



NOTAT

**Governancemodel**

# Governancemodel

for kommuner og KL's involvering i  
Projekter/Løsninger i KOMBIT

**Resume:**

Notatet beskriver den fælles governancemodel for kommunerne og KL's involvering, som skal sikre en ensartet måde at styre og kvalitetssikre vedligehold, videreudvikling og lovvedligeholdelse af de fælleskommunale løsninger. Governancemodellen skal også sikre fagligheden i beslutninger samt sikre en fælles model for samarbejde mellem kommunerne, KL og KOMBIT.

## Indhold

1. Indledning .....	3
2. Vedligeholdelse og videreudvikling af løsningerne .....	4
1) Lovvedligehold .....	4
2) Vedligehold (teknisk) .....	4
3) Vedligehold (behovsændringer) .....	4
4) Videreudvikling .....	5
5) Genudbud .....	5
3. Organisation .....	5
Faggruppe .....	5
KL's kontaktudvalg .....	6
Kontakt til staten .....	6
Lovovervåger og kravredaktion .....	7
Den samlede governance model .....	8
4. Roller og involvering .....	8
KL's rolle og involvering herunder interessevaretagelse og domæneviden .....	9
Kommunernes rolle og involvering .....	9
KOMBITs rolle og involvering som ansvarlig for løsningen .....	10

## 1. Indledning

Ved salget af KMD i slutningen af 2008 stod det klart, at den kommunale sektor i kraft af KMD's monopol på en række kritiske it-systemer stod over for en stor udfordring, som ville kræve, at kommunerne fremover i langt højere grad handlede i fællesskab. Dette var baggrunden for, at KOMBIT, som kommunernes it-fællesskab, blev dannet i kølvandet på KMD-salget.

En af forudsætningerne for at bryde monolet og forhindre det i at genopstå hos en ny leverandør er, at kommunerne i fællesskab "hjemtager" tilstrækkelig forretningsviden fra it-markedet til at markedet kan åbnes for nye leverandører. For at kunne hjemtage forretningsviden er der behov for, at kommunerne som kunder kan stille de nødvendige forretningsmæssige krav til Løsningerne<sup>1</sup>. Det kræver f.eks. beskrivelse af de arbejdsgange, som Løsningerne skal understøtte, begrebs- og informationsmodeller, snitfladebeskrivelser og regelmodeller. De forretningsmæssige krav omfatter også den lovgivning, som den administration Løsningerne skal understøtte er omfattet af.

Kommunerne har behov for, at videreudviklingen af de enkelte fælleskommunale løsninger sker så de bliver ved med at understøtte den kommunale forretning på effektiv vis og lever op til fremtidige krav og nye udfordringer.

Endelig kan der inden for de enkelte forvaltningsområder, fx teknik- og miljøområdet eller socialområdet, være behov for prioritering af udviklings- eller videreudviklingstiltag på tværs af domænet og dermed eventuelt også på tværs af flere eksisterende løsninger. Her skal det sikres, at prioriteringen flugter med de forretningsbehov, som kommunerne ser som de væsentligste.

Det er KOMBIT der, som bestiller af løsningerne på kommunernes vegne, stiller de forretningsmæssige krav til de fælleskommunale løsninger over for leverandørerne. Det gælder både i udbuds-, udviklings- og i drifts/videreudviklingsfasen.

Der er aftalt en overordnet governancemodell for KOMBITs arbejde med fælles kommunale løsninger. Governancemodellen beskriver roller og ansvar for de forskellige involverede parter ift. løsningerne. For at skabe en ensartet understøttelse af videreudviklingen af løsninger, præciseres og suppleres den overordnede modell med nærvende governancemodell.

Governancemodellen beskriver, hvordan KOMBIT, KL og kommunerne arbejder sammen om at sikre, at KOMBIT er i stand til at stille de krav til leverandøren, der er nødvendige for at vedligeholdelsen af de forretningsmæssige krav, herunder lovvedligeholdelsen, bliver optimal og at videreudviklingen understøtter den kommunale kerneopgave. Governancemodellen skal desuden sikre samspillet med andre aktører, primært staten, som har indflydelse på de rammevilkår, som løsningerne skal fungere indenfor.

