KL og KOMBIT har et ansvar for at bidrage til, at de store digitale muligheder gribes an på en måde, der bedst muligt fremmer det samfund, borgerne ønsker. Det handler bl.a. om de mål, der er udmøntet i den fælleskommunale digitaliseringsstrategi, nemlig en sikker og effektiv digitalisering, som er tilgængelig for alle borgere.

Med Strategi 2018+ tager kommunerne, KL og KOMBIT næste skridt. Det sker på baggrund af de opnåede resultater; og med udgangspunkt i kommunernes behov og efterspørgsel. Det sker under hensyn til de rammer, som kommunerne forventer af KOMBIT: Bevarelse af KOMBITs egenkapital og ansvarlig likviditetsstyring, samt at den kommunale værdiskabelse står mål med KOMBITs investeringer.

Det er nu, vi lægger fundamentet for fremtiden.

Erik Nielsen,,bestyrelsesformand, KOMBIT

RESUMÉ

Digitalisering skaber nye kommunale muligheder
Digitaliseringen transformerer vores samfund: Globalt, nationalt og ikke mindst lokalt. Det er en faktor, der skaber gennemgribende forandringer i økonomien, i vores sociale relationer, i velfærden og i forventningerne til kommunernes opgaveløsning. De fleste borgere har i dag en smartphone i lommen, som har en større computerkraft, end hvad der blev brugt til at bringe de første mennesker til månen.

Kommunerne skal forholde sig proaktivt til denne udvikling. Det er et samfundsmæssigt ansvar at bruge mulighederne og at forme digitaliseringen på en måde, der bedst muligt dækker borgeres og virksomheders ønsker og behov.

KOMBIT er kommunernes fælles 'muskel'
Med etableringen af KOMBIT skabte kommunerne og KL en 'muskel' til fælleskommunal digitalisering, som blev understøttet af en væsentlig kapital til fælleskommunale it-investeringer – herunder en massiv investering i bruddet med det monopol, som KMD havde skabt. Formålet var bl.a. at skaffe kommunerne bedre og billigere it-løsninger, at understøtte KL's interessevaretagelse og at skabe fælleskommunal udviklingskraft. Kommunerne er i dag på flere punkter væsentligt foran staten på det digitale område.

KOMBITs strategi for 2018-2022, "Strategi 2018+" ligger naturligt i forlængelse af denne kurs. Der er tale om en videreudvikling, ikke et radikalt brud. Men behovene skifter, efterhånden som kommunerne, KL og KOMBIT realiserer mål og delmål, ligesom den omverden, som kommunerne, KL og KOMBIT opererer i, løbende forandrer sig. Bedre og billigere it-løsninger betyder noget andet i et samfund, der er præget af "disruption", sociale medier, "Smart Cities", kunstig intelligens og sensorteknologi. Barriererne for et effektivt kommunalt it-marked forandrer sig. Og fælleskommunal udviklingskraft går i andre retninger og stiller andre krav nu end for blot få år siden. Derfor er Strategi 2018+ også en dynamisk strategi, som løbende skal evalueres og justeres i samarbejde med kommunerne.

Præmisser for KOMBITs virke
Arbejdet med strategien bygger på en række grundlæggende præmisser for KOMBITs virke. Helt centralt står her, at KOMBIT skaber synlig værdi for kommunerne, at KOMBIT arbejder i tæt partnerskab med KL og den fælleskommunale digitaliseringsstrategi, og at KOMBIT understøtter KL's interessevaretagelse i forbindelse med digitalisering. Hvor KL skaber og forfølger de politiske ambitioner i samarbejde med kommunerne, supplerer KOMBIT med konkret viden om de digitale muligheder og anskaffelse af konkrete it-løsninger.

KOMBITs mission
KOMBIT arbejder for at give kommunerne frihed og muligheder i en digital verden. Ikke mindst frihed fra monopoler på digitaliseringsområdet. Frihed fra centralt bestemte standardløsninger. Og frihed til at vælge de digitaliseringsveje, der tjener kommunerne bedst som sektor og enkelt-vist til gavn for borgere og virksomheder.

KOMBIT ER KOMMUNERNES IT-FÆLLESSKAB. KOMBITS MISSION ER AT SKABE ET FUNDAMENT FOR FREMTIDENS KOMMUNE GENNEM SIKKER, SAMMENHÆNGENDE OG INNOVATIV DIGITALISERING.

Færre monopoler, flere leverandører

Strategien indeholder tre fokusområder. Det gælder for alle fokusområder, at KOMBIT arbejder for at styrke konkurrencen gennem at udnytte positionen som det kommunale it-fællesskab, der skaber og markedsfører et attraktivt kommunalt marked for leverandørerne.

Tillid og sikkerhed

Udfordringerne for kommunerne omfatter ikke kun at matche teknologiske forandringer og omverdenens forventninger. Oven i kommer spørgsmålet om sikker, moden og stabil teknologi, som borgere og virksomheder har tillid til. Her er KOMBITs arbejde med den fælleskommunale it-infrastruktur, som er under etablering, et vigtigt fundament for kommunernes egen indsats. Tilsvarende kan KOMBIT – baseret på erfaringerne med fællesskommunale it-indkøb – dele viden med kommunerne om tekniske standarder og om ejerskab til data og sikkerhed, således at der ikke opstår nye, dyre monopoler uden for kommunernes kontrol.

Tre strategiske fokusområder

KOMBIT vil i de kommende år understøtte kommunerne gennem fokus på tre strategiske fokusområder. De er alle integreret i KOMBITs samlede virke og forankret i det fundament, som kommunerne, KL og KOMBIT sammen har lagt.

1 *Fælleskommunal infrastruktur og løsninger*
Fortsat udbud, udvikling og forvaltning af en sikker og effektiv fælleskommunal, digital infrastruktur og fagløsninger baseret på moderne teknologi, herunder gennemførslen af det igangværende monopolbrud. Dette er KOMBITs hidtidige kerneområde, og det vil det fortsat være.

2 *Fælleskommunal it-sammenhæng*
Indhente og gennemføre ideer til forbedret digital sammenhæng på tværs af infrastruktur, fagløsninger og faglige områder. Udbyttet af den digitale infrastruktur skal optimeres, og der skal skabes merværdi på baggrund af kommunernes eksisterende investeringer.

3 *Fælleskommunal innovation og ny teknologi*
Facilitere afprøvning og modning af nye teknologier baseret på kommunernes behov i samarbejde med udvalgte kommuner og leverandører. Erfaringerne skal efterfølgende spredes til det samlede kommunale fællesskab.

Justeret forretningsmodel

KOMBITs nuværende forretningsmodel bygger overvejende på en projektportefølje med deltagelse fra samtlige kommuner og en lang tilbagebetalingshorisont. KOMBIT har finansieret udbud, kravspecifikation, indkøb osv., og kommunerne har afregnet efter en aftalt betalingsnøgle. Den teknologiske udvikling betyder, at it-løsningers levetid år for år bliver kortere og kortere. Derfor vil forretningsmodellen løbende blive justeret og suppleret med andre modeller i takt med realiseringen af Strategi 2018+ inden for de tre strategiske fokusområder.

Tydelige kommunale behov

Det er helt centralt, at også fremtidige aktiviteter er baseret på tydelige kommunale behov, og samtidig tager højde for, at ikke alle kommuner nødvendigvis ønsker at deltage i en given aktivitet. Generelt bliver der tale om en tættere sammenknytning mellem KOMBITs levering af ydelser og kommunernes betaling; i realiteten svarende til et større element af brugerbetaling for de kommuner, som høster fordelene.

1 DEN DIGITALE TRANSFORMATION

Digitaliseringen er en gigantisk kraft, der er i fuld gang med at transformere samfundet, globalt, nationalt og lokalt. Det er en faktor, der i disse årtier er i gang med at skabe gennemgribende forandringer i økonomien, i vores sociale relationer, i velfærden og i kommunernes betingelser. Den sætter både det lokale under pres, men skaber også nye muligheder lokalt.

Det er det store billede, som vi må holde fast i, når enkeltfænomener som selvkørende biler, kunstig intelligens og droner tager opmærksomheden. Det er vigtigt at holde sig for øje, at brugen af sådanne teknologier 'blot' er et middel og ikke et mål i sig selv.

Kommunerne skal forholde sig proaktivt til denne udvikling. Det er et samfundsmæssigt ansvar at bruge mulighederne og at forme digitaliseringen på en måde, der bedst muligt dækker danske borgere og virksomheders ønsker og behov. Det startede billedlig talt med at digitalisere blanketter. I dag forandrer udviklingen borgernes hverdag ved hjælp af big data, velfærdsteknologi og selvbetjeningsapps.

Den fælleskommunale digitale infrastruktur er en afgørende del af det digitale fundament for fremtiden. Den sætter kommunerne i stand til at håndtere den rivende udvikling, drage nytte af den og sørge for, at den bliver til gavn for borgerne. KOMBIT er med til at sikre, at det sker. Som kommunernes it-fællesskab er det KOMBITs opgave at skabe og videreudvikle dette fundament ved at aktivere markedets dynamik til fordel for kommunerne. Det sker i tæt partnerskab med KL og kommunerne og i løbende samspil med stat, regioner, leverandører m.fl.

> **BRUGEN AF SÅDANNE TEKNOLOGIER ER 'BLOT' ET MIDDEL OG IKKE ET MÅL I SIG SELV**

Kommunernes gevinster

Digitaliseringen er en global megatrend, men det er i høj grad i borgernes hverdag, i det nære, i lokalsamfundet, at den udspiller sig mest konkret. De serviceydelser, kommunerne leverer, fra børnepasning og undervisning til social sikkerhed, beskæftigelse, miljø, sundhed og ældrepleje, er afgørende elementer i borgernes hverdag. De er alle digitalt understøttede, og der er store muligheder for digitalt baserede forbedringer. Gevinstpotentialet er enormt, og ambitionen må være at realisere potentialet i videst mulig udstrækning.

