

Dato: 14/3 2016  
Forfatter: Strand & Donslund

---

# OS2 organisering

Rapport version 1.0

# Indhold

1 Indledning.....	4
2 Baggrund.....	4
3 Executive summary .....	5
4 Governance for OS2.....	7
4.1 Roller.....	7
4.1.1 Generalforsamlingen.....	8
4.1.2 Bestyrelsen .....	8
4.1.3 Forretningslederen.....	9
4.1.4 Styregrupper .....	11
4.1.5 Koordinationsgrupper.....	11
4.1.6 Faglige udvalg.....	13
4.1.7 Faggrupper.....	13
4.2 Opsummering.....	14
5 Produktniveauer.....	15
5.1 Indledning.....	15
5.2 Processen for produkter i OS2.....	16
5.3 Niveau1 (N1).....	17
5.3.1 Relevans.....	17
5.3.2 Formkrav .....	17
5.3.3 Governance.....	18
5.3.4 Strategisk sammenhæng.....	18
5.4 Niveau2 (N2).....	19
5.4.1 Relevans.....	19
5.4.2 Formkrav .....	19
5.4.3 Governance.....	20
5.4.4 Strategisk sammenhæng.....	20
5.5 Niveau3 (N3).....	21
5.5.1 Relevans.....	21
5.5.2 Formkrav .....	21
5.5.3 Governance.....	21
5.5.4 Strategisk sammenhæng.....	22
5.6 Modellens fleksibilitet.....	22
5.7 Open Source-strategi.....	23
5.8 Opsummering.....	24
6 Porteføljestyling.....	24
6.1 Indledning .....	24
6.2 Projekt- og produktportefølje.....	25

6.3 Mål med porteføljestyring i OS2.....	26
6.3.1 Mål for porteføljestyring af projekter.....	26
6.3.2 Mål for porteføljestyring af produkter.....	27
6.4 Porteføljestyring i OS2.....	28
6.4.1 Projekter.....	29
6.4.2 Produkter.....	30
6.5 Opsummering.....	31
7 Perspektivering.....	31

# 1 Indledning

OS2 har siden dets dannelse, omkring udvikling af hjemmesider i Open Source, bevæget sig i helt nye retninger og er i dag en meget bred og mange facetteret forening, der udvikler løsninger i fællesskab indenfor mange forskellige fagområder.

Denne udvikling har medført at OS2 i dag står bredt forankret i det kommunale landskab med over halvdelen af kommunerne som medlemmer, samt en lang række forskellige leverandørpartnere. Ydermere fremstår OS2, i den nye fælleskommunale digitaliseringsstrategi, som et eksempel på et kommunalt fællesskab, der skal bidrage til at udvikle løsninger for og til kommunerne og dermed bidrage til realiseringen af målene i den fælleskommunale digitaliseringsstrategi.

OS2 projekter udspringer direkte af de lokale behov i kommunernes drift og vil derfor ofte være drevet af ildsjæle. Det har skabt et stort momentum i tilvejebringelsen af løsninger og sikret et forretningsmæssigt fokus i udviklingen.

OS2 projekterne har generelt også været præget af en langt højere udviklingshastighed end de store fælleskommunale projekter og en større agilitet, samt et fokus på fællesskabet, deling af viden og et ejerskab ikke kun til løsningerne, men i langt højere grad et ejerskab til egen forretning.

Det er vigtige værdier at bevare i OS2, da det er disse værdier, der har bidraget til at udvikle OS2 til hvor det er i dag. En udvikling der har givet OS2 en helt unik positionering i det kommunale landskab. Men også en position der forpligter.

OS2 har indtil i dag været en meget løskoblet organisation. Med en årlig generalforsamling og tilhørende bestyrelsesmøder, der har været præget af iværksætterånden og de tiltagende mere omfattende projekter og ideer.

Denne organisering har betydet at OS2, som fællesskab, har kunne træffe hurtige beslutninger og hurtigt har kunne samles om udviklingen af nye løsninger. Men organiseringen har også sine begrænsninger når mængden af projekter stiger og disses kompleksitet kraftigt øges.

Derfor er der behov for at OS2 tilpasser organiseringen. En organisering, der skal værne om og bevare de værdier, der ligger til grund for OS2. Men samtidigt også en organisation, der de næste mange år kan sikre at OS2 fortsat kan vokse og udvikle sig.

## 2 Baggrund

Dette oplæg til ændret organisering for OS2, tager sit udgangspunkt i generalforsamlingsbeslutning d. 19. maj 2015. Hvor forslag til ændret organisering af OS2 blev fremlagt og vedtaget. Efterfølgende har bestyrelsen for OS2 i september 2015 besluttet nedenstående proces for tilvejebringelsen af en tilpasset organisering.



Figur 1 | Proces for ny organisering for OS2

Det forberedende arbejde er udført i samarbejde med Strand & Donslund og bestod af tre workshops:

1. Projekt/ produktniveau
2. Porteføljestyling
3. Governance

Deltagere i de tre workshops bestod af en arbejdsgruppe fra bestyrelsen, samt Jytte Møller Christensen, tidligere digitaliseringschef i Ballerup Kommune. Jytte deltog i sin egen skab af tidligere medlem af bestyrelsen og som sparringspartner. Arbejdsgruppen har desuden været reviewgruppe på de udarbejdede rapporter.

Efter de to første workshops er udarbejdet delrapporter, der er godkendt af bestyrelsen. Afslutningsvis er arbejdet fra de tre workshops samlet i nærværende rapport.

Det forventes at den ændrede organisering formelt træder i kraft i første kvartal 2016. Jf. beslutning på generalforsamlingen i maj 2015, skal der ansættes en forretningsleder, dette sker parallelt med nærværende proces. De to processer er uafhængige af hinanden.

Nærværende rapport består af 3 hovedafsnit, hvor hvert hovedafsnit afsluttes med en opsummering. De tre hovedafsnit er:

1. Governance for OS2
2. Produktniveauer
3. Porteføljestyling

Rapporten afsluttes med en samlet perspektivering.

## 3 Executive summary

Bestyrelsen ønsker med en ændret organisering af OS2 at gennemføre en stille evolutionær udvikling og ikke store ændringer af foreningen og foreningens grundstruktur. Ændringerne sker med henblik på at yde en endnu bedre støtte til projekterne og produkterne i OS2 og samtidigt gøre OS2 til et mere professionelt fællesskab, der kan deltage aktivt i udviklingen af digitale løsninger for det offentlige.

Når bestyrelsen påtager sig en mere strategisk rolle vil de driftsrelaterede problemstillinger blive placeret i forretningsledelsen og koordinationsgrupperne. Det afstedkommer at bestyrelsen kan fokusere på udviklingen af OS2, herunder den strategiske retning for OS2, samtidigt med at projekterne og produkterne vil opleve en nærhed og tilgængelighed fra OS2.

Der indføres en ny rolle, forretningslederen, der får det daglige operationelle ansvar for OS2, i tæt koordinering og samspil med formanden. Med forretningslederen ønsker bestyrelsen at gå ind i en mere strategisk rolle, med fokus på udviklingen af OS2, herunder samspillet med KL, KOMBIT, leverandører og andre kommunale og offentlige fællesskaber.

Bindeledet i OS2 vil fremadrettet være forretningslederen og ikke alene bestyrelsen. Forretningslederen vil optræde i en række forskellige roller, herunder sparringspartner for bestyrelsen, projekter og produkter i OS2, men også i forhold til leverandørdialog mm.

En ny struktur omkring produkterne i OS2 skal findes i koordinationsudvalg. Disse udvalg betyder en mere formel organisering omkring produkterne og deres løbende udvikling. Koordinationsudvalgene er baseret på frivillig deltagelse af kommunerne, men kan være drevet af en leverandør tilkøbt til opgaven.

Opbygning og deling af viden er en central værdi i OS2 og i takt med at gøre OS2 til en mere central aktør i den kommunale digitale udvikling har projekterne behov for mere konkret viden og standarder. Til dette formål nedsættes et valg, der kvalificeret kan indsamle viden om udbudskrav,

arkitekturprincipper mm. og derigennem understøtte projekterne i deres arbejde. Det vil samtidigt bidrage til at OS2 vil fremstå mere homogent og professionelt.

Målene for et ændret OS2 er at skabe et mere professionelt Open Source fællesskab, der understøtter det offentlige i at udvikle Open Source løsninger. Et fællesskab, der samtidigt kan understøtte realiseringen af den fælleskommunale og fællesoffentlige digitaliseringsstrategi og den fælleskommunale rammearkitektur. Realiseringen af målene vil kræve at OS2 udvikler sig på en professionel og tillidsvækkende måde.

Det er også et mål at skabe mere samarbejde med andre kommunale og offentlige fællesskaber og via disse opnå synergier på tværs af fagligheder og forskelligheder.

En del af den nye struktur er at opdele projekter og produkter i tre niveauer (N1, N2 og N3), der alle sikrer kernetværdierne i OS2. Modellen er fleksibel i beslutningsprocessen, men samtidigt robust i et langsigtet strategisk perspektiv.

Med niveaudelingen afspejles de mange forskellige former for projekter og produkter i OS2 og disse vil kunne blive endnu bedre understøttet i deres udvikling.

Indførelsen af niveauer medføre nye formkrav til OS2 projekter og produkter, der skal sikre at projekterne og produkterne i større udstrækning vil følge de fællesoffentlige standarder, udbredelsen af rammearkitekturen og udviklingen af disse. Ydermere vil arkitektur, sikkerhed, drift, support og videreudvikling fra starten være tænkt ind i projekterne, hvilket i sidste ende bør give meget stabile og robuste løsninger.

Med indførelsen af en ny model for projekter og produkter indføres også mere styring. En styring der har til formål at få OS2 til at fremstå som en mere troværdig og professionel samarbejdspartner i realiseringen af de fælleskommunale og fællesoffentlige digitaliseringsinitiativer. Det må dog ikke ske på bekostning af virkelysten og kreativiteten i OS2. Det er tværtimod hensigten med modellen at understøtte iderigdommen bedst muligt og skabe nogle rammer og vilkår hvor ideerne kan blomstre.

Porteføljestyling bliver også et nyt tiltag i OS2 og skal bidrage til en større gennemsigthed i OS2 og derigennem større synlighed for projekterne uden for OS2. Porteføljestyling skal bidrage til at sikre en større sammenhængskraft på tværs af OS2s projekter og produkter og bidrage til en øget professionalisering, en øget modenhed af OS2.

Organiseringen af porteføljestyling følger en klassik model med bestyrelsen som porteføljestyregruppe og forretningslederen som daglig sparringspartner for projekterne og ko- ordinationsgrupperne, samt sekretær for porteføljestyregruppen.

For ikke at gøre porteføljestyling til en bureaukratisk oplevelse for projekterne betyder opdelingen i projekter og produkter en forskellig tilbagemelding til bestyrelsen som porteføljestyregruppe. På N2 og N3 vil der være større behov for informationer end for N1. N1 betragtes overvejende som mindre projekter, der eksempelvis kan være piloter for større byggeprojekter.

Det er ambitionen at kommunikationen relateret til porteføljestyling vil bidrage til en større gennemsigthed i OS2, særligt omkring udviklingen i projekterne og produkterne. Det skal bidrage til at skabe en større udbredelse og opbakning til projekterne og produkterne i OS2 og samtidigt tegne et billede af et mere sammenhængende OS2, et mere syn- ligt OS2 og derigennem også en mere synlig retning for OS2. Alt sammen en del af den udvikling som er igangsat i OS2 mod en mere sammenhængende forening, en mere strategisk styret organisation.