---

<sup>1</sup> Kombit bruger termen "Løsning" som en beskrivelse for det it system/støttesystem/selvbetjeningsystem, som KOMBIT køber på kommunerens vegne og er kontraktholder for

## 2. Vedligeholdelse og videreudvikling af løsningerne

Så snart en løsning er sat i drift vil der opstå behov for ændringer. Der er flere forskellige hændelser, der skaber behov for ændringer. Disse behov opdeles i det følgende i forskellige typer:

- 1) Lovvedligehold: behov, der udspringer af ændringer i lovgivning
- 2) Vedligehold (teknisk): behov for tekniske ændringer.
- 3) Vedligehold (behovsændringer): behov, der er nødvendige småændringer mv.
- 4) Videreudvikling: behov for udvikling af ny funktionalitet mv.
- 5) Genudbud.

Nedenfor beskrives indholdet i de fire typer behov ift. vedligeholdelse og videreudvikling

### 1) Lovvedligehold

Lovvedligehold er centralt for en løsning eftersom lovgivningen ændrer sig og dermed typisk løbende afføder behov for større eller mindre ændringer af løsningen.

Lovvedligehold indeholder flere væsentlige aktiviteter:

- lovovervågning
- omsættelse af lovgivning til it
- ændringer i forretningsviden og opdateringen af dokumentation dette medfører
- de konkrete ændringer i løsningen dette afstedkommer.

Lovvedligehold vil medføre vedligehold (behovsændringer) eller videreudvikling, men det behandles særskilt, da processen indeholder flere aktiviteter end ellers.

Det er vigtigt at bemærke, at uafhængigt af hvem der varetager rollen med lovvedligehold, vil det altid være kommunerne, der i sidste ende har det kommunale myndighedsansvar.

### 2) Vedligehold (teknisk)

Vedligehold er en teknisk aktivitet, som en driftsleverandør typisk varetager selv. Det dækker over tekniske opgaver som f.eks. ny sikkerhedsopdatering, rettelser af fejl, opdateringer af server mm. Krav til dette indgår i den kontrakt, der indgås med driftsleverandøren og aktiviteterne varetages i dialog og samarbejde med den ansvarlige projektleder.

### 3) Vedligehold (behovsændringer)

Vedligehold (behovsændringer) er aftalte ændringer af systemet, der optimerer anvendelsen af løsningen. Det vil være mindre ukomplicerede ændringer, som f.eks. en ny dropdownboks eller en ny knap. Vedligehold kan også være mindre omlægninger, der skyldes nye versioner af løsningens basisprogrammer. Denne aktivitet aftales mellem leverandør og projektleder. Den kommunale styregruppe bliver løbende orienteret.

#### 4) Videreudvikling

Videreudvikling er større ændringer af løsningen. Det kan være ny funktionalitet, et nyt modul mm. Denne aktivitet er central for den forretningsmæssige udvikling på det område, som løsningen skal understøtte og dermed også for løsningens fremtid. Den kommunale styregruppe skal godkende videreudviklingen så det sikres, at den fælleskommunale beslutningsproces med hensyn til videreudvikling er gennemsigtig, og at prioriteringen er forankret i kommunerne. Når videreudviklingstiltag er besluttet i den kommunale styregruppe, er det projektlederen der tager hånd om udførelsen sammen med leverandøren.

#### 5) Genudbud

Samtlige fælleskommunale løsninger genudbydes med jævne mellemrum. Omkostninger ved genudbud kan begrænses ved, at al dokumentation er opdateret og vedligeholdt, herunder alle forretningskrav.

### 3. Organisation

Der eksisterer allerede en overordnet governancemodel for løsninger indkøbt af KOMBIT, som beskriver roller og ansvar for de forskellige aktører, jf. beslutninger i KL's bestyrelse og KOMBITs bestyrelse i foråret/for sommeren 2013. For at skabe en ensartet understøttelse af videreudviklingen af løsningerne, herunder lovvedligeholdelse, foreslås den overordnede model med en styregruppe mv. for hver løsning præciseret og suppleret med en række funktioner/fora. Disse yderligere fora er beskrevet i det følgende.

#### Faggruppe

For hver løsning etableres en faggruppe af kommunale repræsentanter med ekspertviden på området. Endvidere deltager fagpersoner fra KLs fagkontor. Gruppen skal på bestilling fra KOMBIT/projektlederen bistå med faglige input og rådgive om behandling og prioritering af indsamlede ændringsforslag fra kommunerne, inden for de strategiske og budgetmæssige rammer, som er fastlagt af styregruppen for løsningen. Desuden skal faggruppen drøfte og konkretisere lovgivning/ændringer i forhold til den kommunale praksis, herunder bidrage til kvalitetssikring af lovudredningen og angive hvilke nye og ændrede forretningskrav til løsningen, det bør give anledning til.