Gevinsterne ligger både i at opnå en højere kvalitet i ydelserne, i en højere effektivitet, som giver økonomiske besparelser, og i samfundsmæssige resultater, der efterspørges politisk. Højere kvalitet i ydelserne består bl.a. i en øget nærhed og tilgængelighed for borgerne og i en bedre tilpasning til borgernes individuelle behov. Højere effektivitet består i hurtigere sagsbehandling og betjening, herunder selvbetjening, som sparer kommunale medarbejdertimer. Og de samfundsmæssige resultater består bl.a. af forhold som sikring af lovmedholdelighed, persondatasikring, standardisering i den leverede service osv. For kommunerne er det desuden vigtigt at have en selvstændig digital kapacitet til rådighed, som kan understøtte interessevaretagelsen på digitaliseringsområdet.

Samtidig har borgere og virksomheder store forventninger til, at netop deres kommune følger med tiden. Via digitalisering og teknologi har den enkelte kommune mulighed for at gøre sine særpræg gældende, således at digitaliseringen anvendes som et slagkraftigt værktøj i forhold til fx bosætningsstrategi, erhvervsstrategi, naturpleje osv. Gevinsterne af fremtidens muligheder skal derfor ikke blot måles på 'rå' digitalisering, men også på hvordan de beriger kommunernes øvrige aktiviteter.

Kommunerne er godt i gang med at indhøste potentialet. Danmark er generelt i front med det offentliges digitalisering, og den position skal vi fastholde og udvikle. Den er ikke kommet af sig selv, men bygger på løbende fællesoffentlige strategier, der bl.a. har indført NemID, elektronisk fakturering og digital post. Som en fortsættelse af denne udvikling lægger den fælleskommunale og den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi vægt på at sikre borgere og virksomheder en nær, tilgængelig, sammenhængende og effektiv digitalisering.

Sikkerhed som nøglefaktor
Sikkerhed er en nøglefaktor for borgernes tillid til systemerne, til den offentlige sektor og til samfundets institutioner i det hele taget. Derfor er datasikkerhed og cybersikkerhed helt afgørende spørgsmål for fremtidens digitalisering. Og derfor er fokus på sikkerhed helt grundlæggende og en præmis for KOMBITs virke.

Det er afgørende at have styr på, hvilke data om børn, ældre, patienter, borgere, virksomheder, ejendomme, kommunale medarbejdere m. fl., som bliver delt og med hvem. Det er samtidig essentielt, at systemerne er stabile og sikre, og at de er modstandsdygtige over for fx hackerangreb.

DEN FULDE UDNYTTELSE AF ALLE DISSE MULIGHEDER HVILER I HØJ GRAD PÅ DET FÆLLESKOMMUNALE DIGITALE FUNDAMENT, SOM KOMBIT ER MED TIL AT ETABLERE, FORVALTE OG VIDEREUDVIKLE

Muligheder og udfordringer
Udviklingen går stærkt i civilsamfundet, på markedet og blandt borgerne. Den skaber hele tiden nye forventninger og udfordringer, som kommunerne skal matche. Den åbner også helt nye muligheder for udvikling af kommunale tilbud.

Forventningspres
Forventningspresset er allestedsnærværende, og mange borgere og virksomheder er ikke bange for at tage ny teknologi i brug. Alene de sociale medier gør, at borgerne forventer at kunne komme i kontakt og dialog med rådhus, børneinstitutioner, skoler, sundhedscentre, plejecentre osv. fra deres smartphone. Borgerne forventer nem og fri adgang til borgerinformation og egne data. De forventer også løbende information og formidling om initiativer, begivenheder, serviceforstyrrelser osv. De er desuden vant til at koordinere indbyrdes, fx i en forældrekreds eller i et boligområde.

Dagliglivet er under forandring gennem digitaliseringen. Det gælder børnelivet, hvor både forældre, pædagoger og lærere løbende bliver "disruptet". Det gælder undervisning og skoleindretning. Det gælder arbejdslivet, fritidslivet, og det gælder ældrelivet.

Evnen til at håndtere data er afgørende
Den måske største udviklingskraft er den eksplosive vækst i data. Data er det digitale råstof, og data synes at være en ubegrænset ressource i vor tid og for fremtidige generationer. Nye teknologier som kunstig intelligens ("AI"), robotter, sensorer og "machine learning" forandrer også vores brug af data og åbner op for nye muligheder og udfordringer. Med den rette anvendelse kan data blive en drivkraft for bedre kommunal service og nye erhvervsmuligheder.

Men for at kunne udnytte de muligheder bliver kommunernes evne til at håndtere data – borgernes, virksomhedernes og kommunens – absolut vital. Ligesom kommunernes fælles evne til, via innovative leverandører, at udvikle de logaritmer, som automatisk behandler data, er central. Det stiller store krav til bl.a. standardisering og sikker deling af data på tværs af offentlige myndigheder. Endelig stiller det også krav om, at stat, kommuner og regioner samarbejder om at tilpasse relevante lovgivning, så mulighederne kan gribes.

Kommunerne er stærke sammen
Med en samlet befolkning på størrelse med fx Hamborg er markedet for it til de danske kommuner af begrænset størrelse. Ved at samle indkøbs-, forhandlings- og dialogstyrken kan hver kommune bedst muligt drage nytte af styrken i fællesskabet både via regionale samarbejder og i det nationale fællesskab, KOMBIT. Herved skabes et attraktivt samlet marked, der optimerer mulighederne for at tiltrække de bedste leverandører, og som giver leverandørerne mulighed for i udlandet at fremvise succeser fra et krævende dansk marked. Samtidig kan kommunerne imødegå monopoltendenser fra dominerende leverandører.

Det effektive og det nyskabende
Der er fortsat et stort potentiale for effektivisering og i forbedringer ved tværgående integration og nye arbejdsgange. Samtidig er der et stort potentiale for nyskabelser og kvalitative forbedringer i servicetilbuddet til borgere og virksomheder.

Mange myndigheds- og administrative opgaver kan forbedres ved selvbetjeningsløsninger, som gør det nemt og hurtigt for borgere og virksomheder at få behandlet forespørgsler og sager.

På fx ældre- og sundhedsområdet har digitaliseringen og velfærdsteknologien et stort potentiale for at gøre ældrelivet mere værdigt, for at gøre borgerne mere selvhjulpne og levere bedre kommunal service.

Det er også et kommunalt ansvar at bruge de mange muligheder for at udvikle arbejdsgange og jobindhold på en måde, der løfter de kommunale medarbejderes jobtilfredshed og motivation. I forhold til borgernes mulighed for demokratisk deltagelse og medindflydelse giver digitaliseringen muligheder for langt mere aktive og deltagende borgere, som kommunerne mange steder også er i fuld gang med at udnytte.

Den fulde udnyttelse af alle disse muligheder hviler i høj grad på det fælleskommunale digitale fundament, som KOMBIT er med til at etablere, forvalte og videreudvikle. Sammen med den daglige indsats i kommunerne og de regionale it-fællesskaber vil det bidrage til at bringe det danske samfund videre.

Den digitale transformation er det gennemgående for udviklingen, og målet er, at den kommer kommunerne, borgerne og virksomhederne til gavn. Det er afsættet for denne strategi for KOMBIT.

2 FUNDAMENT FOR FREMTIDEN

KOMBITs strategi for de kommende år skal udfoldes i et tæt partnerskab med KL og kommunerne. Den ligger i forlængelse af den hidtidige strategi og de danske kommuners efterhånden lange historie med at bruge digitaliseringen til gavn for samfundet, borgerne og udviklingen af det kommunale selvstyre.

Kommunernes digitale fundament

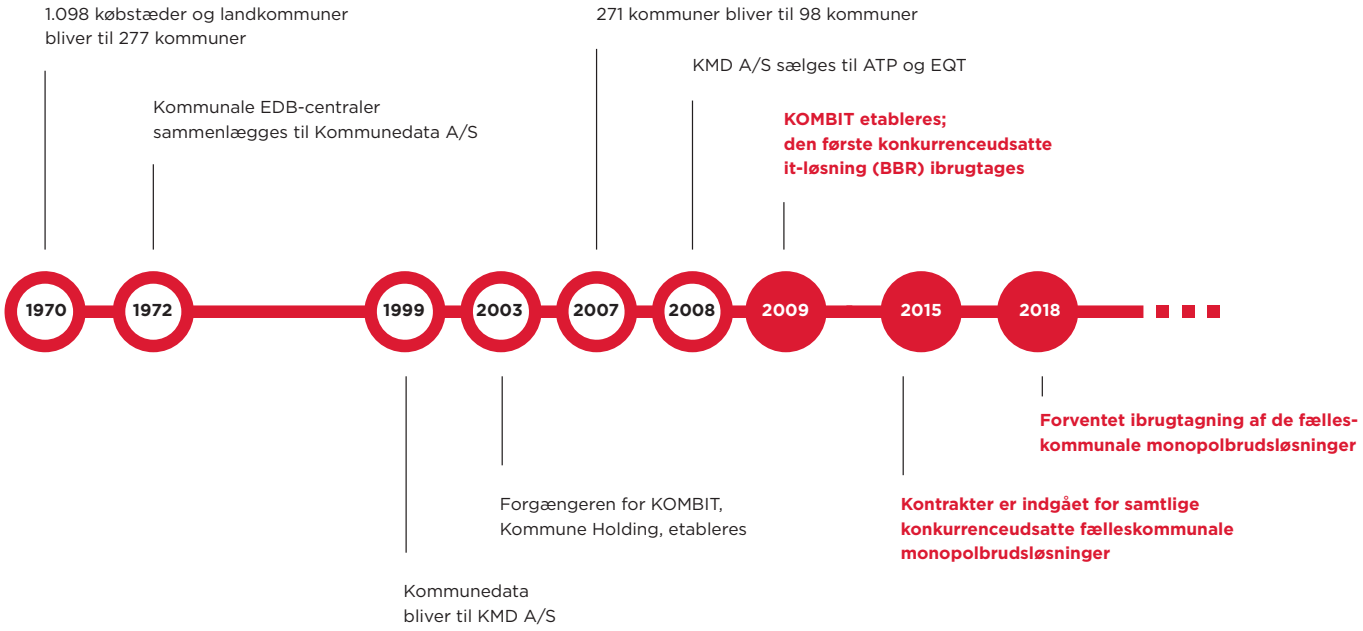
KOMBIT er kommunernes it-fællesskab, ejet af KL. KOMBIT er kommunernes instrument til fælleskommunal digitalisering. Formålet er at samle kommunernes indkøbskraft over for it-leverandørerne og derved gøre det kommunale marked mere interessant, at skaffe kommunerne bedre og billigere it-løsninger, at understøtte KL's interessevaretagelse og at øge den fælleskommunale udviklingskraft på digitaliseringsområdet.