## 4 Governance for OS2

Organisering af OS2 handler om en evolutionær udvikling af OS2 i en retning af et mere strategisk styret fællesskab, men hvor virkelysten og kreativiteten bevares og styrkes. OS2 er et løskoblet, åbnet fællesskab, holdt sammen af stærke værdier:

**Billigere løsninger**   **Kompetencer**  
**Open Source**   **Fællesskab**  
**Ejerskab**   **Resultatskabende**  
**Digitale løsninger**   **Udviklingskraft**  
**Open Content**   **Genbrug**  
**Behovsstyret**   **Sammenhængskraft**

Disse værdier er grundstenene for OS2 og vil ikke blive ændret, men søges forstærket via en tilpasset organisering.

Governance for OS2 indeholder ikke store grundlæggende forandringer, men mindre justeringer af de forskellige aktørers roller og ansvar. Der introduceres nye roller i OS2, der ikke tidligere formelt har optrådt i OS2. Årsagen hertil er ønsket om en øget beslutnings- kompetence i organisationen, samt en mere professionel organisation.

Organiseringen er inspireret af andre kommunale fællesskaber eksempelvis SBSYS og ØS Indsigt. Fællesskaber, modsat OS2, fokuseret omkring ét produkt, men med erfaring i drift og videreudvikling i et kommunalt fællesskabsperspektiv.

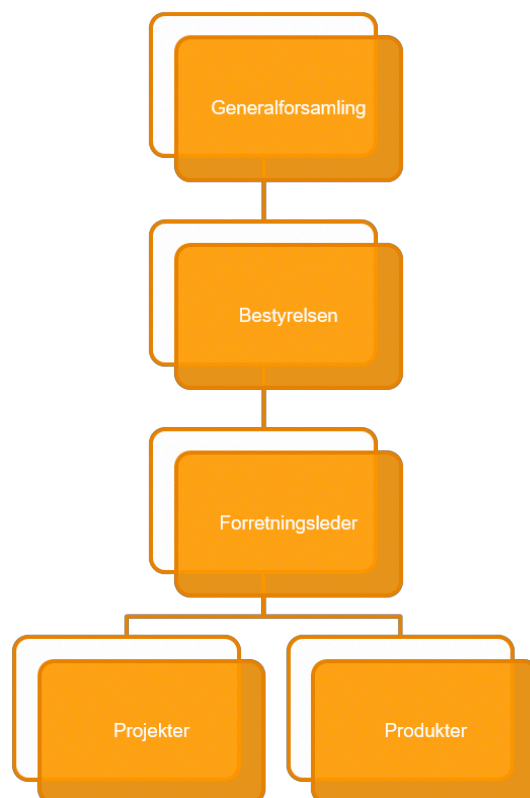
Bestyrelsen har som ambition at OS2 kan danne rammen om udvikling ikke kun indenfor kommunernes egne rammer, men også i samarbejde med eksempelvis KOMBIT, KL og leverandørmarkedet.

### 4.1 Roller

Med de ændrede strategiske tiltag for OS2 har der været et behov for at se på rollerne i OS2's organisation. Det har medført tilføjes af en forretningsleder, samt nye formaliserede grupper under de enkelte produkter. Både rollen som forretningsleder og eksempelvis koordinationsgrupperne eksisterer allerede i dag i OS2, men i mere uformel form. Rollen som forretningsleder deles, ukoordineret, desuden af flere forskellige aktører, hvorfor en formalisering anses som en nødvendighed.

I det efterfølgende beskrives kort de enkelte roller. I de efterfølgende afsnit om produkt- niveauer og porteføljestyring vil rollerne blive yderligere beskrevet.

Den overordnede organisering er vist nedenfor i figur 1.



Figur 1 OS2 organisering

#### 4.1.1 Generalforsamlingen

Jf. foreningens vedtægter er generalforsamlingen foreningens højeste myndighed og der afholdes generalforsamlingen en gang årligt.

I forbindelse med afholdelse af generalforsamlingen indsamles indkomne forslag af forretningslederen og præsenteres på generalforsamlingen.

Generalforsamlingen godkender økonomi, principper og strategiske tiltag for foreningen. Bestyrelsen vil i forbindelse med generalforsamlingen præsentere de (-t) næstfølgende års strategiske tiltag og handlingsplaner til formel godkendelse.

#### 4.1.2 Bestyrelsen

OS2 er en frivillig drevet forening og OS2's målsætning er at komplettere det offentlige behov for løsninger som ikke varetages af andre. At samle lokale behov op og løse dem i fællesskab. Dette er i udgangspunktet ikke en overordnet strategisk målsætning, men et værdisæt for foreningen, som bestyrelsen skal sikre overholdelsen af i projekterne og produkterne.

Det strategiske arbejde for OS2 er i forhold til hvordan projekter udvikles og den løbende udvikling i produkterne under OS2. Bestyrelsen har det overordnede strategiske og operationelle ansvar for beslutninger truffet på generalforsamlingen og skal sikre en positiv udvikling af OS2, herunder rammesætningen for projekter og produkter.

Derfor er bestyrelsens strategiske fokus primært på projekter og produkter, men vil også være i relation til samarbejdet med eksempelvis KL og KOMBIT, samt andre interessenter, der har og kan have indflydelse på og relevans for projekter og produkter i OS2.



Videreudvikling af de eksisterende partnerskaber med bl.a. leverandører, KL, KOMBIT m.fl. har bestyrelsens fokus. Også nye partnerskaber er bestyrelsens anliggende, bl.a. en mere fokuseret strategisk dialog med chef- og direktørforeningerne. Formålet er at sikre en større bevidsthed på direktørniveau om OS2 og hvilke værdier OS2 giver og kan give kommunerne indenfor de enkelte fagområder. Derudover er enkelte af chefforeningerne i dag allerede meget aktive på digitaliseringsområdet, her kan som eksempel nævnes KTC, særligt på Geodataområdet.

Samarbejdet eller udvidet samarbejde med andre fællesskaber kan understøtte den fælles- kommunale digitale udvikling og bidrage til en bedre udnyttelse af kommunernes ressourcer og øget udbredelse af de fælles løsninger. Men fokus for OS2 som forening er ikke kun på det kommunale, men på hele den offentlige sektor, hvorfor samarbejder med regionerne og statslige myndigheder også er relevante og søges afdækket af bestyrelsen.

Bestyrelsen har det overordnede kommunikative ansvar for OS2. Bestyrelsen, med formanden i spidsen, er formelt foreningens ansigt udadtil og tegner foreningen via kommunikation med samarbejdspartnere, presse mv. Bestyrelsen understøtter projekterne og produkternes behov for kommunikation, herunder i forbindelse med tilslutning til projekter. Projekternes kommunikation med kommuner og øvrige samarbejdspartnere skal koordineres med bestyrelsen for derigennem at sikre en fælles og mere ensartet kommunikation. Det er via den samlede kommunikation fra OS2, at OS2 vil blive bedømt som fællesskab og som forening. Med det ansvar der følger af at være en del af fortællingen i den fælles- kommunale digitaliseringsstrategi er det vigtigt at sikre en professionel og koordineret dialog for foreningen.

Bestyrelsens fokus er ydermere at sikre at projekterne i OS2 er efterspørgselsgenereret og skaber værdi for det offentlige. OS2 er ikke en religion og er ved at vokse ud af rollen som græsrodsforening, hvorfor bestyrelsen har fokus på overgangen fra ren græsrodsforening og til et mere forretningsorienteret og efterspørgselsdrevet fællesskab. Derfor vil kommunikationen i stigende grad være forretningsorienteret.

Men denne udvikling må ikke samtidigt betyde at den nyskabende og legende udvikling, der har kendetegnet OS2 går tabt.

Bestyrelsen og foreningen tegnes i udgangspunktet af formanden, men det er bestyrelsens ambition, at hele bestyrelsen agerer som fælles ansigt udadtil. Med de mange projekter og produkter i OS2 er det vigtigt at fordele opgaver og ansvar på flere hænder, hvilket vil komme til udtryk i fordelingen af opgaver i bestyrelsen.

Bestyrelsens fokus er strategisk udvikling af OS2, hvor det daglige operationelle ansvar overlades til forretningslederen, mere om dette i det efterfølgende afsnit. Bestyrelsens ambition med det strategiske fokus er at kunne udvikle OS2 yderligere og skabe bedre rammer for projekter og produkter.

#### 4.1.3 Forretningslederen

Forretningslederen er et nyt element i OS2's organisering. Forretningslederen opstår som en følge af den positive udvikling OS2 har været i, hvor antallet af produkter og projekter i de seneste år er steget.

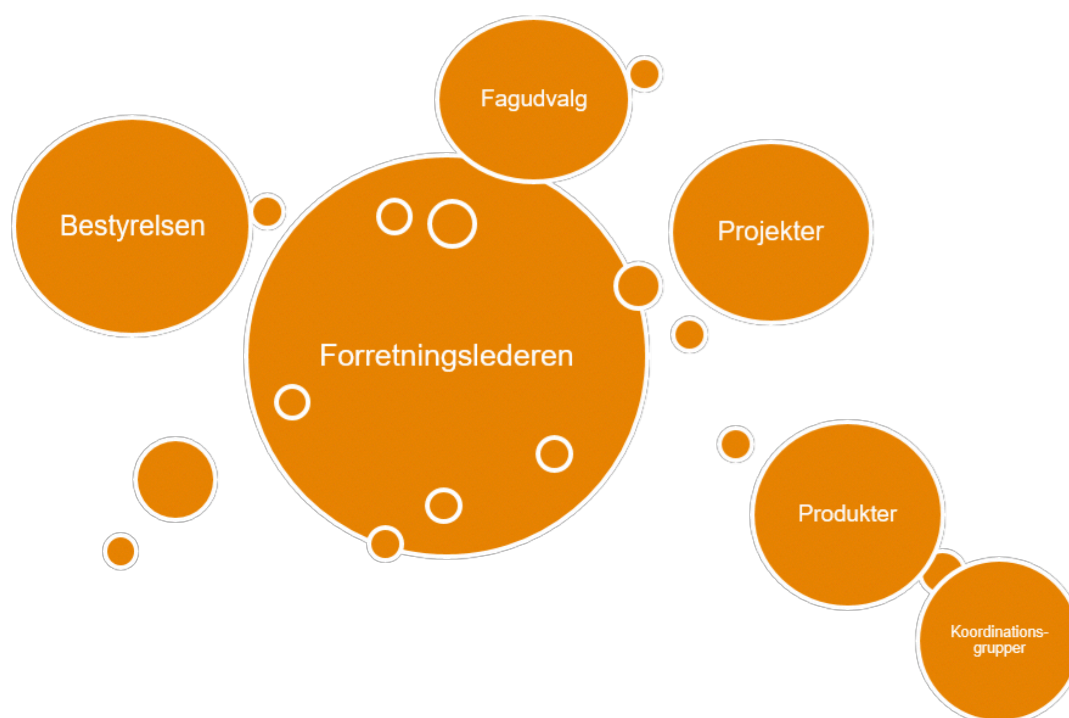
Det har medført et behov for bedre styring og fokusering på roller i OS2. Bestyrelsens arbejde skal primært være strategisk og rammeunderstøttende, men er i dag reelt orienteret mod operationelle problemstillinger.

Forretningslederen vil have den daglige operationelle styring af OS2 i samarbejde med formanden for bestyrelsen. Forretningslederen og formanden for bestyrelsen vil have løbende dialog og kontakt, hvor forretningslederen understøtter formanden i dennes arbejde, eksempelvis i forhold til kommunikation, hvor forretningslederen udarbejder og udsender materiale på vegne af formanden. Forretningslederen har en initiativpligt i dette samarbejde for bedst muligt at kunne understøtte formand og bestyrelse.