Projektet/projektlederen får bistand fra Kravredaktionen (jf. nedenfor) til at opdatere diagrammerne med forretningskrav, herunder opdateringen af lovudredningen, informationsmodellen, processerne, use cases mm. Faggruppen skal bidrage med den nødvendige viden til dette arbejde hos kravredaktionen.

#### Ansvar:

- Faglig og lovgivningsmæssig udredelse og kvalitetssikring af nye og ændrede krav i samarbejde med kravredaktionen.
- Bidrage til at sikre sporbarhed mellem retskilde og forretningskrav.
- Oplæg til projektleder med prioritering af ændringsforslag
- Oplæg til projektleder med prioritering af ønsker til videreudviklingsforslag

*Kompetencer:*

Faggruppen består af fagpersoner/eksperter fra kommunerne udvalgt ift. den enkelte løsnings behov for kompetencer. Faggruppen vil have mulighed for at trække på personer fra Kravredaktionen med tilstrækkelige analytiske it-kompetencer til at omsætte gældende ret til egentlige krav. Det vil være nødvendigt at inkludere disse kompetencer for hvert domæneområde, hvis Løsningen går på tværs af flere domæneområder. For at sikre tilstedeværelsen af disse faglige kompetencer inden for hvert domæneområde skal rollen udfyldes af fagpersoner fra kommunerne og KL's fagkontorer.

Der afholdes møder 2-6 gange årligt. Behovet for møder afhænger af mængden af lovændringer, ændringsønsker mv.

**KL's kontaktudvalg**

KL's kontaktudvalg, som repræsenterer direktørniveauerne på de forskellige fagområder, inddrages i rådgivningen på et mere overordnet plan om udvikling af digitaliserbar lovgivning og udvikling af de fælleskommunale løsninger. For hver løsning er der, jf. governancemodellen etableret, en kommunal styregruppe. Kontakten til KL's kontaktudvalg skal ikke træde i stedet for disse, men bidrage til øget kommunal forankring af strategiske beslutninger ud over beslutninger på de enkelte projekter.

*Ansvar:*

- Overordnet rådgivningsansvar for digitalisering af domæneområdet og udvikling af digitaliserbar lovgivning
- Prioritering og rådgivning om fremtidige lovgivningsmæssige ændringer samt deres digitale konsekvenser
- Rådgivning af KOMBIT i situationer hvor det er nødvendigt at prioritere mellem udviklingsbehov/ønsker på tværs af flere løsninger inden for samme domæneområde. Dette sker på opfordring af KOMBIT.

*Kompetencer:*

KL's kontaktudvalg omfatter personer på ledelsesniveau med autoritet til at bære ansvaret for domæneområdet.

Det aftales konkret med KOMBIT, hvor sager med relevans for Løsningerne tages op i kontaktudvalget.

**Kontakt til staten**

Der vil i en række situationer kunne opstå behov for kontakt til staten i relation til den enkelte løsning. Det kan fx handle om:

- at formidle forslag om ændringsbehov til lovgivningen
- at påvirke forberedelse af ny lovgivning
- at drøfte implementeringsprocesser og tidsfrister ved større ændringer/lovreformer
- at drøfte konkrete fortolkningsbehov

Desuden har det i sig selv værdi, at det relevante fagministerium har kendskab til løsningerne og vilkårene i forbindelse med ændringsprocesserne.

*Ansvar:*

KL har ansvaret for interessevaretagelsen på kommunernes vegne over for staten, men i det omfang der er tale om meget "løsningsspecifik" dialog med staten, skal dette ske i et tæt samarbejde med de ansvarlige i KOMBIT.

Der kan ikke fastlægges en uniform model, som er fælles for alle relevante domæneområder, for hvordan denne opgave varetages. Der skal for enkelt område findes en model, som er kongruent med hvordan samspillet i øvrigt er tilrettelagt mellem KLs fagkontor og det pågældende fagministerium. Nogle mulige "organisationsmodeller" vil være:

- Opgaven integreres i et eksisterende fælles kontaktorgan om digitalisering mellem KL og et fagministerium. En repræsentant fra KOMBIT deltager efter behov.
- Der etableres en særlig kontaktgruppe for løsningen (eller flere løsninger) mellem KL (og KOMBIT) og det pågældende fagministerium (eventuelt forankret under et eksisterende kontaktorgan, jf. første bullet).
- En statslig repræsentant inddrages i faggruppen, suppleret med fx to årlige møder med det pågældende fagministeriums kontorchef på domænet.