KOMBIT forfølger kontinuerligt disse formål. Samtidig skifter de indhold, efterhånden som mål og delmål realiseres, og i takt med at kommunernes omverden løbende forandrer sig.

Bedre og billigere it-løsninger betyder noget andet i et samfund, der er præget af sociale medier, smartphones, selvbetjening, 'disruption', 'smart cities' og selvkørende biler. Og fælleskommunal udviklingskraft skabes på andre måder end for blot få år siden. Det er vigtigt at tage bestik af, når kommunerne ser fremad.

Kommunernes rejse mod digitalisering

Danske kommuner har tidligt været fremsynede på it-området. Det var fremsynet at etablere Kommunedata i 1972 til at varetage udviklingen af kommunernes systemer, og det var fremsynet at etablere KOMBIT, da man solgte KMD i 2009. Begge tiltag var udtryk for milepæle og nye faser på rejsen mod digitalisering.



Etableringen af KOMBIT
Etableringen af KOMBIT udsprang af en klar erkendelse af, at det var nødvendigt at frigøre sig fra monopolet på det kommunale it-område. I stedet skaber fælleskommunale udbud, rammearkitektur, infrastruktur og fagløsninger et konkurrencepræget marked, hvor udbud, pris og kvalitet er optimeret til fordel for kommunerne. KOMBIT er kommunernes fælles redskab til at sikre et velfungerende it-marked, som samtidig er attraktivt for potentielle leverandører.

KOMBIT har vist sit værd for kommunerne i praksis, og målene i den forløbne strategiperiode er godt på vej til at være indfriet:

Der er skabt et marked for fælleskommunal digitalisering, og der er blevet mobiliseret en række nye leverandører. Der er gennemført fælleskommunale og fællesoffentlige projekter, som har bragt en række fagløsninger i drift. KOMBIT varetager systemforvaltningen af kørende løsninger, og der er blevet gennemført flere genudbud.

Monopolbruddet er blevet bragt tættere på realisering. Dertil kommer, at den fælleskommunale del af grunddataprogrammet er på sporet, og at KOMBIT har taget hul på udvikling af samarbejdsplatform for folkeskole og dagtilbud.

I dette forløb har KOMBIT opbygget erfaringer og kompetencer samt stærke relationer med kommunerne, KL, statslige aktører og markedet. Der er blevet skabt en betydelig strategisk kapacitet og udviklingskraft til gavn for kommunerne.

Med monopolbruddet tager kommunerne endnu et nyt skridt og hjemtager ansvaret for implementering af løsningerne og indhøstningen af gevinsterne. Kommunerne kan hente støtte fra KL's konsulentvirksomhed (KLK) og COK samt private konsulenthuse til denne opgave. Fremkomsten af en række kommunale digitaliseringsfællesskaber er i den forbindelse en afspejling af kommunernes aktive og fremtidsorienterede tilgang til egen digitalisering.

I et bredere perspektiv har etableringen af KOMBIT betydet, at kommunerne har kunnet fastholde og videreudvikle en fælles og selvstændig kompetence på digitaliseringsområdet. KOMBIT repræsenterer i dansk sammenhæng en unik kompetence i forhold til kommunal digitalisering. Det giver KOMBIT et gunstigt udgangspunkt for at påtage sig en proaktiv rolle i næste fase. Med KOMBIT råder KL og kommunerne helt grundlæggende over en væsentlig digitaliseringskapacitet.

Ledetråden for KOMBIT har fra starten været at sikre kommunernes mulighed for at digitalisere på egne præmisser, modvirke monopoltendenser, og understøtte KL og kommunerne som aktører i det fællesoffentlige digitaliseringssamarbejde.

> **KOMBIT REPRÆSENTERER I DANSK SAMMENHÆNG EN UNIK KOMPETENCE I FORHOLD TIL KOMMUNAL DIGITALISERING**

KOMBITs vision
KOMBITs vision er at give kommunerne frihed og muligheder i en digital verden. Frihed fra monopoler på digitaliseringsområdet. Frihed fra centralt bestemte standard-løsninger. Og frihed til at vælge de digitaliserings-veje der tjener kommunerne bedst, både samlet og i den enkelte kommune, til gavn for borgere og virksomheder.

Det handler om, at hver kommune har frihed til at være den kommune den ønsker at være, på baggrund af lokale forhold, lokale hensyn og lokalpolitiske visioner.
Det skal digitaliseringen understøtte. Omkostningsbevidste og effektive løsninger frigør ressourcer til andre formål, og markedskonkurrencen sikrer innovation, dynamik og valgmuligheder. Det bidrager til en stærk, effektiv og decentral offentlig sektor.

KOMBITs mission
KOMBIT er kommunernes it-fællesskab. KOMBITs mission er at skabe et fundament for fremtidens kommune gennem sikker, sammenhængende og innovativ digitalisering.

- Fællesskabet sikrer kommunerne og KL en samlet forhandlingskraft på det kommunale it-marked og en stærk stemme i den landsdækkende digitaliseringspolitik.

- KOMBIT skaber et fundament for fremtidens kommune, der bygger på de tre nøglebegreber, sikkerhed, sammenhæng og innovation.

- Sikkerhed handler borgeres og virksomheders tillid til kommunernes data og løsninger både i form af datasikkerhed og cybersikkerhed. KOMBIT skal løbende optimere og effektivisere arbejdet med begge områder.

- Sammenhæng i løsninger og infrastruktur sikres gennem standardisering, fælles-kommunal rammearkitektur, åbne snitflader og kontraktklausuler.
  Det gælder også sammenhæng på tværs af den offentlige sektor, med fokus på data og nye teknologiske muligheder.

- Innovativ digitalisering forfølges, ved at KOMBIT bidrager til at gøre vejen til kommunernes udnyttelse af innovative tilgange og nye teknologier nemmere.
  Det sker ved at afprøve og modne konkrete teknologier og give kommunerne adgang til erfaringerne herfra.

VISION

AT GIVE KOMMUNERNE FRIHED OG MULIGHEDER I EN DIGITAL VERDEN

MISSION

AT SKABE ET FUNDAMENT FOR FREMTIDENS KOMMUNE GENNEM SIKKER, SAMMEN-HÆNGENDE OG INNOVATIV DIGITALISERING

3 KOMBITS STRATEGI 2018+

KOMBITs strategi for 2018-2022 sigter mod visionen om at give kommunerne frihed og muligheder. Og den udfører missionen om at være kommunernes it-fællesskab, som skaber et fundament for fremtidens kommune gennem sikker, sammenhængende og innovativ digitalisering.

Strategi 2018+ er en værdistrategi for kommunerne, ikke en vækststrategi for virksomheden KOMBIT. Strategien er forankret i kommunernes fremtidige behov og er en vurdering af, hvordan KOMBIT bedst bidrager til at løse behovene og skabe værdi i kommunerne og for borgerne. Det er en strategi, der viderefører kommunernes historie, baggrund og udvikling på det digitale område. Den angiver en retning for de kommende år. Samtidig er det forventeligt, at der kan blive behov for justeringer i fremtiden i takt med udviklingen i omverdenen

Synlig værdi for kommunerne

Det er en grundpræmis for KOMBIT at skabe synlig værdi for kommunerne. En sådan synlighed har været en integreret del af arbejdet med monopolbruddet, hvor en kontant målsætning er, at de nye løsninger skal sikre mindst 25 % besparelse på kommunernes it-udgifter. Etableringen af et marked med konkurrence mellem flere leverandører vil sikre, at udgifterne fortsat holdes nede, men det markante fald i prisen, som var gennemgående i første udbudsrunde, vil ikke gentage sig i efterfølgende genudbud.

Digitaliseringens væsentligste værdiskabelse ligger nu andre steder og har et langt større potentiale. Det skal KOMBIT bidrage til at realisere ved at udnytte sin stærke kommunale forankring og sin position som facilitator af markedet. Sammen med KOMBITs viden og kapacitet repræsenterer dette en væsentlig kapital for KL og kommunerne, og den skal forsat sættes i arbejde og give afkast. Men betingelserne for værdiskabelse er under forandring, og det stiller nye krav til KOMBIT.

Et af de nye krav er, at KOMBIT skal være mere proaktiv i forhold til initiativer, tiltag og opgaver. KOMBIT skal kunne identificere muligheder for kommunal værdiskabelse og handle på dem, herunder facilitere andre parters deltagelse i udviklingsprojekter og afprøvningsforløb.

Kommunerne har andre behov og krav til deres it-fællesskab end tidligere. Strategien handler om at imødekomme disse forventninger og at skabe værdi for kommunerne på de nye vilkår.

Præmisser for KOMBITs virke

Strategien bygger på visionen og missionen. Dertil kommer en række grundlæggende præmisser for KOMBITs virke. Præmisserne beskriver hensyn, som er uomgængelige for KOMBIT, og udstikker guidelines for KOMBITs virke:

- Kommunerne opnår gevinster og synlig værdi gennem KOMBIT. Det er essentielt, at KOMBITs aktiviteter synligt skaber værdi for kommunerne, at de er baseret på en tydelig kommunal efterspørgsel, og at de imødekommer behov hos alle, eller langt hovedparten, af kommunerne.