Forretningslederen får i OS2 en række forskellige roller og opgaver blandt andet:

- Understøtte tilvejebringelse af projekter i OS2, herunder
  - Indplacering af projekter på projektniveau
  - Sikre kendskabet til projektmodel mv.
  - Understøtte tilslutningsproces til nye projekter
  - Bidrage til kommunikation af og om projekterne bl.a. på OS2 hjemmeside
- Sikre koordinationen mellem projekter og bestyrelsen
- Leverandørdialog
- Sikre koordinationen mellem produkter og bestyrelsen
- Understøtte bestyrelsen i det løbende arbejde
- Udarbejde strategier og handleplaner i samarbejde med bestyrelsen
- Opbygge og vedligeholde projekt- og produktporteføljerne
- Udarbejde kommunikation til medlemmer og interessenter
- Opbygning af projektmodel inkl. skabeloner
- Oplæg til strategi for afholdelse/ deltagelse i konferencer
- Opsamling af erfaringer
- Mv.

Forretningslederen vil være bindeleddet i OS2 mellem bestyrelsen, projekter og produkter, hvorfor forretningslederen deltager, uden stemmeret, i bestyrelsesmøderne.



**Figur 2 Relationer for forretningslederen**

Den nye rolle som forretningsleder skal tilpasses og udvikles over tid, men en ambition for bestyrelsen er at bygge et sekretariat op omkring rollen. Dette sekretariat skal i endnu højere grad bidrage til den fortsatte udvikling og professionalisering af OS2. Opgaverne i sekretariatet er på nuværende tidspunkt ikke klarlagt, men kan eksempelvis omfatte aktiviteter placeret i de faglige udvalg. Mere om dette i afsnit om fagudvalg.

#### 4.1.4 Styregrupper

Når et projekt igangsættes oprettes en styregruppe for projektet, ved mindre projekter ud- nævnes udelukkende en projektejer. Styregruppen eller i mindre komplekse projekter projektejeren, er ansvarlig for projektet overfor bestyrelsen.

Styregruppens medlemmer udpeges blandt de deltagende kommuner, der ved styregruppens konstituering vælger en formand for styregruppen. Styregruppen har det overordnede ledelsesansvar for projektet og dets fremdrift, herunder at overvåge ressourcer, økonomi og leverancer.

Det er styregruppens rolle at træffe centrale beslutninger, f.eks. ved projektets milepæle, og at bidrage med ideer på centrale tidspunkter i projektets liv. For projektet er styregruppen den højest besluttende myndighed. Ved tvivlsspørgsmål i styregruppen har styregruppeformanden ansvaret for at tage den endelige beslutning.

Styregruppens opgaver er:

- Valg af projektleder
- Godkendelse af budget, herunder
  - Styring af økonomi i relation til de afsatte midler til udvikling af projektet
  - Styring af økonomi i relation til indsamling af midler til brug for projektet
- Godkende projektbeskrivelse
- Sikrer ressourcer
- Skabe gode rammer for projektet
- Sikre overholdelse af krav til projektet (eks. arkitekturkrav mm.)
- Stille krav til kvalitet og leverancer i projektet
- Sikre at væsentlige interessenter høres/ bidrager til projektet
- Konflikt håndtering
- Fjerne barrierer for projektlederen
- Løbende opfølgning på business case og gevinstrealisering

Projektets økonomi afklares ved start af projektet og skal godkendes af styregruppen og for N2 og N3 projekter også af bestyrelsen. Der skal ske en løbende tilbagemelding fra styregruppen og til bestyrelsen i projektets udvikling, herunder økonomi for projektet. Det foretrækkes at styregruppemedlemmer er personer som er beslutningstagere i linjeorganisationen eller som er faglige kapaciteter inden for de felter projektet beskæftiger sig med, men dette er ikke kardinalkrav. Projektlederen er ikke medlem af styregruppen, men vil deltage i styregruppemøderne, som sekretær og udarbejder materiale til styregruppemøderne. Forretningslederen deltager ikke aktivt i styregrupperne, medmindre dette ønskes og aftales med formanden for OS2. Projektlederen kan søge støtte og vejledning hos forretningslederen eksempelvis i forbindelse med kommunikation, projektøkonomi mv.

#### 4.1.5 Koordinationsgrupper

Ved idriftsættelse af projekter overgår disse til at være produkter. I den forbindelse skal der nedsættes en eller flere koordinationsgrupper for hvert produkt. Der er også koordinationsgrupper for produkterne i OS2, men de har mere uformel karakter og er besluttet af og drevet i det enkelte projekt. Der er også oprettet teams i OS2 regi eksempelvis omkring OS2KLE og OS2Core. Disse teams har karakter af koordinationsgrupper, men med forskelligt fokus og indhold.

Koordinationsgrupperne har til formål at koordinere de, under produktet, deltagende kommuners ønsker og behov for videreudvikling og vedligeholdelse. Dvs. at grupperne, indenfor det enkelte produkt skal:

- Sikre indsamling af kommunernes ønsker til udvikling af produktet
- Igangsætte og eventuelt lukke udviklingsprojekter
- Varetage ansvaret for udviklings- og driftskontrakten (hvis der er en sådan) med leverandøren<sup>1</sup>
- Styring af økonomi i relation til de afsatte midler til udvikling under hvert produkt
- Styring af økonomi i relation til indsamling af midler
- Indstille udviklingsprojekter til bestyrelsen, såfremt udviklingsomkostningerne ligger udenfor rammene for produktets økonomi

Et vigtigt formål med koordinationsgrupperne er at sikre fortsat engagement og videreførelse af den positive energi, der opleves i OS2 projekter. Når projekterne overgår til at være produkter er der oftest en række udviklingstiltag og forbedringspunkter. Her har ko-ordinationsgrupperne en vigtig rolle, i at sikre at produkterne udvikles og der fortsat er en god energi omkring produktet - at produktet lever.

På samme vis som for projektet afklares produktets økonomi ved idriftsættelsen og skal godkendes af styregruppen og for N2 og N3 produkter af bestyrelsen. Der skal ske en løbende tilbagemelding fra styregruppen og til bestyrelsen i produktets udvikling, herunder økonomi for produktet.

Koordinationsgrupperne er frivillige at deltage i og alle kommuner, der anvender det på- gældende OS2 produkt kan deltage. Der er ikke sat begrænsninger på antallet af deltagere pr. kommune i hver koordinationsgruppe, men det kan det enkelte projekt beslutte at gøre.

Der udpeges en styregruppe for hver koordinationsgruppe med en styregruppeformand. Det er styregruppen der har det formelle ansvar for økonomi og produktudviklingen. Ko-ordinationsgrupperne kan søge sparing og hjælp hos forretningslederen, der samtidigt er det kommunikative bindeled til bestyrelsen.

Forretningslederen deltager som udgangspunkt ikke aktivt i koordinationsgrupperne, men skal hele tiden orienteres om udvikling og vedligeholdelsesplaner indenfor det enkelte produkt. Kommunikation omkring vedligehold og udviklingsplaner koordineres med for- retningslederen.

Ligeledes koordineres produktøkonomi med forretningslederen.

Det er koordinationsgruppens ansvar at sikre at produktudviklingen sker i henhold til de strategier og krav OS2 har fastsat. En ambition for bestyrelsen er at sikre, at produkterne i OS2 bliver robuste stabile løsninger, som kan anvendes af alle 98 kommuner og andre offentlige og private aktører.

I forbindelse med oprettelse af en koordinationsgruppe vil forretningslederen introducerer deltagerne for OS2's generelle krav til drift, arkitektur mv., der hvor sådanne krav er udarbejdet.

Koordinationsgrupperne kan både være drevet af kommunerne og af en leverandør. Hvis der er knyttet en fælles driftskontrakt til et OS2 produkt, kan det eksempelvis være en del af driftsaftalen, at leverandøren driver koordinationsgruppen for det pågældende OS2 produkt. En leverandør kan også købes til at drive flere forskellige koordinationsgrupper, hvor leverancen fra leverandøren vil være facilitering af koordinationsgrupperne. I dette tilfælde forventes det at leverandøren ikke har en udviklings- eller driftsmæssige relation til produkterne.

Under koordinationsgrupperne kan være netværk af eksempelvis superbrugere, men disse netværk har mere uformel karakter. Fra disse netværk kan opstå ønsker og behov, som af- gives til koordinationsgruppen til videre vurdering og prioritering.

---

<sup>1</sup> | Leverandør er en betegnelse for både markedsleverandører og kommuner. Kommuner kan optræde som leverandører, eksempelvis hvor kommunen driver og servicer en løsning (produkt), et eksempel er KITOS.

#### 4.1.6 Faglige udvalg

OS2 ønsker at understøtte projekterne og produkterne endnu bedre end i dag og derfor er det bestyrelsens ambition at oprette en række faglige udvalg. Disse udvalg har til formål at udarbejde materialer, som projekterne og produkterne i OS2 regi kan anvende. Det være sig:

- Arkitekturprincipper
- Standarder
- Udbudskrav indeholdende o Arkitekturkrav o Krav om anvendelse af standarder o SLA o Driftsformer
- Kontrakter
- Projektmodel
- Konferencer
- Mm.

De faglige udvalg består af frivillige deltagere fra OS2 kommunerne og har i udgangspunktet til formål at tilvejebringe vejledende materiale, til brug i projekterne og for produkterne. Bestyrelsen kan dog beslutte at gøre dele af materialerne obligatoriske, eksempelvis arkitekturprincipper eller driftskrav for projekter af særlig strategisk vigtig karakter for OS2.

De faglige udvalg kan også bestille konkrete leverancer fra leverandører med specialistviden indenfor de enkelte faglige områder. Det kan eksempelvis være i relation til udbudskrav, hvor jurister kan indkøbes til at indgå i dialogen eller direkte udarbejde, på foranledning af OS2, materiale til brug ved eksempelvis udbud. Sådanne indkøb skal koordineres med forretningslederen og bestyrelsen. På sigt kan de faglige udvalg udvikle sig til egentlige sekretariatsfunktioner under ledelse af forretningslederen. Eksempler på udvalg kan være:

- Arkitektur
- Kontraktstyring
- Drift og udbud

Disse områder er af tværgående og universel karakter for projekter og produkter, hvorfor de kan udvikle sig til standarder for OS2. En udvikling til et sekretariat afhænger dog i høj grad behovet fra projekterne og produktgrupperne, samt antallet af projekter og produkter i OS2.

Tilsvarende sekretariater ses i andre kommunale fællesskaber hvor de er rammesættende for det arbejde der udføres i fællesskaberne, her kan nævnes SBSYS, ØS Indsigt og fremadrettet Digitaliseringsforeningen (fælleskommunalt samarbejde i Region Sjælland). Ved at opbygge sekretariatsfunktioner i foreningen opnås muligheden for at opbygge viden i foreningen, indgå i dialog med de andre fællesskaber, samt få en mere aktiv rolle i relation til eksempelvis KOMBIT og KL.

Den opbyggede viden kan der drages nytte af ikke kun i OS2 projekterne, men også i den enkelte kommune, hvor eks. arkitekturprincipper, udbudskrav mv. kan anvendes i egne gen- og nyanskaffelser. Derigennem vil kommunerne opnå at kunne anvende OS2 som vidensbank og ikke kun som fællesskab for Open Source-løsninger.

#### 4.1.7 Faggrupper

En del af ændringen i OS2 er også oprettelse af faggrupper. Disse faggrupper kan nedsættes omkring særlige faglige områder hvor OS2 tilbyder rammerne for fagpersoners interesse. Det kan eksempelvis være:

- Taksonomi
- It Arkitektur

- Data Management
- Klassifikation
- O. lign.