*Kompetencer:*

Idet rollen er central, skal den inkludere personer med autoritet til at bære kommunernes interesser på domæneområdet videre over for staten. Det kræver betydelig faglig indsigt i domænet at løfte interessevaretagelsen på det "løsningsspecifikke" niveau.

## **Lovovervåger og kravredaktion**

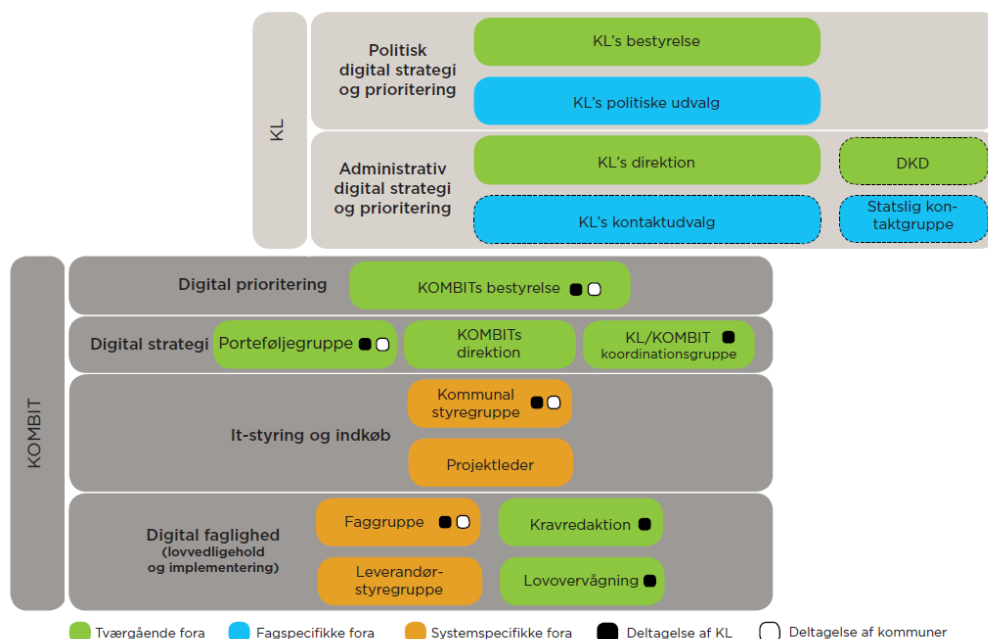
Foruden inddragelsen af KL's kontaktudvalg, kontaktopgaven med staten og faggruppen, som er beskrevet ovenfor, er der to andre tværgående organer, som er vigtige for organiseringen:

*Kravredaktion, er et fælles tværgående organ, der samler og koordinerer forretningskrav på tværs af projekter og løsninger og har en rolle i den driftsmæssige forvaltning af forretningskrav. Kravredaktionen skal sikre, at dokumentation af forretningskrav hænger sammen på tværs og lever op til det aftalte kvalitetsniveau. Kravredaktionen identificerer konsekvenser af nye forretningskrav på tværs af systemer og deltager i eventuel OIO standardiseringsarbejde. Kravredaktionen er placeret i KOMBIT.*

*Lovovervågning, skal overvåge lovgivningen og andre retskilder for ændringer og indgå i dialog omkring det lovforberedende arbejde. Lovovervågning opdeles i to typer: proaktiv og reaktiv. Den proaktive overvågning sker løbende i samarbejde med staten/styrelserne og/eller i interessevaretagelsen og er central for at opnå, at der allerede i begyndelsen af lovgivningsprocessen bliver tænkt digitaliserbar lovgivning*

ind, specielt med fokus på Løsningen. Den reaktive overvågning skal varetages af ekstern leverandør, der skal findes i et fælles udbud i 2014.

### Governancemodel



### Den samlede governancemodel

De ovenfor nævnte suppleringer til governancemodellen ændrer ikke på eksisterende principper, hvor:

- KOMBITs bestyrelse beslutter prioriteringen af KOMBITs ressourceanvendelse, og dermed porteføljen, på baggrund af indstilling fra KOMBITs direktion.
- KOMBITs direktion rådfører sig med Porteføljegruppen, f.eks. om tværgående prioriteringer imellem fagområder og Projekter/Løsninger.
- KL kan rejse nye ønsker til prioritering af KOMBITs portefølje i KL/KOMBITs koordinationsgruppe

Den samlede governancemodel er illustreret i ovenstående figur.