- KL's interessevaretagelse understøttes af KOMBIT. KL er også på det digitale område kommunernes interesseorganisation, og KOMBIT bidrager med ekspertise og it-løsninger, som styrker til KL's arbejde med udvikling af det kommunale selvstyre.

- Markedet for kommunale it-løsninger styrkes af KOMBIT. KOMBIT arbejder altid for færre monopoler og flere leverandører på det kommunale it-marked, og indkøber på kommunernes vegne, når markedet ikke fungerer tilfredsstillende.

- Kommunerne oplever KOMBIT som formidler af samarbejde. KOMBIT faciliterer samarbejde mellem kommuner, små og store leverandører og andre relevante aktører. Både i forbindelse med indkøb af løsninger og i forbindelse med sammenhæng og innovation på markedet i øvrigt.

- Fælleskommunale løsninger forvaltes aktivt, stabilt og udviklingsorienteret af KOMBIT. Kommunerne skal opleve at kørende løsninger løbende forbedres, og at omkostningerne hertil reduceres. KOMBIT lægger vægt på, at de kørende løsninger løbende forbedres og giver nye teknologiske muligheder for kommunerne.

- Sikkerhed i data og løsninger optimeres løbende. Optimal sikkerhed fremmer borgernes og kommunernes tryghed og tillid, og KOMBIT arbejder løbende på at styrke sikkerheden. Det er uomgængeligt og er en vigtig grundforudsætning for kommunernes virke som offentlige myndigheder.

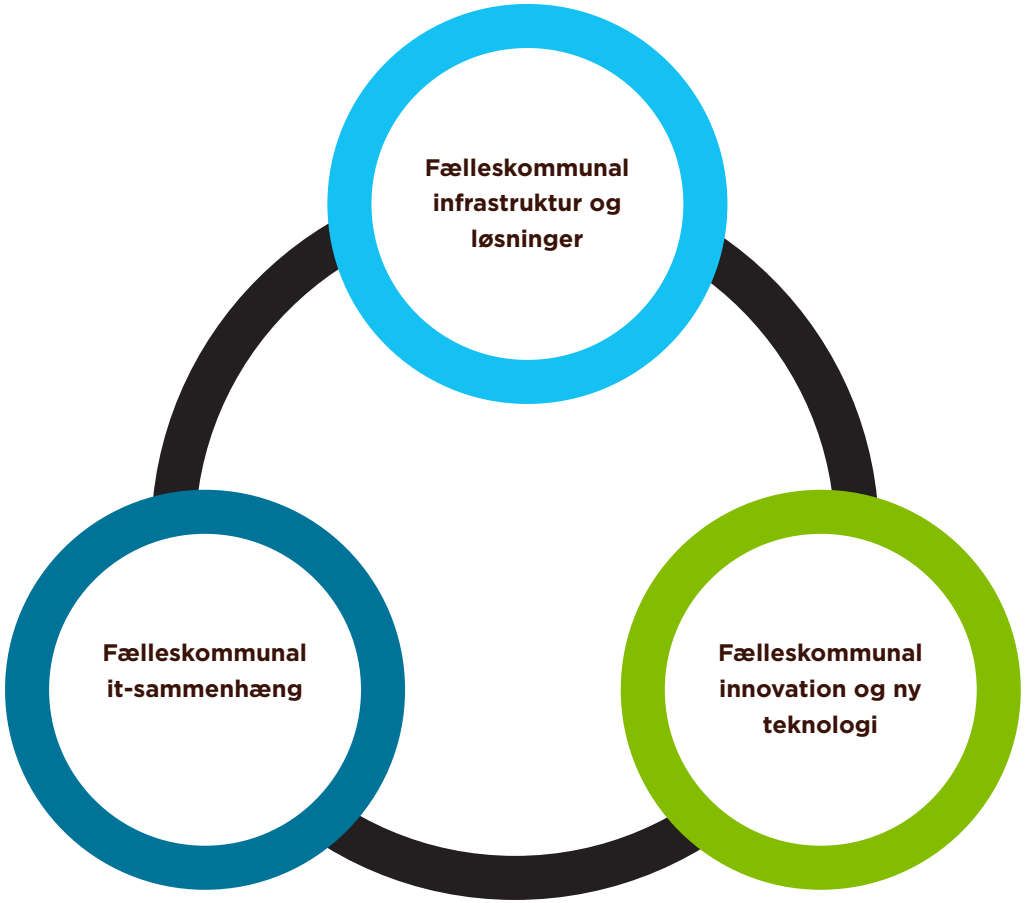
Tre strategiske fokusområder
KOMBIT vil i de kommende år imødekomme behovene gennem fokus på tre strategiske fokusområder:

1. Fælleskommunal infrastruktur og løsninger: Fortsat udbud, udvikling og forvaltning af en sikker og effektiv fælleskommunal, digital infrastruktur og fagløsninger baseret på moderne teknologi, herunder gennemførslen af det igangværende monopolbrud.

2. Fælleskommunal it-sammenhæng: Indhente og gennemføre ideer til forbedret digital sammenhæng på tværs af infrastruktur, fagløsninger og faglige områder. Udbyttet af den digitale infrastruktur skal optimeres, og der skal skabes merværdi på baggrund af kommunernes eksisterende investeringer.

3. Fælleskommunal innovation og ny teknologi: Facilitere afprøvning og modning af nye teknologier i samarbejde med udvalgte kommuner og leverandører med efterfølgende videndeling til det samlede kommunale fællesskab.

De tre fokusområder udgør et samlet hele og hænger naturligt sammen. Fokusområderne omfatter KOMBITs hidtidige kerneforretning og samtidig realiseringen af det fulde potentiale ved denne. Yderligere omfatter de udviklingen af næste generation af digitalt understøttede kommunale serviceydelser. Arbejdet med fokusområdet "Fælleskommunal infrastruktur og løsninger" vil også i de kommende år være grundstenen i KOMBITs aktiviteter. De to øvrige fokusområder vil løbende udvikles i takt med kommunernes og KL's behov og den værdi, KOMBIT her kan skabe.



Virkemidler

I takt med at vægten mellem de tre strategiske fokusområder forskyder sig, vil de overordnede virkemidler, som KOMBIT anvender på kommunernes vegne, også udvikles. Her er nogle hovedtræk:

Forhandlingskraft, indkøb og konkurrence

Udgangspunktet er KOMBITs rolle som kommunernes fælles forhandlings- og indkøbskraft, der faciliterer effektiv konkurrence på det kommunale it-marked. KOMBIT går i dialog med markedet og indkøber løsninger på vegne af kommunerne, hvor konkurrencen ikke er tilfredsstillende. I den forbindelse bliver det væsentligt at styrke arbejdet med at udvide leverandørfeltet, herunder styrke dialogen med det internationale marked.

Standardisering, kontrakter og kravspecifikationer

KOMBIT rækker også proaktivt ud over den enkelte løsning og påtager sig ansvar for, at barriererne for digitalisering reduceres via standardisering, snitflader og kontraktklausuler. Her handler det om at fremme kommunernes muligheder for at hente digitaliseringsgevinster på markedet ved at formulere og dele krav til kontrakter, funktionalitet, data, snitflader, regelforenkling mv. i samarbejde med kommunerne, KL; og i samspil med andre aktører, herunder SKI. KOMBIT vil i samarbejde med kommunerne identificere gevinster i forbindelse med bedre udnyttelse og udvikling af infrastruktur og løsninger. Det øger afkastet på de it-investeringer, kommunerne i forvejen har foretaget og skaber merværdi.

Idémodning, afprøvning, videndeling og udbredelse

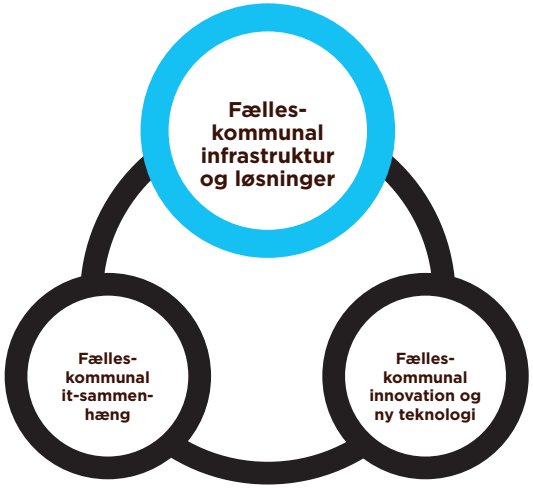
Modning og afprøvning af konkrete teknologier er virkemidler, som i stigende omfang vil blive anvendt. Facilitering af partnerskaber, modning og afprøvning af ny teknologi i en kommunal kontekst er centrale virkemidler i arbejdet med at skabe innovativ digitalisering samt give leverandører mulighed for at komme ind på det kommunale marked. Her samler KOMBIT interesserede kommuner og leverandører, faciliterer afprøvningen og skalerer gennem videndeling erfaringerne til de øvrige kommuner. Disse aktiviteter vil udvikle sig i samarbejde med KL, således at KL og kommunerne fortsat er på forkant med digitaliseringsdagsordenen.

Det samlede billede

Illustrationen nedenfor tegner et samlet billede af strategien og dens sammenhæng med vision og mission. Den viser strategiens udmøntning på tre fokusområder, og de virkemidler der kan realisere den.

4 STRATEGISKE FOKUSOMRÅDER

KOMBITs Strategi 2018+ udfoldes gennem tre strategiske fokusområder: Fælleskommunal infrastruktur og løsninger; Fælleskommunal it-sammenhæng; og Fælleskommunal innovation og ny teknologi.