Faggrupperne har til formål at opsamle, drøfte og formidle viden indenfor de fagområder grupperne er nedsat om, men behøver ikke være knyttet til et særligt projekt. Faggrupper danner faglige rum hvor ligesindede kan finde sammen og dele interesse og viden inden for et givent felt.

Det udarbejdede materiale vil være til fri brug for alle interesserede i og udenfor OS2. Faggruppernes arbejde kan muligvis danne grundlag for nye projekter eller den opsamlede viden kan bringes ind i eksisterende projekter og/ eller produkter, hvorfor forretningslederen løbende vil holde dialogen med faggrupperne.

Med disse faggrupper er det forhåbningen at kunne tilvejebringe, samle og distribuere viden på en måde hvormed flest mulige interessenter får gavn af det, samt at bringe fagpersoner sammen og skabe et fagligt fællesskab i rammerne af OS2.

De faglige udvalg understøttes af forretningslederen, der bl.a. hjælper med publicering af det udarbejdede materiale og sikrer kommunikationen med bestyrelsen, andre interessenter og de projekter hvor materialet er relevant.

## 4.2 Opsummering

En ny tilpasset organisering af OS2 handler i høj grad om evolutionær udvikling og ikke store ændringer af foreningen og foreningens grundstruktur. Der indføres en ny rolle, forretningslederen, der får det daglige operationelle ansvar for OS2, i tæt koordinering og samspil med formanden. Forretningslederen skal bidrage til at bestyrelsen får en mere strategisk rolle, hvor fokus i højere grad vil være på udviklingen af OS2, herunder samspillet med KL, KOMBIT, leverandører og andre kommunale fællesskaber. Forretningslederen bliver bindeledet i OS2 og skal sikre kommunikative og understøttende tiltag i forhold til projekter og produkter i OS2. Det er igennem forretningslederen at projekter bliver godkendt og optaget i OS2, i samspil med bestyrelsen. Forretningslederen vil være projekternes og produkternes sparringspartner, både i forhold til anvendelse af OS2 værktøjer, men også i forhold til tilslutning, leverandørdialog mv. En mere formel struktur omkring produkterne og deres løbende udvikling i form af koordinationsudvalg skal dannes. Disse koordinationsudvalg skal være frivilligt baserede i kommunernes deltagelse, men have en formel struktur. Koordinationsgrupperne kan enten være leverandør- eller kommunestyrede.

I takt med at OS2 bliver en mere central aktør i relation til den fælleskommunale digitaliseringsstrategi og den fælleskommunale rammearkitektur har foreningen behov for at kunne understøtte projekterne med konkret viden og standarder. Derfor søges der nedsat fagudvalg, der kvalificeret kan indsamle viden om udbuds krav, arkitekturprincipper mm. og derigennem understøtte projekterne i deres arbejde. Det vil samtidigt bidrage til at OS2 vil fremstå med homogent og professionelt.

Målet for den ændrede organisation i OS2 er at skabe et bedre Open Source-fællesskab, der i endnu højere grad understøtter kommunerne i at udvikle nødvendige løsninger. Et fællesskab der kan støtte op om den fælleskommunale digitaliseringsstrategi og realiseringen af den fælleskommunale rammearkitektur, på en professionel og tillidsvækkende måde.

Derudover er det også et mål at skabe mere samarbejde med andre kommunale fællesskaber og via disse opnå synergier på tværs af fagligheder og forskelligheder.

# 5 Produktniveauer

## 5.1 Indledning

I forbindelse med den nye organisering af OS2 har det været et ønske fra bestyrelsen at styrke projekterne i OS2 og sikre en ensartet håndtering af projekterne, for derigennem bedre at kunne akkumulere viden og erfaring fra de gennemførte projekter.

Projekter i OS2 håndteres i dag forskelligt, med forskellige projektmodeller, projektleder- erfaring, tilslutningsprocesser mv. Dette er ikke hensigtsmæssigt, hvorfor der fremadrettet ønskes en tydeligere opdeling af projekterne og en deraf tydeligere opdeling af de produkter projekterne skaber og den governance disse produkter er omfattet af, en produkt- opdeling. Vedligehold og drift af forretningskritiske løsninger for et antal (mange) kommuner stiller andre krav til governance end hjemmesideløsninger bygget på OS2Cores komponenter der driftes lokalt.

Via denne opdeling vil projekterne (og produkterne) bedre kunne understøttes og foreningen som helhed vil fremstå mere professionel.

Ved beslutningen om ændret organisering af OS2, blev det samtidigt besluttet at opdele projekter og produkter i OS2 regi i tre niveauer:

1. N1
2. N2
3. N3

For de tre niveauer er gældende at for hvert niveau et projekt eller produkt går op, vil kravene stige. Dvs. at krav til dokumentation, organisering, kommunikation mv. vil øges for hvert niveau. Dertil kommer at med niveauerne N2 og N3 vil kravene til tilbagemelding til bestyrelsen øges, ligeledes kravene til styring af projekterne.

I det efterfølgende gennemgås de tre niveauer. Indledningsvis gennemgås processen for at få et produkt eller projekt i OS2, derefter en gennemgang af de tre niveauer og afslutningsvis en samlet opsummering.

Ved gennemgangen af de enkelte niveauer vil der være fire gennemgående temaer:

1. Relevans
2. Formkrav
3. Governance
4. Strategisk sammenhæng

Niveauerne bygger oven på hinanden, dvs. at for N2 vil kravene til relevans fra N1 være indbygget i N2 og det i N2 beskrevne, vil bygge videre på det beskrevne i N1. Tilsvarende for de øvrige temaer.

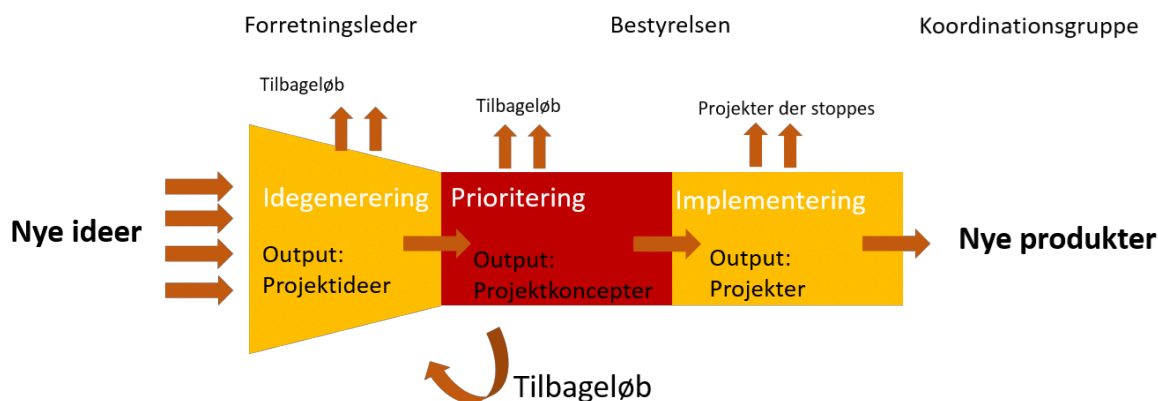
Derved vil et projekt, der indledningsvis er kategoriseret som N1, kunne udvikle sig til et N2 produkt, da det opfylder kravene til N2, men skal ikke organiseres forfra, beskrives på ny. Det allerede gjorte arbejde udvides blot med de tillæg der er nødvendige under N2.

Der vil i gennemgangen af de tre niveauer, derfor ikke være en gentagelse af det tidligere, under hvert tema, beskrevne, det forudsættes indbefattet.

## 5.2 Processen for produkter i OS2

OS2 er som forening kendetegnet ved en stor innovationslyst og –kraft. Stigningen i antallet af projekter de seneste år er et tydeligt tegn på dette. Men projekterne bliver også større, mere omfattende og centrale for kommunerne, hvorfor der er et behov for en mere styret proces for projekternes vej ind i OS2.

Nedenstående model illustrerer de forskellige trin projekterne skal igennem og hvem der i processen træffer beslutning om projektets videre færd.



Kilde: Inspiration fra Goffin & Mitchel (2010)

Nye ideer kan komme fra mange forskellige sider, men fælles for dem alle er, at de i forbindelse med idegenereringen skal drøftes med forretningslederen i OS2.

Forretningslederen vil hjælpe projekterne med at formulere projekterne efter OS2 retningslinjer og indplacere projekterne i et af de tre produktniveauer. I denne proces omformes projektet fra ide til koncept. Ved denne proces kan projekterne opleve tilbageløb, hvor dele af projektideen skal efterprøves, gentænkes eller omformuleres.

Afhængigt af indplacering i niveau vil projektkonceptet kunne fortsætte direkte til implementering (N1), alternativt skal projektkonceptet præsenteres for bestyrelsen (N2 & N3), hvor der sker en vurdering og prioritering af projektkoncepterne. Igen vil forekomme mulighed for et tilbageløb, hvor projektet ikke afvises, men skal igennem idegenereringsprocessen en gang mere.

Årsagerne kan eksempelvis være manglende strategisk fit med OS2s overordnede vision og strategi. Manglende overholdelse af krav til udbud, Open Source, arkitekturkrav mm.

For de projektkoncepter der godkendes kan de igangsættes og senere implementeres. I denne fase vil projekterne løbende skulle komme med tilbagemelding på fremdrift, økonomi mv., hvilket sker til forretningslederen.

Tilbagemeldingen er vigtig for løbende at sikre, at projekterne har den forventede fremdrift og leverance. Det er samtidigt vigtigt at have mulighed for at genoverveje projekter, hvor de eksempelvis viser sig ikke at kunne realiseres inden for den estimerede økonomi eller de forventede rammer af projektet. Der kan også være omverdensforhold der ændres undervejs og dermed ændrer grundlaget for projektet, med andre ord: OS2 projekter skal behandles som alle andre kommunale projekter.

Når et projekt er færdigudviklet og implementeret i de første kommuner vil OS2 være beriget med et nyt produkt. Dette produkt vil efterfølgende blive fulgt af en koordinationsgruppe. Det er koordinationsgruppens opgave at sikre produktets løbende udvikling, herunder håndtering af ændringer,



overvågning af SLA hvor løsningen driftes af en ekstern part, det være sig en kommune eller leverandør, arkitekturtilpasninger mv.

I både et projekt og et produkts livscyklus kan det ændre karakter, eksempelvis blive mere omfattende og dermed bevæge sig fra eksempelvis et N1 projekt/produkt og til et N2. Det kan naturligvis også gå den anden vej fra N3 til N2. Her er det ligeledes bestyrelsen der træffer denne beslutning. Beslutningen om denne bevægelse vil altid ske af bestyrelsen, der modtager orientering om dette, enten fra forretningslederen eller produktets koordinationsgruppe.

Det er ikke et krav at et produkt altid er udformet og udviklet i OS2. Har en kommune, en offentlig myndighed, et kommunalt/offentligt fællesskab eller en gruppe af kommuner udviklet en løsning og ønsker denne som en del af OS2 er dette muligt. Kravene til et sådant produkt adskiller sig ikke fra produkter udviklet i OS2 regi. Derfor vil et færdigt produkt, der ønskes overdraget til OS2 skulle opfylde de i det efterfølgende oplyste krav, på samme vilkår som projekter i OS2 regi.

Beskrivelse af produktniveauerne sker i det efterfølgende både via en skabelonform og underbygget af en kort tekstbeskrivelse. Hensigten med dette er at gøre formen operationel og direkte anvendelig ved implementering af den nye organisering.