### 4. Roller og involvering

Jævnfør den tidligere besluttede governancemodel, og de yderligere fora/funktioner i dette notat indgår en lang række aktører i governancearbejdet med hver sin rolle og involvering. KLs, Kommunerne og KOMBITs rolle og involvering er beskrevet nedenfor.



## **KL's rolle og involvering herunder interessevaretagelse og domæneviden**

KL arbejder for at digitaliseringen skal sikre en fortsat udvikling af den kommunale sektor og skaber både forbedringer og effektivisering. KL har den centrale rolle i at repræsentere kommunernes fælles politiske og strategiske hensyn omkring domæneområdet.

KL har ansvaret for KL's kontaktudvalg og de sager, som tilgår kontaktudvalget i kraft af governancemodellen for KOMBITs løsninger. KOMBIT bidrager i fornødent omfang med input og viden hertil.

KL har ansvaret for – i dialog og samarbejde, med KOMBIT – at der etableres en organisering af kontakten til staten i relation til de interessevaretagelsesbehov, som affødes af løsningerne. KOMBIT deltager i relevant omfang i kontakt og stiller de nødvendige materialer og viden til rådighed.

KL deltager i styregruppen og faggruppen for hvert system.

KL har hovedansvaret for sekretariatsbetjeningen af faggrupperne. Ansvaret er placeret i KL for at:

- Styrke faggruppens legitimitet
- Faggruppen i et vist omfang kan tillige anvendes af KL til input til de meget fagtunge/tekniske dele af interessevaretagelsen, som ikke knytter sig snævert til løsningerne i KOMBITs regi
- Det styrker KL's muligheder for at bevare en videnskabsmæssig faglig tyngde på de "fagtekniske" dele af kommunernes virksomhed

KL bistår med at udpege medlemmer til faggruppen. Den endelige bemanding af Faggruppen sker i samarbejde mellem KOMBIT og KLs fagkontor.

Endelig håndteres KL's samarbejde med KOMBIT om løsningerne i KOMBITs bestyrelse, Porteføljegruppen og KL/KOMBIT koordinationsgruppe.

## **Kommunernes rolle og involvering**

De fælleskommunale løsninger er kommunernes løsninger, så kommunerne skal sikres den afgørende indflydelse på deres videreudvikling. Kommunerne har en meget central rolle med at sørge for den gode opgaveløsning via de fælles it-løsninger mv. De har den vigtige erfaring og har et dybt kendskab til lovgivningen. Kommunerne vil være repræsenteret ved forskellige roller og kompetencer.

Kommunerne er med i KOMBITs bestyrelse og KOMBITs porteføljegruppe.

De vil både deltage i KL kontaktudvalg og i faggrupper på hvert område eller løsning. Det er centralt for rollen, at kommunerne stiller en række fagpersoner med et dybt kendskab til lovgivningsområdet. Kommunerne er desuden også repræsenteret i de kommunale styregrupper

Kommunernes rolle i faggruppen vil være at omsætte gældende ret til ønsker til it-funktionalitet, samt at foreslå en prioritering af de fælles kommunale ønsker til vedligehold og videreudvikling til Projektet/projektleder.

Kommunernes rolle i styregruppen er at repræsentere de fælles kommunale behov

### **KOMBITs rolle og involvering som ansvarlig for løsningen**

KOMBIT er systemejer på vegne af kommunerne og er kontraktholder overfor leverandøren. KOMBIT fungerer som projektleder i udviklingsfasen og i den efterfølgende drift og forvaltning. Det er projektlederen som er ansvarlig for løsningen, herunder at få specificeret og estimeret opgaver i forbindelse med videreudvikling og ændringsønsker samt at varetage de økonomiske beslutninger der er taget fælleskommunalt omkring løsningen.

KOMBITs rolle i KOMBITs bestyrelse, KOMBITs direktion og Porteføljegruppen er ikke beskrevet i dette notat.

KOMBIT vil deltage som observatør i KLs kontaktudvalg og i kontakt til staten når der behandles løsnings-specifikke forhold.

KOMBIT er ansvarlig for styregrupperne og har sekretariatsfunktionen for styregrupperne.

KOMBITs rolle er at igangsætte processen med faggruppen for at få lovfortolket og forslag til prioritering af opgaver i forbindelse med lovvedligeholdelse, videreudvikling og ændringsønsker. Faggruppens arbejde igangsættes altid på KOMBITs foranledning og indenfor rammer besluttet i styregruppen.

KOMBIT har ansvaret for den reaktive lovovervågning.