FÆLLESKOMMUNAL INFRASTRUKTUR OG LØSNINGER

KOMBIT indkøber, forvalter og udvikler effektive og sikre fælleskommunale løsninger. KOMBIT vil i de kommende år have endnu mere fokus på at udvikle mere fleksible leverancemodeller, som sætter den forretningsservice, som løsningerne giver kommunerne, tydeligere i centrum.

Fælleskommunale løsninger går ind i en ny fase, og det kræver nye tilgange. Der skal større fokus på den service og værdi, der leveres af de underliggende it-løsninger. Markedet for kommunal it skal fortsat styrkes, og nye monopoltendenser modvirkes. Den store opgave med at få monopolbruddets infrastruktur og fagløsninger i drift er på vej mod at blive gennemført. Det giver kommunerne et nyt fundament. Det markerer også et delvist skift i KOMBITs opgaver.

Det er strategisk afgørende at komme i mål med monopolbruddet, som er et centralt element i kommunernes fælles digitale fundament. Opgaver i den forbindelse vil fortsat optage en anseelig del af KOMBITs kapacitet, også gennem den kommende strategiperiode. Det gælder udbud, udvikling og udrulning af infrastruktur- og af fagløsningerne, både nuværende og kommende.

Tilsvarende videreføres KOMBITs ansvar for en række eksisterende fælleskommunale løsninger, så som Serviceplatformen, NemRefusion, FLIS, Byg & Miljø m.v., ligesom lanceringen af flere nye, store fælleskommunale løsninger er på vej, bl.a. Ydelsesrefusion og Aula. Endelig pågår også det tætte samarbejde med statslige parter om at etablere og udrulle nye fællesoffentlige løsninger på grunddataområdet, hvor KOMBIT har ansvaret for Bygnings- og Boligregistret (BBR), Dansk Adresseregister, og Ejendomsskat og Ejendomsbidrag.

Det er et dynamisk område, hvor KOMBIT er involveret i den løbende udvikling af eksisterende løsninger. Det giver afsættet for en stadig skarpere forvaltning af kørende løsninger, der på den ene side skal sikre omkostningseffektivitet og sikkerhed, og på den anden side løbende indarbejde nye ideer og teknologier.

Veldokumenterede, stabile løsninger med åbne snitflader gør det let for kommunerne og deres lokale leverandører at integrere med egne løsninger. KOMBIT etablerer, udbygger og vedligeholder de it-mæssige fundamenter i form af rammearkitektur, Serviceplatform og Støttesystemer, som kommuner og leverandører kan skabe yderligere værdi igennem.

Kommunerne har en væsentlig opgave med implementering af nye it-løsninger. Dette ansvar fastholdes, og kommunernes indsats her er en absolut central faktor for at sikre den fulde værdi af løsningerne. KOMBIT skal fortsat varetage og udvikle sin rolle i forbindelse med at yde "hjælp til selvhjælp" på implementeringsområdet, og partnere som KL's konsulentvirksomhed, COK og private konsulenthuse skal bistå de kommuner, som ikke kan eller vil udvikle egen implementeringskapacitet.

Kommunal værdi

KOMBITs indsats på dette fokusområde vil fortsat sikre kommunerne besparelser på udgifter til indkøb af it-løsninger, men værdien af disse vil formodentlig langsomt aftage i takt med, at de største gevinster på it-licenser bliver hjemtaget med monopolbruddet. Den kommunale værdi vil i stigende grad bestå i, at kommunerne råder over en sikker og moderne portefølje af fælles it-løsninger, hvor udgifterne til it-licenser ikke løber løbsk, og som samtidig udgør et fundament for at udnytte fremtidens store muligheder på it-området.

Forretningsmodel

Forretningsmodellen for arbejdet med fælleskommunale løsninger er grundlæggende for KOMBIT. Den eksisterende grundmodel med kommunal tilslutning og efterfølgende tilbagebetaling ved idriftsættelse af den fælles løsning fortsætter.

Modellen justeres med tydeligere fokus på den forretningsmæssige service, som løsningen understøtter for kommunerne frem for den konkrete it-løsning, som anvendes. Dette forbedrer KOMBITs mulighed for at matche den teknologiske udvikling i form af løbende teknologiske forbedringer og kortere levetid på it-løsninger samtidig med, at kommunernes behov for stabilitet i it-understøttelse og budgetter fastholdes.

Som led heri kan der åbnes for at justere timingen af kommunernes betaling. Det kan være i form af en reduktion i den samlede tilbagebetalingsperiode; det vil sige højere betalinger i kortere tid. Det kan også være i form af, at betaling til løsningen begynder i en tidligere fase af KOMBITs indkøbsproces.

Strategiske tiltag

- KOMBIT skal løbende rådgive, udfordre og foreslå forbedringer i løsningerne. Det skal ske på baggrund af en styrket forståelse af forretningsområderne.

- Løsninger og forretningsgange skal forbedres gennem rådgivning om digitaliseringssparat lovgivning i samarbejde med KL, og staten skal udfordres på lovmæssige forhindringer for digitalisering.

- Løsninger skal hurtigere optimeres gennem en mere dynamisk praksis og dialog omkring ændringer.

- Den service, som løsningerne skal levere, skal være i fokus, ikke løsningerne selv. Det er den korrekte udbetaling af kontanthjælp og den effektive sagsbehandling frem for Kommunernes Ydelsessystem, der giver værdien, og som kommunerne og borgerne efterspørger.

- Fokus på brugervenlighed, involvering og feedback fra borgere og kommunale medarbejdere skal styrkes gennem fx prototyping, brugerrejser og tilpasning til nye platforme.

CASE-EKSEMPEL:

SAPA – ET FÆLLESKOMMUNALT FUNDAMENT FOR HELHEDSORIENTERET SAGSBEHANDLING

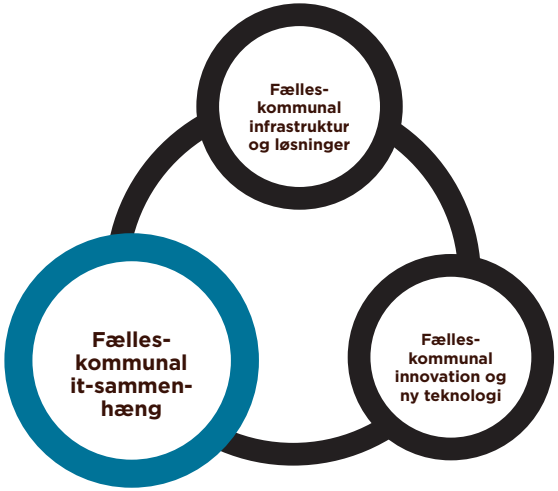
Den nye Sags- og Partsoverblikløsning (SAPA) giver i fremtiden kommunale sagsbehandlere samlet adgang til relevant information om en given borger eller virksomheds sagsforhold. Med SAPA har sagsbehandlere et 360 graders overblik over en borgers eller en virksomheds relevante oplysninger. Det fremmer hurtig, sikker og helhedsorienteret kommunal sagsbehandling.

SAPA afløser det forældede "KMD Sag". Det udgør hjertet i monopolbruddet og indfrier målet om mindst 25 procent besparelse på licens. Og det demonstrerer meget synligt værdien af det fælleskommunale digitale fundament, som udgøres af Støttesystemerne og Serviceplatformen. Dobbeltindtastning undgås, og fejlkilder til sagsbehandling elimineres. Alle borgersager er omfattet: Ydelsesrefusion, jobcenter, barsel, pension osv. SAPA integrerer dermed også med løsninger og fagsystemer, der ligger under andre instanser, fx Udbetaling Danmark. Grundlaget for løsningen udbygges trinvist, og data trækkes i de kommende år ind også fra kommunernes egne systemer.

SAPA er et eksempel på en infrastrukturløsning og en proces, hvor KOMBIT og kommunerne gør fuld brug af de virkemidler, der er til rådighed; kravspecificerer sammen med kommunerne i overensstemmelse med rammearkitektur og standarder; indkøber på markedet gennem udbud; og understøtter i tæt samarbejde med kommuner i leverandørens udvikling.

Sikkerhed, fortrolighed og persondatabeskyttelse er på højeste niveau gennem en autorisation af brugerne og gennem sporbarhed (logning) af medarbejdernes datatilgang. På sigt vil det være muligt at åbne for borgere og virksomheders adgang til egne oplysninger – et moderniseringstiltag, som vil give borgeren en helt ny mulighed for at følge med og få overblik over egne sager, og derved fremme retssikkerheden.

Et vigtigt perspektiv er, at det samlede fundament, som SAPA og Støttesystemerne udgør, gør det enkelt for den enkelte kommune og dennes leverandører at integrere med egne løsninger. Det gør det nemmere for kommunerne at søsætte nye digitale initiativer, og det åbner markedet for leverandørerne.



FÆLLESKOMMUNAL IT-SAMMENHÆNG

Den teknologiske udvikling giver stort potentiale for at fjerne eksisterende barrierer for sammenhængende kommunal service. Det er et strategisk fokus for KOMBIT at understøtte kommunernes realisering af dette potentiale på tværs af eksisterende løsninger og fagområder. Målet er at skabe merværdi ved at øge værdien af kommunernes allerede foretagne investeringer.

Der er et stort potentiale for at styrke kommunernes samlede opgaveløsning på grundlag af de løsninger, KOMBIT og kommunerne til sammen har ansvar for. Forbedret data-udveksling, åbne snitflader og ny teknologi kan spille bedre sammen med kommunale ønsker og lovændringer. Det vil forbedre forretningsgange, give større overblik og højne den kommunale service. KL og KOMBIT skal sammen med kommuner og leverandører udvikle og skabe sammenhæng i de digitale rammer. Det indebærer en helhedsorienteret tilgang, hvor KOMBIT forfølger forbedringsmuligheder og imødegår monopol-tendenser på de kommunale forretningsområder – ofte kan adgang til fx et enkelt data-sæt hos en statslig styrelse gøre en væsentlig forskel for kommunerne, hvis teknologi, jura og økonomi er tilfredsstillende.