### 5.3 Niveau1 (N1)

N1 er det første af de tre niveauer og er tiltænkt mindre projekter drevet af en enkelte eller få kommuner. Funding af projektet sker for lokale midler og projektet har ikke en direkte sammenhæng til allerede eksisterende OS2 projekter eller produkter.

Et eksempel på et N1 produkt er CPR Broker eller OS2 Search.

#### 5.3.1 Relevans

Projektets/ produktets relevans stammer fra dets grundlæggende ide og lokale værdi. Men for at være et OS2 projekt/ produkt skal den lokale værdi være beskrevet og kunne overføres til andre kommuner. Dvs. der skal være en potentiel værdi for andre kommuner.

#### 5.3.2 Formkrav

Formkravene som projekt eller produkt skal leve op til handler i høj grad om:

- ✓ Deling
- ✓ Dokumentation
- ✓ Lovfomlighed

Et centralt element i OS2 er deling af viden, erfaring og produkter. Derved skal kildekode deles via et officielt delingssite eks. GitHub.

Løsningen skal være velbeskrevet, dvs. projektets/ produktets formål og løsningsbeskrivelse, herunder eventuelle snitflader til andre systemer/løsninger. Beskrivelserne skal også inkludere eventuelle driftskrav, der måtte være til løsningen. Samt udarbejdelsen af uddannelsesmateriale. Sikkerhed skal også tænkes ind fra starten, som en central del af løsningen.

I relation til de fælles offentlige standarder og rammearkitekturen stiller OS2 ikke obligatorisk krav om overholdelse af disse, men i stedet *følg eller forklar*. Dvs. at det skal beskrives hvor et projekt følger standarderne og rammearkitekturen og hvor det *ikke* gør og *hvorfor* det ikke gør.

Dette for at sikre, at andre kommuner kvalificeret kan vurdere og tage produktet i anvendelse. Det skal være så let tilgængeligt at anvende et OS2 produkt som muligt.

Projekter og produkter i OS2 skal overholde gældende lovgivning, det være sig i forhold til udbudslovgivning mv. Det betyder at den eller de kommuner, der ønsker et projekt eller produkt i OS2 regi, skal sikre at eventuelle databehandleraftaler er på plads, at der er gennemført udbud hvor nødvendigt og at øvrig lovgivning er overholdt. OS2s licenskriterier skal ligeledes være overholdt.

Det er op til den enkelte kommune, der udvikler produkter i OS2 regi at sikre dette. Viser det sig efterfølgende at disse krav ikke er overholdte kan bestyrelsen i OS2 vælge at af- vise eller lukke produktet.

### 5.3.3 Governance

Projekter i N1 kan være med deltagelse en enkelt kommune eller flere. Der er ikke krav om at projektet fra start kan eller skal omfatte alle kommuner. Så længe projektet har relevans og opfylder formkravene kan det indlemmes i OS2. Forretningslederen er altid indgangen for alle projekter og produkter i OS2. Forretnings- lederen vil understøtte projekterne i at opfylde formkrav og indledningsvis indplacere dem i et produktniveau. Efterfølgende vil der være en løbende dialog mellem forretnings- lederen og projektet. Forretningslederen vil være retningsvejledende for projektet og der- med understøtte dets realisering.

Det er ikke et krav at projektet anvender OS2s projektmodel.

Den løbende orientering til bestyrelsen om projektets fremdrift sker via forretningslede- ren.

### 5.3.4 Strategisk sammenhæng

For et projekt eller produkt på N1 er der ingen sammenhæng med OS2 strategi. Projektet eller produktet skal naturligvis være et open source-projekt/ produkt, men derudover er der ikke krav om strategisk sammenhæng.

Der er krav om at projektet/ produktet understøtter den innovative udvikling af kommuner, herunder den lokale kommunale dynamik. Projekterne skal bidrage til at kommunerne udvikler deres forretning i en positiv retning, med innovative effektskabende projekter.

Relevans	Formkrav	Governance	Strategisk sammenhæng
Ideen	Deling (kildekode deles)	Funding kan ikke ske via OS2	Ingen tæt kobling til OS2 strategi
Værdi (lokal)	Overholdelse af licenskriterier	Forretningsleder assisterer ved formkrav	Skal understøtte: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovation</li> <li>• Lokal kommunal dynamik</li> <li>• Open Source</li> </ul>
Værdi for andre	Udbudsregler er overholdt	Forretningsleder afgør produktniveau	
	Alm. Lovformlighed er overholdt	Orientering til bestyrelsen	

	Sikkerhed er tænkt ind i løsningen	Antal kommuner: +1	
	Databehandleraftaler er på plads	Løbende dialog med forretningsleder i projektets tilblivelse	
	Dokumentation af løsningen (formål, løsningsbeskrivelse, inkl. snitfladebeskrivelse)	Ikke krav om anvendelse af OS2 projektmodel	
	Driftskrav udformet, men ingen krav til drifts setup		
	Uddannelsesmateriale udarbejdet		
	Følg eller forklar i forhold til standarder og rammearkitektur		

## 5.4 Niveau2 (N2)

På niveau 2 (N2) har produkterne en større indvirkning og relevans for en større kreds af kommuner, samt et strategisk ophæng i forhold til OS2. Derfor stilles der også større krav til projektet/produktet, herunder i forhold til dokumentation og projektets organisering.

Et eksempel på et N2 produkt er KITOS.

### 5.4.1 Relevans

Produktets relevans stammer fra dets grundlæggende ide, som N1, men dets værdi har fælleskommunal, fremfor kun lokal værdi. Det betyder at produktet tænkes og beskrives fra start til at have relevans for mange eller alle af landets kommuner, modsat ved N1 hvor produktet initialt er lokalt tænkt og lokalt anvendt.

Ydermere kræves det at produktet har opbakning fra den lokale linjeledelse i den eller de kommuner, der indgår i projektarbejdet. Opbakningen demonstrerer produktets relevans og de deltagende kommuners seriøsitet.

### 5.4.2 Formkrav

I forhold til N1 øges formkravene yderligere. Eksempelvis er der et initialt krav om at følge OS2s projektmodel, men ikke som et kardinalkrav. I stedet er kravet *følg eller forklar*, dvs. hvis projektet ikke følger OS2s projektmodel, men i stedet anvender en anden model, skal årsagen hertil beskrives og forskellene forklares. Dette for at sikre, at projektet følger en kvalificeret projektmodel og dermed underbygges i fornødent omfang.

Foruden kravene opstillet i N1 omkring løsningsbeskrivelse, stilles der krav beskrivelse af drifts set up, herunder driftsform (-er), support og vedligehold. Dette uagtet om løsningen drives lokalt, via en

kommunal aktør eller en leverandør. Der må ligeledes kun være én core kode, som løbende vedligeholdes. Der kan være flere former for anvendelse af core kode, men der kan kun være den ene.

Der stilles ligeledes krav om, at ved implementering opsamles og dokumenteres best practices. Dette for at samle erfaring og viden og distribuere dette til efterfølgende kommuner, der på et senere tidspunkt ønsker at ibrugtage produktet. Derigennem beriges hele produktet igennem de løbende implementeringer og understøtter OS2 ønske om videndeling.

Tilsvarende i forhold til kommunikation omkring produktet. Her stilles der krav om at der udarbejdes præsentations- og kommunikationsmateriale, til anvendelse over for det strategiske niveau. Produkter i P2 niveauet vil ofte skulle have en lokal strategisk forankring og vil derfor kræve udarbejdelse af materiale til netop dette niveau. Derfor stilles der krav om udarbejdelse for derigennem at understøtte efterfølgende kommuner i deres lokale kommunikation og underbygge produktets viden opsamling.

### 5.4.3 Governance

Det er bestyrelsen for OS2 der godkender produkterne på dette niveau. Godkendelse sker på baggrund af indstilling fra forretningslederen. Indstillingen vil være udarbejdet i samarbejde med den eller de kommuner, der har henvendt sig til forretningslederen omkring et projekt eller produkt, der ønskes som en del af OS2.

Ved godkendelse nedsættes en styregruppe, der formelt skal godkendes af bestyrelsen og der dannes ved idriftsættelse af produktet en fast koordinationsgruppe.

Funding af produktet kan ske via OS2, men kan også forekomme som lokal funding.

### 5.4.4 Strategisk sammenhæng

Der er krav om at produktet har en strategisk sammenhæng til OS2s vision og strategi, samt at produktet forholder sig til de øvrige projekter og produkter i OS2, i forhold til at sikre strategisk sammenhæng og eventuelle snitflader imellem produkter og projekter.

Relevans	Formkrav	Governance	Strategisk sammenhæng
“Global” kommunal værdi	Følg eller forklar projektmodel. Projektleder skal være certificeret eller dokumenteret projektleder	OS2 funding mulig	Beskriv strategisk overensstemmelse i forhold til OS2 vision og strategi
Lokal linjeledelse accept	Kommunikationsmateriale til strategisk niveau	Bestyrelsen godkender projekt	
	Præsentationsmateriale	Nedsættelse af styregruppe	
	Kun én version af corekoden	Dannelse af koordinationsgruppe	

	Best practice dokumenteres ved implementering		
	Drifts set up skal beskrives (driftsform, support, vedligehold)		

## 5.5 Niveau3 (N3)

For N3 projekter og produkter er der ekstra opmærksomhed, og en løbende overvågning både organisatorisk, operationelt og teknisk af projektet/ produktet.

Projekterne/ produkterne er af strategisk karakter, hvorfor der er behov for en robust organisationsstruktur, hvor styring af produktet sker i tæt samhörighed med bestyrelsen.

Eksempel på et N3 projekt er OS2MO.

### 5.5.1 Relevans

For N3 er gældende at der skal være et ophæng til de nationale strategier. Det betyder at projekterne/ produkterne skal understøtte kommunerne i realisering af de kommunale krav og mål opstillet i de nationale strategier.

Projekterne/ produkterne vil derfor ofte indgå i en sammenhæng med centrale initiativer eks. KOMBITs monopolbrud.

### 5.5.2 Formkrav

Formkravene til N3 projekter/ produkter udbygger de allerede tidligere beskrevne i N1 og N2 med politisk og strategisk kommunikation. Kommunikationen skal anvendes både lokalt, men i mindst ligeså høj grad overfor KOMBIT, KL m.fl. Derfor skal der i projekterne udarbejdes strategisk kommunikation, der koordineres med bestyrelsen for OS2.

Projekterne/ produkterne vil ofte have en stor bevågenhed omkring sig, hvorfor det er centralt at sikre en sikker og stabil implementering og overgang til drift. Der stilles derfor krav om udarbejdelse af en procesplan, med tilhørende beskrivelse af procesansvar for overgangen til drift. En slags minikogebog for produktet.

Projekterne/ produkterne vil forventeligt ofte have en forretningskritisk karakter, hvorfor en procesplan har til formål at imødegå eventuelle fejl og misforståelse omkring proces og procesansvar i overgangen til drift.

### 5.5.3 Governance

For N3 projekter vil bestyrelsen have en stor interesse i at følge projekterne, hvorfor styregruppen udpeges af bestyrelsen. Ligeledes vil det være et krav at bestyrelsen har beslutningsmajoriteten i styregruppen, for derigennem at kunne sikre produktets udvikling sker i overensstemmelse med den strategiske betydning.