Det vil være afgørende at indsamle og formidle den viden til og mellem kommunerne, som er nødvendig for at kunne høste fordelene ved de forbedrede fælleskommunale løsninger. Også på tværs af den kommunale forretning i den enkelte kommune.

Partnerskabet med KL og en høj grad af involvering af kommuner vil være afgørende faktorer for at forløse potentialet. Kombinationen af KOMBITs, KL's og kommunernes respektive kompetencer er nødvendig for at optimere kommunernes forretnings-områder på tværs. KL formulerer og forfølger de politiske dagsordener i samarbejde med kommunerne, som har den konkrete forretningsviden, og KOMBIT leverer den digitale ekspertviden.

Tilsvarende er også samarbejdet med fællesoffentlige og statslige aktører vigtigt. Staten er fx ansvarlig for kritiske dele af den fællesoffentlige infrastruktur, ATP er via Udbetaling Danmark ansvarlig for områder, der berører kommunerne direkte, og SKI er en væsentlig medspiller i forbindelse med udbredelse af fælles standarder over for kommunernes leverandører. Det er gennem samarbejde med disse parter, at KOMBIT kan sikre konkrete ændringer og derved større kommunal værdi.

Kommunal værdi

Målet med dette strategiske fokus er at optimere værdien af de investeringer i det digitale fundament, som kommunerne allerede har foretaget. Simpelt sagt er værdien ikke sparede millioner på it-udgifter, men milliarder på forbedret administration og velfærd. Det er en værdi, der kommer af, at kommunerne får mulighed for at levere effektiv og sammenhængende service for borgere og virksomheder, der matcher fremtidens behov. Kommunernes position som troværdige partnere bliver styrket, og det styrker også KL's og kommunernes mandat over for såvel borgere som stat og regioner.

Forretningsmodeller

Forretningsmodellen skal kunne omfatte finansiering af identifikation og gennemførsel af tværgående, værdiskabende initiativer. Det betyder, at KOMBITs eksisterende grundmodel med tilslutningsaftaler fra kommunerne og efterfølgende tilbagebetaling fortsætter, men vil blive udvidet, så den kan imødekomme de krav som et fokus på fælleskommunal it-sammenhæng stiller.

Fx kan der i forbindelse med den kommunale tilslutning øremærkes midler til opgaven med at udvikle potentialet i de tværgående sammenhænge i kommunernes forretning. Det synliggør opgaven, som afspejles i aftaleprisen.

I særlige tilfælde, hvor der kan identificeres tydelig, særskilt kommunal gevinst ved et særligt initiativ, er det relevant at fravige den nævnte forretningsmodel og søge kommunal tilslutning og betaling til gennemførsel af initiativet.

Strategiske tiltag

- KOMBIT vil søge at optimere kommunernes forretningsgange gennem anvendelse af nye digitale muligheder i tilknytning til kørende løsninger.

- KOMBIT vil i tilknytning til infrastruktur- og fagløsninger konsekvent arbejde med åbne og veldokumenterede snitflader, som kan lette opgaven for eksisterende og nye leverandører på det kommunale marked.

- KOMBIT vil sikre, at der udvikles og etableres nye sammenhænge på tværs af forretningsområder og løsninger, hvor dataudveksling, lovændringer og arbejdsgange forbedres i samarbejde med KL, kommuner og leverandører.

- KOMBIT vil sikre, at forbedrede sammenhænge understøttes gennem aktiv udbredelse af tekniske og juridiske kontraktkrav, som understøtter kommunernes deling af data og brug af infrastruktur.

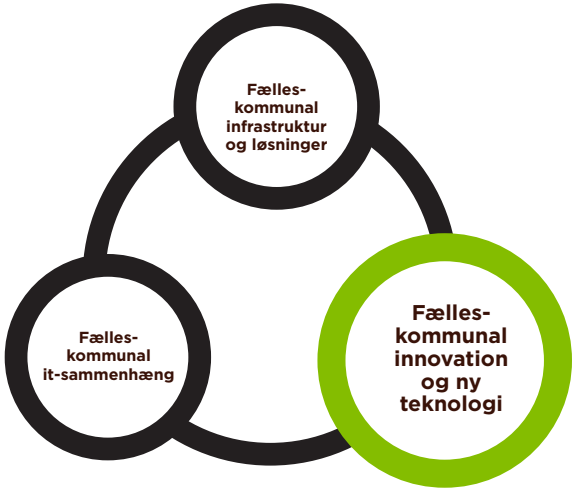
CASE-EKSEMPEL:
AULA – KOMMUNIKATION OG SAMMENHÆNG PÅ BØRNEOMRÅDET

I forlængelse af folkeskolereformen aftalte regeringen og KL i 2014 etableringen af en brugerportal, som realiseres gennem en fælles digital udviklingsplan for folkeskolen. Brugerportalen inkluderer en ny fælles infrastruktur og et kommunalt ansvar for anskaffelse af lokale løsninger, som digitalt understøtter kommunikation, læring og trivsel. KOMBIT specificerer, indkøber, forvalter og videreudvikler denne samarbejdsplatform, som er navngivet Aula.

Aula bliver den platform, som elever, forældre og pædagogisk personale på alle landets 1300 folkeskoler kan bruge til at kommunikere og dele informationer på. Dertil vil pædagoger og forældre til børn i dagtilbud også kunne bruge løsningen i langt størstedelen af landets kommuner. Fremover vil langt de fleste forældre kun skulle forholde sig til én løsning fra vuggestue til 9. klasse og ved fx flytning over kommunegrænser. Aula skaber nem, sikker og brugervenlig sammenhæng på tværs af kommuner, på tværs af institutioner, aldersgrupper, pædagoger, lærere og andre relevante faggrupper.

Aula giver desuden helt nye muligheder for at tilbyde informationer og funktionalitet fra både leverandører og andre aktører: Gennem såkaldte widgets kan Aula bruges som opslagstavle og informationsplatform for fx lokale idrætsforeninger, musikskoler og spejdere. Ligeledes muliggør Aula, at leverandører – efter aftale med den lokale kommune – kan indlægge informationer og funktionalitet målrettet brugerne af Aula.

KOMBIT har indkøbt Aula som en generisk kommunikationsplatform, der ikke specifikt retter sig mod skole- og dagtilbudsområdet. Det betyder, at kommunerne i de kommende år vil kunne genanvende løsningen på andre fagområder til lignende opgaver. Fx på det sociale område, kulturområdet eller frivilligkoordinering, hvor der også er brug for platforme på tværs af institutioner og brugergrupper. Det øger værdien for kommunerne af de allerede foretagne investeringer.



FÆLLESKOMMUNAL INNOVATION OG NY TEKNOLOGI

KOMBIT skal bidrage til, at kommunerne billigere og hurtigere kan udnytte de mange nye muligheder, der opstår gennem ny teknologi. Kommunerne skal have adgang til kvalificeret viden om muligheder og udfordringer i fx "cloud computing", "big data" og "internet of things". KOMBIT skal facilitere, at leverandørernes konkrete teknologi bringes sammen med kommunernes behov. Derved får leverandørerne en samlet adgang til det kommunale marked, og kommunerne og KL får adgang til at afgøre om en teknologi er moden til kommunal anvendelse.

Når kommunerne enkeltvis og samlet skal drage fuld nytte af den teknologiske udvikling og samtidig leve op til de stigende forventninger fra omverdenen, må viden og erfaringer bringes i spil på tværs af den kommunale sektor. Impulserne kommer fra innovative leverandører i ind- og udland, der udfordrer eksisterende tilgange og åbner nye muligheder for kommunerne. De kommer også fra kommunernes egne medarbejdere, borgere og foreninger.

KOMBITs rolle er facilitering, projektledelse og koordinering samt at samle interesserede kommuner og leverandører til konkrete pilotafprøvninger. Dertil bidrager KOMBIT med særlige kompetencer inden for teknologi, data, sikkerhed, arkitektur og kontraktklausuler. På den måde kan ny teknologi modnes, kostbare fejltagelser forebygges, og innovative løsninger hurtigere bringes i anvendelse. KOMBIT arbejder med at formidle og skalere erfaringerne til alle kommuner, og KOMBIT rådgiver om tekniske standarder og om ejerskab til data og sikkerhed, således at der ikke, som følge af den teknologiske udvikling, opstår nye monopoler uden for kommunernes kontrol.

Vigtige trædesten er allerede til stede i form af Videnscenter, Serviceplatform, Støttesystemer og hele den fælleskommunale rammearkitektur. Til sammen udgør det et attraktivt marked, som kan tiltrække innovative leverandører fra ind- og udland.

KOMBIT repræsenterer et samlet kommunalt marked i et land, der er globalt anerkendt som et velfungerende velfærdssamfund. Det gør det økonomisk attraktivt for seriøse leverandører at medvirke.

Målet er ikke, at kommunerne bliver digitale og teknologiske "front runnere", men derimod at kommunerne kan anvende sikker og velafprøvet ny teknologi i udviklingen af nye, innovative kommunale services. Kommunerne skal være på højde med udviklingen og forventningerne i samfundet.

Kommunal værdi
KOMBITs indsats inden for dette fokusområde er en kilde til kommunal innovation. Det giver grundlag for fremtidig effektivisering og kvalitetsløft i den kommunale service. Det er her fremtidens gevinster skal findes og udvikles. Kommunerne vil være på linje med digitaliseringen i samfundet og på forkant med udviklingen af den offentlige service. Det styrker også KL i den politiske varetagelse af kommunernes interesser og giver mulighed for at pege på konkrete, succesfulde moderniseringsinitiativer.

Forretningsmodeller
Der etableres en ny forretningsmodel, som gør det muligt at prioritere mellem mulige aktiviteter, og som samtidig baseres på medfinansiering fra partnerne. Det kan være medfinansiering fra kommuner, andre offentlige aktører eller leverandører.

Forretningsmodellen skal kunne rumme den usikkerhed, som en investering i innovativ udvikling altid indebærer. Det kan ikke forventes, at alle innovative udviklingsinitiativer modnes til løsninger med kommunal værdi. Samtidig skal området samlet hvile i sig selv for KOMBIT, mens det skaber værdi for kommunerne.

Det betyder, at aktiviteterne er baseret på tydelige kommunale behov og konkret kommunal efterspørgsel. Udviklingsprojekter kan gennemføres med en gruppe af interesserede kommuner, men resultaterne skal have efterfølgende potentiale for alle 98 kommuner.

For at fremme den nødvendige økonomiske risikovillighed bør det sammen med kommunerne og KL overvejes, om det kommunale fællesskab via KOMBIT skal stille en begrænset risikovillig kapital til rådighed.

Strategiske tiltag
- KOMBIT skaber kommunal værdi som et fælleskommunalt kompetencecenter på digital innovation.

- Lokale og globale innovative leverandører skal mobiliseres, og adgangen til det kommunale it-marked skal fremmes baseret på fælleskommunale standarder og infrastruktur.

- Pilotafprøvninger m.v. skal give deltagende kommuner hurtig adgang til anvendelse af nye teknologier og viden om, hvordan der skabes værdi i praksis.

- Kapaciteten til at dele og skalere erfaringerne via vejledninger, standardisering og kontrakter skal styrkes.

"KOMMUNERNE VIL VÆRE PÅ LINJE MED DIGITALISERINGEN I SAMFUNDET OG PÅ FORKANT MED UDVIKLINGEN AF DEN OFFENTLIGE SERVICE

CASE-EKSEMPEL:
KOORDINERING AF UDBRINGNING TIL BORGERE I EGET HJEM

Kommunerne har medansvar for, at deres borgere kan leve et trygt og værdigt ældreliv. Det består bl.a. i at give borgerne mulighed for at blive længst muligt i eget hjem. I de kommende år stiger antallet af ældre, og flere vil leve med kroniske sygdomme. Til sammen betyder det, at opgaven med at hjælpe borgere i eget hjem er stor og stigende.

Det giver bl.a. et stærkt voksende behov for udbringning af varer og tjenester til plejekrævende borgere i egen bolig. Kommunen og dennes leverandører leverer mad, medicin, ilt, dagligvarer, vasketøj, hjemmepleje osv. Noget leveres flere gange om dagen, andet ugentligt, atter andre ydelser på ad hoc-basis. Der er borgere, som får mere end ti daglige leverancer.

I reglen sker denne udbringning ukoordineret. For kommuner betyder det et unødvendigt ressourceforbrug i form af mere trafik og højere omkostninger. Det giver også unødigt mange forstyrrelser for borgeren og lægger bindinger på borgerens hverdag. Med udnyttelse af moderne teknologi til at opsamle store mængder data og koordinere transport kan det gøres mere intelligent og effektivt. Det er ikke en let opgave, men det er en udfordring, der kun vil blive større i de kommende år, og hvor der potentielt vil være store gevinster for alle parter – ikke mindst for borgerne.

Man kan forestille sig, at KOMBIT i samarbejde med en række kommuner og interesserede leverandører adresserer udfordringen via et såkaldt proof-of-concept. Der kan eventuelt inddrages innovative input fra anden side, fx 'nemlig.com' eller 'amazon.com'. Gennemførelsen af et proof-of-concept muliggør opsamling og deling af erfaringerne til andre kommuner. Resultaterne formidles til både kommuner og leverandører, ligesom der udarbejdes de centrale kontraktklausuler og tekniske krav, som giver den enkelte kommune mulighed for at indkøbe en løsning. Om nødvendigt indsamles og udstilles relevante data via Serviceplatformen.

5 DEN STRATEGISKE UDVIKLING

Strategi 2018+ ligger i forlængelse af kommunernes og KOMBITs hidtidige kurs og repræsenterer en videreudvikling, ikke et radikalt brud. Mange af forudsætningerne for at realisere strategien er derfor også allerede til stede i KOMBIT, og ligesom KOMBIT har udviklet sig markant som virksomhed i takt med varetagelsen af de hidtidige opgaver, vil der også være konsekvenser af denne strategi for KOMBIT som organisation.

KOMBIT vil helt overvejende benytte sig af kendte virkemidler og vil udvide brugen af dem til nye strategiske fokusområder. Det kan betyde en forskydning i vægtning og i kompetencesammensætning. Fokus på "Fælleskommunal infrastruktur og løsninger" vil være forankret i den hidtidige projektorganisation. Det vil også gælde fokusområdet "Fælleskommunal it-sammenhæng", men her vil KOMBIT være mere opsøgende i forhold til kommunernes udviklingsmuligheder. Fokusområdet "Fælleskommunal innovation og ny teknologi" vil involvere hidtidige virkemidler i forhold til leverandører og markedsdialog og vil samtidig være et område, hvor der bringes nye virkemidler i spil, eksempelvis afprøvning og udbredelse. KOMBIT har som ambition fortsat at være førende i forhold til involvering og samarbejde med leverandører på det offentlige it-marked.

Generelt vil KOMBITs rolle forskyde sig på tre områder:

For det første vil KOMBITs rolle som projekthus for skabelsen af et marked for fælleskommunal it og monopolbrud forskyde sig i retning af en mere bred rolle som en kommunalt-ejet organisation med specialkompetencer på digitalisering.

For det andet vil KOMBIT tage en mere proaktiv rolle i forhold til markedet, leverandørerne og kommunerne. Hidtil har KOMBITs opgaver været givne ved KL's og kommunernes behov for at hjemtage ansvaret for store it-løsninger og skabe et velfungerende marked. Fremover vil KOMBIT tage mere aktivt ansvar for realisering af kommunale udviklingsmuligheder og facilitering af modningen af ny teknologi.

For det tredje vil KOMBITs tilgang til digitalisering blive udvidet fra et snævert fokus på it til et mere helhedsorienteret fokus på værdiskabelse i den kommunale forretning som følge af digitalisering.

KOMBIT går ikke ind på områder, hvor markedet i forvejen kan levere tilfredsstillende kvalitet og pris. Således må KOMBIT i sin rådgivning af kommunerne aldrig kunne opfattes som en konkurrent til den kommercielle konsulentbranche, men skal i stedet søge at facilitere, at der også på dette område er effektiv konkurrence til glæde for kommunerne. For alle tre fokusområder gælder, at de understøtter den fælleskommunale digitaliseringsstrategi.

Til sammen vil strategien betyde forandringer, herunder i virksomhedskulturen i KOMBIT. Høje omstillings- og udviklingskrav ér, og har altid været, et grundvilkår for KOMBIT.

Organisation
KOMBIT skal som virksomhed kunne håndtere flere forskellige leverancemodeller, samarbejde med en bredere gruppe af interessenter end i dag (herunder mindre, innovative leverandører, eksperter og borgere) og være gearet til at kunne levere hurtigere. Det stiller løbende krav til kultur og ledelse. Se boks.

KOMBIT er allerede i dag præget af dedikerede og specialiserede medarbejdere. Der vil være behov for løbende at dreje kompetencesammensætningen i en retning, der er i overensstemmelse med de tre strategiske fokusområder og kommunernes fremtidige behov. Den optimale sammensætning vil formodentlig ske via en kombination af videreuddannelse af eksisterende medarbejdere og rekruttering af nye medarbejdere.

En overvejelse kan være, om KOMBIT skal etablere en geografisk tilstedeværelse rundt i landet, fx regionalt baseret, for at styrke den løbende kontakt med kommunerne. Det vil yderligere styrke KOMBITs konkrete samarbejde med kommunerne.

KOMBIT ER ALLEREDE I DAG PRÆGET AF DEDIKEREDE OG SPECIALISEREDE MEDARBEJDERE

Ressourcer
KOMBITs store vækstfase lå, da man opbyggede medarbejderressourcerne til varetagelse af projektporteføljen. En sådan volumenudvikling vil ikke fortsætte. Vurderingen er, at KOMBIT vil bevare sin størrelse.

Det kan som led i overgangen til nye forretningsmodeller formodentlig være nødvendigt at foretage en indledende investering af en vis størrelsesorden (evt. via KOMBITs eksisterende pulje til ikke-kommercielle interessevaretagelsesprojekter). På længere sigt skal alle aktiviteter hvile i sig selv økonomisk, ligesom det sker i dag. Eventuel ekspansion i volumen vil afhænge af behovet i kommunerne, deres efterspørgsel og betalingsvilje.

Forretningsmodeller
KOMBITs eksisterende forretningsmodel bygger overvejende på en projektportefølje med deltagelse fra samtlige kommuner og en lang tilbagebetalingshorisont. KOMBIT har finansieret udbud, kravspecifikation, indkøb osv., og kommunerne har afregnet efter en aftalt betalingsnøgle. Denne forretningsmodel vil fortsat være den primære for KOMBIT, men vil blive suppleret med andre modeller i takt med realiseringen af Strategi 2018+ inden for de tre strategiske fokusområder.

På tværs af forretningsmodellerne gælder det, at KOMBITs aktiviteter skal:

- Hvile i sig selv for KOMBIT og skabe synlig værdi for kommunerne.
- Være baseret på efterspørgsel fra en række kommuner.
- Have potentiale til at skabe værdi i alle 98 kommuner.
- Være gennemsigtige for kommuner og leverandører.
- Facilitere konkurrence på it-markedet og ligebehandle leverandører.

Bimodalitet

Den globale IT-konsulentvirksomhed, Gartner, har i sin model for "bimodalitet" beskrevet to yderpoler i it-virksomheders måde at arbejde på.

Den ene, Mode 1, er den forudsigelige ("eksploitative"), hvor man arbejder med at vedligeholde, standardisere og udnytte de store grundsystemer og -data, man har til rådighed. Nøgleord er bl.a. stabilitet, pålidelighed, udvikling, omkostningsbevidsthed, planlægning og en lang planlægningshorisont.