### 5.5.4 Strategisk sammenhæng

Et N3 projekt/ produkt har stor strategisk sammenhæng til OS2s vision og strategi, hvorfor projektet/ produktet skal have overensstemmelse hermed. Samtidigt vil projektet/ produktet ofte have en strategisk sammenhæng til initiativer i KL, KOMBIT og/ eller Digitaliseringsstyrelses sammenhæng. Projekterne/ produkterne vil derfor typisk have en stor interesse fra de nævnte parter og kræver en central strategisk styring i OS2.

Relevans	Formkrav	Governance	Strategisk sammenhæng
Ophæng til nationale strategier	Politisk kommunikation: <ul style="list-style-type: none"> <li>Lokal</li> <li>Omverden (KOMBIT, KL, Digitaliseringsstyrelsen mv.)</li> </ul>	Bestyrelsen godkender projekt	Strategisk overensstemmelse i forhold til OS2 vision og strategi
	Procesplan + procesansvar for overgang til drift (minikogebog)	Bestyrelsen udpeger styregruppen	
		Bestyrelsen har stemmemajoritet i styregruppen	
		Mindst ét bestyrelsesmedlem i koordinationsgruppe	

## 5.6 Modellens fleksibilitet

Det er hensigten med modellen at sikre en øget grad af professionalisme i OS2 uden samtidigt at give køb på virkelyst og hurtig beslutningskraft i foreningen. Modellen søger at understøtte ildsjælene og skabe rammer hvori projekterne kan udvikle sig i en positiv retning.

Samtidigt søger modellen at sikre, at OS2 som forening, kan løfte de forventninger og krav som omverden stiller, eksemplificeret i den fælleskommunale digitaliseringsstrategi. Dette kræver koordinering og styring på tværs af projekterne og derigennem sender et klart signal om at OS2 som forening modnes.

Modellen kan fremstå meget bureaukratisk, men rummer en stor grad af fleksibilitet og evnen til at understøtte hurtige beslutninger. Tages et produkt som OS2Websscanner, der blev besluttet på en OS2 generalforsamling, er det et godt eksempel på hvordan et projekt meget hurtigt kan besluttes.

Sættes projektet ind i modellen vil projektet blive indplaceret som et P2 produkt. Dvs. projektet skal have relevans for næsten alle kommuner, der skal være en lokal linjeledelse accept af projektet, bestyrelsen skal træffe beslutning om projektet og en række formkrav skal være opfyldt.

På generalforsamlingen blev alle formelle krav til projektet reelt opfyldt:

- ✓ Det har global værdi

- ✓ Der var opbakning fra digitaliseringschefene (som sponsorer)
- ✓ Bestyrelsen var til stede og kunne godkende projektet

Af gode grunde ville formkrav ikke kunne opfyldes på generalforsamlingen, men disse ville efterfølgende kunne udarbejdes og formelt godkendes af bestyrelsen i den efterfølgende proces.

Dengang som nu ville projektet kunne blive godkendt med samme hastighed. Modellen står derfor ikke i vejen for en hurtig og oplevet uformel beslutningsproces.

I den efterfølgende proces med tilvejebringelse af produktet vil modellen sikre, at det færdige produkt vil være velbeskrevet, indeholde præsentation- og uddannelsesmateriale til anvendelse i den lokale implementering, samt sikre overholdelse af it-sikkerhedskrav og krav til anvendelse af standarder og rammearkitekturen hvor dette giver mening. Hvis ikke en beskrivelse af afvigelse i forhold til disse.

Modellen søger samtidigt at efterprøve projekternes validitet i de forskellige faser af projekterne. Når et projekt igangsættes præges det ofte af manglende viden, en viden der op- bygges undervejs. Derfor vil et projekt naturligt skulle evalueres igennem dets levetid, så- ledes også i OS2.

Det giver ikke værdi for foreningen at gennemføre projekter, der ikke skaber værdi for foreningens medlemmer.

## 5.7 Open Source-strategi

OS2 er et fællesskab, en forening, omkring udvikling af nye løsninger i Open Source. Et formål er at vise og sprede kendskabet til mulighederne i Open Source. Med den fortsatte udvikling af organiseringen af OS2 og det stadigt stigende antal projekter og produkter er det relevant for OS2 at formulere en mere klar Open Source-strategi.

Det er vigtigt for bestyrelsen at OS2 ikke udvikler en egentlig produktstrategi, da dette vil skabe begrænsninger for medlemmernes udfoldelser og derigennem være i opposition med de centrale værdier i OS2.

Det nuværende Code of Conduct siger bl.a.:

- Deltagelse. Vær en aktiv deltager.
- Vær omhyggelig. Tænk stort fra starten og hav andre kommuner med i de tekniske overvejelser.
- Vær respektfuld. Alle kan bidrage i fællesskabet, men på forskellige niveauer. Der er og skal være plads til alle.
- Vær åben. Vi skal være troværdige og transparente.

Men det er vigtigt for OS2 at have en klar strategi i relation til Open Source og hvordan projekter og produkter understøtter og drager anvendelse af den fælleskommunale rammearkitektur.

En række vigtige spørgsmål at stille i forbindelse med udarbejdelsen af en sådan strategi er:

- Hvordan skal teknologien anvendes?
- Hvilke processer for evaluering, godkendelse og styring af open source komponenter skal vi have?
- Hvordan supporteres og vedligeholdes koden?
- Hvordan indgår OS2 i Open Source-communities?

Disse spørgsmål besvares til dels i relation til koordinationsgrupper og fagudvalg hvor nogle af de spørgsmål naturligt adresseres, men dette bør ske på baggrund af en overordnet strategi for foreningen som helhed.

Open Source støtter innovation, åbenhed, vidensdeling og genbrug. Det gør det muligt at tage ejerskab og danne frivillige communities omkring produkter og udvikling. Men hvordan udmønter OS2 det i praksis og strategisk?

Det betragtes af bestyrelsen eksempelvis ikke som hensigtsmæssigt at projekterne tolker den fælleskommunale rammearkitektur forskelligt og dermed udvikler forskellige referencer for brugen af den fælleskommunale rammearkitektur. Dermed ikke sagt at det ikke kan være relevant, men det skal ske bevidst og ikke ud af manglende viden og kun på N1 og N2 niveau, ikke på N3. Derfor er det vigtigt ved projektopstart at projekterne forholder sig til de fælleskommunale og -offentlige initiativer, samt den fælleskommunale rammearkitektur. Her vil forretningslederen være en central sparringspartner for projekterne.

Men skal OS2 aktivt understøtte referencearkitekturprojekter baseret på Open Source, der kan vise udmøntningen af den fælleskommunale rammearkitektur?

En Open Source-strategi er ikke udarbejdet endnu, hvorfor dette udestår. Det vil være en opgave for den nye forretningsleder at sætte et sådant arbejde i gang, med inddragelse og involvering af medlemmer og samarbejdspartnere, for derigennem at sikre størst mulig inddragelse af viden og interessenter.

## 5.8 Opsummering

Med de tre niveauer etableres en model for projekter og produkter, der sikrer kernetværdierne i OS2. Modellen er fleksibel i beslutningsprocessen, men samtidigt robust i et lang- sigtet strategisk perspektiv.

Niveauerne afspejler samtidigt de mange forskellige typer af projekter og produkter, der er udviklet i OS2 og fremtidigt vil blive udviklet. Ydermere vil de enkelte projekter kunne opleve et OS2, der i endnu højere grad vil kunne understøtte realiseringen af de mange gode ideer.

Formkravene under de enkelte niveauer vil bidrage til at projekt og produkter i OS2 i større udstrækning vil følge de fællesoffentlige standarder, udbredelsen af rammearkitekturen og udviklingen af disse. Ydermere vil arkitektur, sikkerhed, drift, support og videre- udvikling fra starten være tænkt ind i projekterne, hvilket i sidste ende bør give meget stabile og robuste løsninger.

Der indføres med modellen en højere grad af styring, men en styring der har til hensigt at fremstille OS2 som en mere troværdig og professionel samarbejdspartner i realiseringen af de fælleskommunale og fællesoffentlige digitaliseringsinitiativer. Uden at denne styring giver køb på virkelysten og kreativiteten i OS2.

Tværtimod er det hensigten med modellen at understøtte iderigdommen bedst muligt og skabe nogle rammer og vilkår hvor ideerne kan blomstre.

Bestyrelsen får også en mere aktiv rolle og et større strategisk ansvar, mens de projekt og driftsrelaterede problemstillinger placeres i forretningsledelsen og koordinationsgruppene. Derved vil bestyrelsen kunne fokusere på udviklingen af OS2, herunder den strategiske retning for OS2, samtidigt med at projekterne og produkterne vil opleve en nærhed og tilgængelighed fra OS2.

# 6 Porteføljestyling

## 6.1 Indledning

Porteføljestyling handler om at kunne prioritere og styre en portefølje, det være sig en projekt- eller produktportefølje, om at skabe balance mellem mål, ressourcer og gevinster. Porteføljestyling skal



bidrage til at sikre, at en organisation når de opsatte mål (strategien), med de tilstedeværende ressourcer og med størst mulig effekt.

Porteføljestyring bidrager også til at skabe overblik og gennemsigtighed. Både i forhold til igangsatte initiativer, gevinster og anvendte ressourcer. Der kan skabes tværgående sammenhænge og dermed grundlaget for at kunne prioritere ressourcer og indsatser.

I OS2 har kommunerne været gode til at se forretningspotentialerne i projekterne, inden slutproduktet står klart. De forstår den forretningsmæssige værdi. Men projekterne ser ikke på tværs, ser ikke helheden og sammenhængen. Det kan medføre at projekterne eksempelvis udvikler forskellige varianter af de samme infrastrukturkomponenter, hvilket der i udgangspunktet ikke er noget i vejen med, der skal blot en koordinering mellem projekterne, således at der ikke anvendes en masse unødige ressourcer på at udvikle det samme parallelt, men at projekterne i stedet supplerer hinanden.

Her kan porteføljestyring bidrage til at skabe sammenhæng mellem projekterne og danne grundlaget for en mere effektiv udnyttelse af de gode innovative kræfter der er i OS2.

OS2 bygger på en filosofi om fællesskab, demokratisk involvering og ejerskab til det udviklede. Men OS2 består også af en række tæt-koblede enheder, faglige rum, hvor det er det faglige der skaber koblingen. Der består en fælles viden, fælles mål i disse rum, men samtidigt også en lukkethed i forhold til omverden. Denne lukkethed medfører manglende koordinering og skaber ikke sammenhængskraft på tværs.

Porteføljestyring kan være med til at understøtte disse faglige rum, men samtidigt skabe snitflader for de faglige rum til omverden, hvor disse i dag ofte ikke er. Snitflader som er vigtige for at rummene kan bestå og at der i rummene kan udvikle sig produktive og succesfulde løsninger.

Med porteføljestyringen i OS2 er det bestyrelsens hensigt at skabe sammenhængskraft i foreningen, at vise omverden en fælles retning for OS2. En retning hvor OS2 kan være med til at modernisere Danmark, understøtte innovationen og de kreative kræfter, men samtidigt også skabe en struktur og et fællesskab, der bygger videre på det fundament OS2 er skabt af.

## 6.2 Projekt- og produktportefølje

OS2 har som forening få projekter, eksempelvis OS2MO, men mange færdige produkter<sup>2</sup>, eksempelvis OS2KITOS, CPR Broker, OS2Webscanner m.fl.

Det betyder at der for foreningen reelt er to forskellige porteføljer:

1. Produktportefølje
2. Projektportefølje

De to porteføljer har forskellige mål og rammer, hvorfor der i den nye organisering vil være en opdeling af porteføljerne og forskellige rammer for de to porteføljer.

Bestyrelsen vil for begge porteføljer agere som styregruppe og forretningslederen vil understøtte det daglige arbejde omkring de to porteføljer.