Den anden, Mode 2, er den omskiftelige ("eksplorative"), hvor man udforsker nye muligheder, forfølger nye idéer og skaber innovation. Her er nøgleordene bl.a. agilitet, innovation, kvalitativ kundeoplevelse og kort planlægningshorisont.

Idealet er, at begge tilgange er til stede i en virksomhed. Gartners anbefaling er, at man bør udvikle en "dual capability", at man både kan være eksploitativ og eksplorativ, og at de to kan understøtte hinanden. Hvis man kun arbejder i Mode 1, bliver man stabil og solid, men risikerer også at blive tung og ufleksibel. Hvis man kun arbejder i Mode 2, bliver man fleksibel, men risikerer nemt at blive flyvsk og at mangle sammenhæng til slutbrugernes virkelighed. Mange af KOMBITs projekter er af natur mere i Mode 1 end Mode 2; det er store systemer med lange tidshorisonter og store krav til dokumentation osv. Strategi 2018+ retter sig også mod at udvikle en tydeligere bimodal balance.

For KOMBIT betyder det, at man skal videreudvikle sin kombination af kompetencer og forretningsmodeller. Det forudsigelige og stabile i form af infrastruktur og store fagløsninger skal kunne understøtte kommunernes udnyttelse af det foranderlige i form af apps, widgets og anden ny teknologi. Gennem en sådan kombination reduceres kommunernes barrierer for at udnytte den nye teknologis muligheder og potentialet i investeringerne i fælles it-løsninger kan for alvor realiseres.

Succeskriterier
Sigtet med KOMBITs virke er at skabe værdi for kommunerne. KOMBIT skal ikke måles på hensigter og målsætninger, men på resultater. Det er resultater, som først og fremmest skal mærkes og opleves af kommunerne og KL. Dertil kommer leverandører, medarbejdere og andre interessenter. På baggrund af Strategi 2018+ er KOMBITs overordnede succeskriterier for 2018-2022:

- Kommunerne skal opleve, at KOMBIT er markedsledende på sikkerhed og dokumenterbart indkøber, forvalter og videreudvikler fælleskommunale løsninger økonomisk set mest fordelagtigt.

- Kommunerne skal opleve, at KOMBIT bidrager til et sammenhængende fælleskommunalt fundament med færre barrierer, som øger værdien af de kommunale it-investeringer.

- Kommunerne skal via KOMBIT have mulighed for effektivt at afprøve og modne innovativ digital teknologi, som giver kommunerne mulighed for at matche borgeres og virksomheders behov og forventninger.

- Leverandører skal opleve, at de via KOMBIT får adgang til et åbent, attraktivt og fair fælleskommunalt it-marked.

- KOMBITs medarbejdere skal opleve, at deres indsats bidrager til at virkeliggøre KOMBITs mission og derigennem moderniserer de danske kommuner og det danske samfund.

SIGTET MED KOMBITS VIRKE ER AT SKABE VÆRDI FOR KOMMUNERNE

6 I SAMARBEJDE MED OMVERDENEN

Siden sin etablering har KOMBIT opnået resultater i samarbejde med kommuner, leverandører og andre partnere. Det gælder også i fremtiden.

KOMBITs partnerskab med KL er udgangspunkt og grundlag for kommunernes interessevaretagelse på det digitale område. Det er en interessevaretagelse, der går på to ben, hvor det politiske varetages af KL, mens de digitale opgaver varetages af KOMBIT. Det sker i form af indkøb af fælleskommunale løsninger, markedsdialog, udvikling af markedet og opgaver, der udspringer heraf. Herunder de, der ligger i strategiens fokusområder.

De to ben er afgørende vigtige, fx på et område som digitaliseringsparat lovgivning. Her har KL ansvaret for den vigtige opgave som politisk aktør og med at overvåge, forstå og fortolke lovændringer. KOMBIT har ansvaret for den digitale indsigt og leverandørkontakt, der skal til for at sikre hurtig og sikker udmøntning af lovgivning i de fælleskommunale løsninger.

Kommunerne
På det grundlæggende niveau er arbejdsdelingen klar. I relation til fælleskommunale løsninger har KOMBIT markedsdialogen med leverandørerne og indkøber løsninger, mens kommunerne har ansvaret for at implementere og realisere de forretningsmæssige gevinster. Monopolbruddet og hjemtagning af ansvaret til kommunerne giver kommunerne nye digitale muligheder, men også nye opgaver i det vakuum, som kommunernes salg af KMD efterlod. Her er det helt centralt, at den enkelte kommune opbygger tilstrækkelige kompetencer til at implementere og gevinstrealisere.

Kommunerne er KOMBITs slutbrugere og daglige samarbejdspartnere. Samarbejdet med kommunerne er også i fremtiden essentielt, når de fælleskommunale løsninger skal opdateres på mere løbende basis, når tværgående resultater af den kommunale digitalisering skal realiseres, og når nye teknologier og digitale koncepter skal afprøves og udbredes i kommunerne. Der er brug for endnu tættere samarbejder, og måske også nye typer af samarbejder.

Et væsentligt element i kommunernes igangværende håndtering af disse opgaver er de digitaliserings-fællesskaber, som grupper af kommuner har etableret. De er velkomne partnere for såvel kommunerne som KOMBIT. De mobiliserer bl.a. nye leverandører, og de bygger oven på de fælles standarder og infrastruktur i overensstemmelse med visionen om at give kommunerne frihed og muligheder.

Stat, regioner og øvrige offentlige aktører
På områder, hvor statslige og øvrige offentlige partnere står for centrale komponenter af den fællesoffentlige infrastruktur, er KOMBIT og kommunerne meget afhængige af, at der leveres i et stærkt samarbejde. Det er kritisk afgørende for alle parter, at den samlede fællesoffentlige infrastruktur fungerer stabilt. Statens indsats er her en forudsætning for, at KOMBIT og kommunerne oplever sikre og stabile kommunale løsninger. Samarbejdet må også i fremtiden omfatte input til det lovforberedende arbejde, der skal udmønte sig i de løsninger, som KOMBIT udvikler og forvalter.

Tilsvarende gælder i forhold til ATP der via Udbetaling Danmark er en tæt partner i forbindelse med etablering og udvikling af den samlede kommunale infrastruktur. Her er der behov for et fortsat tæt og løbende samarbejde om bl.a. snitflader og data.

> **KOMBIT HAR ANSVARET FOR DEN DIGITALE INDSIGT OG LEVERANDØRKONTAKT, DER SKAL TIL FOR AT SIKRE HURTIG OG SIKKER UDMØNTNING AF LOVGIVNING I DE FÆLLESKOMMUNALE LØSNINGER**

Statens og Kommunernes Indkøbsservice (SKI) er også en central samarbejdspart. Det er essentielt, at SKI konsekvent understøtter de fælleskommunale standarder og datasnitflader i sine krav til leverandører. Det styrker markedet, sikrer digital sammenhæng og fremmer innovation og udvikling på et fælles grundlag.

Leverandører
KOMBITs forhold til leverandørerne er naturligt præget af, at KOMBIT er indkøber; leverandørerne er sælgere. Det indebærer forhandlinger om pris, kvalitet, betingelser osv. Men det er også et partnerskab, fordi kontrakterne har et stort udviklingselement og ofte har lange tidshorisonter. Det fælles resultat er afhængigt af, at parterne er i løbende og åben dialog.

Dette behov vil blive forstærket både af KOMBITs ansvar for den kommunale infrastruktur, som betyder en række afhængigheder mellem forskellige leverandører. Og af den øgede teknologiske udvikling og dermed hyppigere opdatering af løsningerne. Det gælder også, når det handler om at reducere barrierer og se muligheder for den fortsatte digitalisering på tværs af den kommunale forretning.

KOMBITs position som førende i forhold til involvering og samarbejde med leverandører på det offentlige it-marked skal styrkes yderligere, herunder ikke mindst i arbejdet med fælleskommunal innovation og ny teknologi, hvor der skal etableres partnerskaber med udgangspunkt i kommunernes behov og de konkrete teknologiske muligheder.

Mere generelt vil der være behov for løbende at engagere nye leverandører, som kan udvikle konkurrencen på markedet for kommunal it, og som kan tilbyde nye produkter. Det gælder på alle fokusområder.

Fordelene for leverandørerne er store og ligger på flere områder. Leverandører får muligheden for at nå en samlet kommunal sektor gennem KOMBITs facilitering af det fælleskommunale marked. Det gælder både for danske og internationale leverandører. Og det gælder for både meget store spillere, som vil se en velfungerende dansk kommunal sektor som et velegnet testmarked for nye løsninger, og for mindre virksomheder, som kan få hurtig adgang til en volumen for deres gode ideer.

Det kendetegner et partnerskab, at alle parter har grund til at være tilfredse. Samarbejdet med leverandører skal derfor baseres på et kommercielt set interessant grundlag for leverandørerne. Og er det interessant for leverandørerne, vil KOMBIT at medvirke til, at leverandørernes erfaringer med det kommunale marked kan anvendes i udlandet.

Vidensmiljøer og brugere
KOMBIT skal kunne bidrage med viden, inspiration og nye konstruktive ideer til den kommunale digitalisering. Her er det væsentligt at være i løbende dialog med videns- og uddannelsesinstitutioner og andre vidensmiljøer. Det gælder både viden om teknologi, brugeradfærd og samspillet imellem dem. Det vil også være en indgang til nye attraktive samarbejdspartnere og netværk.

Samtidig er der behov for at udvikle endnu stærkere kanaler for løbende at inddrage brugere og vidanspersoner på det praktiske niveau. Borgere, virksomheder og kommunale medarbejdere er digitaliseringens ultimative målgruppe. Det er deres oplevelser med service, muligheder og arbejdsgange, der definerer succesen, og det skal naturligt præge KOMBITs arbejde.

DET KENDETEGNER ET PARTNERSKAB, AT ALLE PARTER HAR GRUND TIL AT VÆRE TILFREDSE