OS2 består i dag primært af produkter og ikke af projekter, men antallet af projekter stiger løbende. Der er en stor udviklingslyst i kommunerne og mange ser OS2, som den rigtige forening at placere ejerskab og styring af projekterne i. Via OS2 sker en større eksponering af projekterne og der kan skabes større opbakning til projekterne via OS2.

---

<sup>2</sup> Produkter anvendes som en betegnelse for projekter der er gået i drift.

Derfor er det vigtigt at OS2 opnår en bedre struktur og modenhed, som forening og organisation. Her skal porteføljestyring bidrage til dette.

De to porteføljer vil ikke være ens i mål og metoder. For projektporteføljestyring handler det i høj grad om styring af ressourcer, tid og kvalitet i forhold til at sikre gennemførelse af projekterne, bredt set. Dette sker ved løbende at sikre, at projekterne har de fornødne rammer at agere i og at der er den nødvendige ledelsesmæssige prioritering på tværs af projekterne.

For produktporteføljen handler det i højere grad om at sikre en balanceret udvikling af produkterne i porteføljen og at produkterne skaber forretningsmæssig værdi, ellers må de lukkes. For porteføljestyregruppen er den løbende opfølgning derfor i højere grad et spørgsmål om produkternes økonomi, styring af ressourcer i forhold til løbende vedligehold og videreudvikling, samt den løbende og fortsatte implementering af produkterne i kommunerne, der er i fokus.

## 6.3 Mål med porteføljestyring i OS2

Med porteføljerne er det vigtigt at OS2, som forening, kan have overblik og kunne prioritere i eksisterende og fremtidige løsninger. Det er vigtigt at sikre at løsningerne kommer i mål og realiseres inden for deres rammer.

Via de to porteføljer ønsker bestyrelsen at opnå en række gevinster ved porteføljestyringen, eksempelvis overblik over sammenhængen imellem de forskellige projekter og produkter i OS2. Porteføljestyringen kan derfor bidrage til at sikre sammenhængskraften i foreningen og udbygge OS2 position i det kommunale digitaliseringslandskab.

I det efterfølgende beskrives målene for porteføljestyring af projekter og produkter. Målene skal ikke ses som statiske, men kan ændre sig over tid.

### 6.3.1 Mål for porteføljestyring af projekter

Målene for porteføljestyring i OS2 skal bidrage til udviklingen af OS2. En udvikling der skal sikre rammene og udbredelsen af det fantastiske arbejde der udføres i OS2. Porteføljestyring, i den nye organisationsdannelse, danner grundlaget for en mere effektiv projektstyring og derigennem mere effektfulde projekter.

Kendetegnet for projekter er en manglende viden i starten af projektet, hvorefter viden stiger efterhånden som projektet skrider frem. Denne udvikling vil ofte medføre at der sker ændringer i scope undervejs i projektet. Porteføljestyring skal bl.a. bidrage til at projekterne holder kursen og kommer i mål med at understøtte de forretningsmæssige behov de har opstillet.

Via porteføljestyring er det også målet at få indført en fælles projektmodel for alle projekter, samt standarder for it-arkitektur, driftskrav mv. Dette afhænger dog af produktniveau.

Den fælles projektmodel for OS2 skal anses som en basis projektmodel med indbyggede minimumanbefalinger, et grundlag for porteføljestyring. Fra projekterne kan gennemføres en ensartet tilbagemelding til styregruppene og derigennem til porteføljestyregruppen. Standarderne skal bidrage til at skabe sammenhænge på tværs af de færdige produkter, fælles læring fra projekterne og skabe bedre og mere robuste løsninger.

Porteføljestyring skal også skabe sammenhæng mellem projekter og produkter og derigennem bidrage til at der ikke udvikles parallelle eller overlappende løsninger. For mange projekter vil der ofte, over tid, forekomme en vis "blindhed" i forhold til eget projekt, en "stirre sig blind" på løsninger og mål. Dette er

altid sundt at udfordre og her kan porteføljestyring være et redskab til at skabe rammerne for denne udfordring.

Projekter kan også have tilsyneladende modstridende mål eller udvikling, hvor portefølje- styring kan bidrage til at skabe synlighed for dette og derigennem bidrage til at skabe sammenhænge og ikke modsætninger.

Synlighed om gevinster i projekterne i porteføljen er ligeledes en del af målene for porteføljestyring. Gevinster i projekterne, det være sig både de kvalitative og kvantitative gevinster, kan synliggøres via porteføljestyringen og sammenstilles hvorved de samlede gevinster (effekter) af projekterne i OS2 kan synliggøres internt og eksternt. Særligt kommunen til omverden er vigtig for projekterne og for OS2, da gevinstrealiseringen i projekterne danner grundlag for opbakningen til og berettigelsen af OS2.

Et centralt element for porteføljestyring er også at sikre strategisk sammenhæng mellem mål og projekter. At sikre at igangsatte projekter understøtte en organisations strategiske og forretningsmæssige mål. For OS2 vil dette være vigtigt i forhold til en positionering som en seriøs og professionel samarbejdspartner, hvor foreningen aktivt arbejder mod fælles strategiske mål og hvor projekterne i foreningen understøtter dette.

Porteføljestyring af projekter har til formål at;

- Skabe gennemsigtighed i OS2s projektportefølje
- Skabe sammenhæng imellem projekter og produkter i OS2
- Skabe synlighed om gevinsterne i projekterne
- Understøtte organisationsdannelsen i OS2
- Skabe fælles standarder og strukturer i OS2
- Skabe sammenhæng mellem strategi og projekter

### 6.3.2 Mål for porteføljestyring af produkter

En fortsat positiv udvikling af produktporteføljen er et centralt mål for porteføljestyring af produkter. Produkterne i OS2 har historisk været drevet frem af ildsjæle også i implementeringen i den enkelte kommune. Men det kan ikke forventes at produkterne i deres levetid drives af ildsjæle alene. Derfor skal den nye struktur for OS2 sikre, at når projekterne overgår til at være produkter, at der er den rette struktur i OS2, der kan videreføre arbejdet og bidrage til en fortsat udvikling af produkterne og derigennem sikre at de løbende giver forretningsmæssig værdi. Giver et produkt ikke længere forretningsmæssig værdi skal det lukkes. Dette er en opgave for bestyrelsen i relation til styring af produkterne i OS2.

Porteføljestyring handler også om at sikre en balanceret udvikling i produkterne hvor ressourcerne hos leverandørene og kommunerne anvendes i et rimeligt perspektiv mellem ændringsønsker, fejlrettelser og egen udvikling uden for det almindelige vedligehold af produktet. Dvs. i situationer hvor en eller flere kommuner for egne midler igangsætter nye større eller mindre udviklingsaktiviteter på produktet, som ikke ligger inden for de planlagte ændringer af produktet. Porteføljestyringen skal ikke sætte begrænsninger for sådanne tiltag, men skal modvirke at tiltagene ikke lapper over eller er i direkte modstrid mod den øvrige udvikling af produktet.

Porteføljestyringen har derudover til formål at sikre en gennemsigtighed i udviklingen af produkterne og kommunikationen om denne. Det kan i dag være svært at se hvordan og om de enkelte produkter udvikler sig og i hvilken retning. Derudover er økonomien for produkterne ikke altid synlig eller til at gennemskue, hvorfor et af målene med portefølje- styringen at skabe gennemsigtighed.

Porteføljestyring af produkter har til formål at;

- Skabe grundlaget for driftssikre og robuste produkter

- Skabe balanceret udvikling af produkterne
- Skabe gennemsigthed i udviklingen af produkterne

## 6.4 Porteføljestyling i OS2

Overordnet så sætter bestyrelsen den strategiske ramme projekter og produkter i OS2 og dermed også for udviklingen i porteføljerne for OS2.

I den strategiske ramme er det vigtigt, at der gives plads til nye ideer, kreativitet og til at ildsjælene kan realisere disse. Men ideerne skal kvalificeres i fællesskab. De skal testes og udfordres.

Bestyrelsen agerer som porteføljestyregruppe for både projekter og produkter. Styregrupperne i projekterne vil fortsat agere inden for det enkelte projekt i forhold til at træffe beslutninger om projektets fremdrift, herunder tid, ressourcer og økonomi. Med indførelsen af porteføljestyling skal disse beslutninger sikre sker koordineret og eventuelt i overensstemmelse med porteføljestyregruppen. Derigennem sikres tværgående koordinering og styring. Det samme vil være kendetegnet for koordinationsgrupperne.

Forretningslederen, i OS2, har den løbende kontakt til projekterne og koordinationsgrupperne for de enkelte produkter og indsamler derigennem de nødvendige oplysninger til porteføljestyregruppen (bestyrelsen) og sammenstiller disse oplysninger i en samlet oversigt.

Oversigten for projekter vil bestå af en række oplysninger om de enkelte projekter herunder;

- Projektinformation
  - Projekt navn
  - Formål og projektbeskrivelse
  - Projektorganisation
  - Forventet effekt
  - Strategiske mål
- Projektniveau
- Projektfase
- Tid
- Ressourcer
  - Estimerede ressourcer
  - Anvendte ressourcer
- Økonomi
  - Bc
  - Kvalitative mål

Samlet vil porteføljen give et godt overblik over de enkelte projekter og samlet for hele porteføljen.

For produkter vil oversigten bestå af;

- Projektinformation
  - Projekt navn
  - Formål og projektbeskrivelse
  - Projektorganisation
  - Forventet effekt
  - Strategiske mål
- Produktniveau
- Driftsstatus
- Tid
  - Fremdrift på ændringer og videreudvikling

- Økonomi
  - Drift
  - Ændringshåndtering
  - Videreudvikling

Bestyrelsen vil på den årlige generalforsamling redegøre for udviklingen i porteføljen og derigennem for det løbende arbejde i OS2s projekter og produkter.

I relation til porteføljestyring betragtes N1 projekter som værende mindre projekter, ofte vil dette være projekter, der kan betragtes som pilotprojekter for de større udviklings- og byggeprojekter, men vil efter udvikling være fuldgældige produkter i OS2. Projekterne har ikke de samme rammer og krav opstillet for N2 og N3, men skal naturligvis fortsat hænge sammen med de programmer og projekter, der i øvrigt er i OS2. Det betyder at projekterne er en del af porteføljen, men ikke efter de samme kriterier, som for N2 og N3 projekterne.

For N1 projekter vil det omhandle:

- Forretningside
  - Formål
- Tid
- Økonomi
  - Bc
  - Kvalitative mål

Tilbage melding til porteføljestyregruppen sker via forretningslederen.

## 6.4.1 Projekter

Porteføljestyregruppen (bestyrelse) har til formål at sikre en prioritering af projekterne i OS2, herunder også at sikre sammenhængen mellem nye og eksisterende projekter, samt med de allerede idriftsatte produkter i OS2. Derudover sikrer porteføljestyregruppen at projekterne er koordineret i forhold til eksisterende aktiviteter, eksempelvis i regi af KOMBIT, KL, TING eller andre relationer hvor OS2 indgår. Hensigten er at sikre, at projekterne i OS2 ikke udvikler de samme løsninger flere gange, men anvender allerede eksisterende løsninger eller udbygger eksisterende løsninger hvor det giver mening.

Prioriteringen handler også om at synliggøre gevinstene ved projekterne og derigennem også at kunne skabe yderligere opbakning til projekter, der har potentiale til at kunne udvikles til større måske landsdækkende løsninger.

Ydermere dannes et overblik over alle udviklingsaktiviteter i OS2, der giver mulighed for at se på de samlede aktiviteter i et strategisk perspektiv og derigennem kunne se om porteføljen udvikler sig i den ønskede strategiske retning. Dette sikrer mulighed for løbende at sikre en strategisk tilpasning af porteføljen.

Porteføljestyregruppen har mulighed for at afvise projekter eller lukke projekter, der ikke lever op til OS2 kodeks, eksempelvis omkring ejerskab til koden, åbenhed og lignende. Men også for projekter, der ikke understøtter OS2 strategiske målsætninger, undervejs i projektforløbet afviger betragteligt fra det oprindelige projektgrundlag mm.

Forretningslederen har den løbende dialog med projekterne på vegne af porteføljestyregruppen og skal sikre afrapportering fra projekterne og til bestyrelsen. Derudover skal forretningslederen agere som sparringspartner for projekterne.

Forretningslederen skal også bidrage til at skabe synlighed omkring OS2s projekter, herunder fremdriften i disse for omverden. Kommunikationen til omverden omkring projekternes udvikling er vigtig for OS2, i særdeleshed for at sikre det løbende samarbejde med

OS2s eksterne samarbejdspartnere eksempelvis KOMBIT og KL. Men også i relation til de fagområder, der endnu ikke er repræsenteret i OS2, her kan som et eksempel nævnes social og sundhedsområdet.

Afrapportering fra de enkelte OS2 projekter til de respektive styregrupper opsamles af forretningslederen og anvendes til den samlede porteføljeoversigt.

Porteføljestyregruppen vil i forbindelse med bestyrelsesmøderne få præsenteret en samlet portefølje af forretningslederen. Denne portefølje vil, i forkortet form, efterfølgende blive lagt på OS2web.dk, således at alle kan følge med i fremdriften for projekterne. Parallelt sker en løbende opdatering under de enkelte projekter, for derigennem at sikre størst mulig gennemsigtighed i OS2's arbejde og gøre det muligt for kommunerne at følge med i aktiviteterne i OS2.

## 6.4.2 Produkter

Produktporteføljestyring handler i denne sammenhæng om styring, overblik og kommunikation omkring OS2s portefølje af forskellige produkter (løsninger), der er færdigudviklet over de seneste år. Antallet af produkter i OS2 har været stigende over de senere år og er blevet mere diversificeret. Det skaber større udfordringer i at skabe sammenhæng, både strategisk og produktmæssigt.

Med et løsningsspænd fra hjemmesideløsninger (Kobra) til infrastrukturkomponenter (CPR broker) kan det være svært at sikre en ensartet arkitektur, drifts setup mv.

På den baggrund er det væsentligt for bestyrelsen at der skabes et samlet overblik over produkterne i OS2, herunder de it arkitekturmæssige sammenhænge i løsningerne. Efterfølgende kan erfaringerne fra de forskellige produkter danne grundlag for mere ensartede drifts- og sikkerhedskrav, samt generelle arkitekturprincipper for OS2.

Disse krav og principper skal danne grundlaget for en mere struktureret produktportefølje og fremadrettet robuste løsninger, der kan understøtte ambitionerne om at bidrage til den it-mæssige modernisering af Danmark. På samme vis som OS2 er det i dag, blot i en mere struktureret ramme.

Produktporteføljen skal samtidigt skabe større gennemsigtighed for omverdenen og derigennem større synlighed for de enkelte produkter i OS2s portefølje. Alle produkterne i OS2 har en stor berettigelse i den kommunale verden, men har måske ikke opnået en tilsvarende udbredelse. Med gennemsigtigheden er det bestyrelsens håb, at der vil kunne skabes større opmærksomhed om de enkelte produkter og samtidigt bredden af OS2s virke.

Et løbende balancepunkt i porteføljestyringen af produkterne vil bl.a. være egen udvikling kontra fælles udvikling inden for det enkelte produkt. Porteføljestyringen skal ikke stå i vejen for kommuner, der ønsker at udvikle OS2s produkter i eget regi, men omvendt må egen udviklingen ikke betyde, at det fælles produkt ikke vedligeholdes og løbende udvikles og omvendt.

Her skal porteføljestyregruppen, i samarbejde med det enkelte produkts koordinationsgruppe, bidrage til at sikre en balance. Ydermere skal det sikres, at produkterne hele tiden understøtter anvendelsen af standarder og den fælleskommunale rammearkitektur.

Koordinationsgrupperne for hvert produkt, skal sikre overholdelse af økonomi inden for produktet, håndtering af ændrings- og udviklingsønsker. Dette skal løbende rapporteres til bestyrelsen. Hvor der opstår alvorlige konflikter inden for koordinationsgruppen, så er bestyrelsen øverst besluttende og har til ansvar at bilægge striden.

Koordinationsgrupperne skal desuden sikre at system og arkitekturkrav i OS2 er overholdt, herunder også de juridiske krav opstillet af OS2. I den løbende afrapportering til produktstyregruppen afrapporteres om produkternes overholdelse af de opstillede krav.

## 6.5 Opsummering

Porteføljestyling i OS2 skal bidrage til en større gennemsigtighed i OS2 og derigennem større synlighed og udbredelse for projekterne uden for OS2. Øvrige gevinster ved porteføljestylingen er større sammenhængskraft på tværs af OS2s projekter og produkter. Derudover skal porteføljestyling i OS2 bidrage til en øget professionalisering, en øget modenhed af OS2. Dette sker ved at der vil være et øget strategisk fokus for projekter og produkter i OS2.

Organiseringen af porteføljestyling følger en klassik model med bestyrelsen som porteføljestyregruppe og forretningslederen som daglig sparringspartner for projekterne og koordinationsgrupperne, samt sekretær for porteføljestyregruppen.

Opdelingen af projekter og produkter i tre niveauer medfører en forskel i selve afrapporteringen og styringen af projekterne og produkterne i de tre niveauer. På N2 og N3 vil kravene til afrapportering og styring fra bestyrelsen vil være større end for N1. N1 betragtes overvejende som mindre projekter, der kan danne piloter for større byggeprojekter.

Kommunikationen relateret til porteføljestyling vil bidrage til en større gennemsigtighed i OS2, særligt omkring udviklingen i projekterne og produkterne. Kommunikationen skal bidrage til at skabe en større udbredelse og opbakning til projekterne og produkterne i OS2. Denne gennemsigtighed skal samtidigt bidrage til at tegne et mere sammenhængende OS2, et mere synligt OS2 og derigennem også en mere synlig retning for OS2.

Alt sammen en del af den udvikling som er igangsat i OS2 mod en mere sammenhængende forening, en mere strategisk styret organisation.

## 7 Perspektivering

Med udviklingen i OS2 opstår en række nye perspektiver for foreningen. Perspektiver der kommer på baggrund af den enestående kombination af entreprenørånd og dybe faglig viden, som har præget projekterne og derigennem udviklingen af OS2. De nye rammer for OS2 giver nye muligheder for ildsjælene at kunne gennemføre deres projektideer og blive understøttet i processen med både faglig sparring og værktøjer hvor disse behøves, eksempelvis projektmodel, hjælp til udbudsmateriale, driftskrav osv.

Et perspektiv for OS2 vil være som samarbejdspartner for KL i relation til realiseringen af den fælleskommunale digitaliseringsstrategi. Udmøntningen af strategien vil ske i en række initiativer, hvoraf nogle af disse initiativer kunne varetages af OS2 på vegne af alle 98 kommuner. OS2 får med den nye organisering rammene til at kunne varetage udviklingen og det efterfølgende vedligehold af nye løsninger på vegne af alle 98 kommuner. En sådan position for OS2 vil stille KL overfor helt nye muligheder og vil kunne understøtte KL i at realisere flere initiativer på kortere tid. Med erfaringerne fra tidligere projekter har kommunerne i OS2 vist sig i stand til at kunne gennemføre projekter hurtigt og med stor forretningsmæssig gevinst.

OS2 vil også kunne igangsætte pilotprojekter inden initiativer realiseres i storskala og derigennem kunne bidrage til at kvalificere både business cases og eventuelle udbud. OS2 har samtidigt et leverandørpartnerskab, der kan understøtte processen og bidrage til hurtig udvikling af løsninger.

Et samarbejde mellem KOMBIT og OS2 vil også kunne være et realistisk perspektiv med den nye organisering. OS2 har allerede i dag projekter, der kan understøtte kommunernes realisering af den fælleskommunale rammearkitektur, eks. VeRA og OS2MO. Projekter der samtidigt indsamler viden og erfaring for den forretningsmæssige anvendelse. Viden og erfaring som KOMBIT vil kunne bruge i videreudviklingen af STS Organisation, Klassifikation og Beskedfordeler.

Perspektivet i et samarbejde mellem KOMBIT og OS2 kan være, at KOMBIT lader OS2 udvikle pilotprojekter for KOMBIT, for derefter at hjemtage projekterne og implementere dem som K98 projekter. Alternativt at OS2 udvikler og driver K98 løsninger på vegne af KOMBIT og derigennem understøtter KOMBIT i en hurtigere gennemførelse af deres strategi og målsætninger.

I OS2 opbygges en projektmodel, rammer for produktvedligeholdelse, udbuds krav, arkitekturprincipper mv. Disse værktøjer og den opsamlede viden kan OS2 stille til rådighed for kommunerne til fri afbenyttelse. Derigennem kan OS2 bidrage til de kommunale projekter, der ikke gennemføres i OS2 regi, men lokalt. For kommunerne betyder det, at OS2 kan bruges som ramme for egne lokale projekter og egen lokale udvikling, men uden at lade disse projekter blive en del af det kommunale fællesskab. Kommunene udnytter OS2's kvalificerede værktøjer, standarder mv. og skal derfor ikke selv vedligeholde den viden lokalt, men kan i stedet trække på fællesskabet.

Samarbejdet med andre kommunale fællesskaber kan udvikles til at være reelle udviklingsfællesskaber, eksempelvis med ØS Indsigt og SBSYS, men også på det tekniske område med Geodata fællesskaberne. Disse forskellige fællesskaber udspringer alle af unikke faglige områder og behov, men vil, alt andet lige, have en række fælles behov. Her vil OS2 kunne være brobygger mellem fællesskaber og kan tilbyde at være et fælles udviklingssted.

Eksempelvis i et samarbejde med SBSYS hvor OS2 kan udvikle piloter, som SBSYS efterfølgende overtager og gør til en del af sit driftsmiljø. Her vil OS2 kunne tage rollen som laboratorie for SBSYS og tilsvarende for de andre fællesskaber. Projektet OS2MO er et godt eksempel på dette perspektiv. OS2MO kan tænkes anvendt som autoritativ Organisationsmaster og derved anvendes af både SBSYS og ØS Indsigt som komponent i deres løsningsmæssige infrastruktur. På samme vis som leverandører i det kommunale It-marked kan tænkes at anvende OS2MO, som en del af deres systemudvikling.

De kommunale fællesskaber som eksempelvis SBSYS, ØS Indsigt og diverse andre udviklingsfællesskaber står i dag forholdsvis alene set i relation til påvirkning og indflydelse på de fælleskommunale initiativer i KL og KOMBIT. OS2 kan med sin bredde, set i forhold til hvor mange fagområder løsningerne bredder sig over, samle fællesskaberne i en art paraplyorganisation for fælleskommunale digitaliseringsfællesskaber. Igennem OS2 kan fællesskaberne få skabt en fælles stemme og derigennem aktiv deltagelse i råd, styregrupper mm. i de fælleskommunale initiativer. Eksempelvis fast deltagelse i Arkitekturrådet, KOMBITs referencegruppe osv.

Med det stigende antal kommunale fællesskaber vil det være naturligt at lade dem være repræsenteret i KL, SKI og KOMBIT regi, da fællesskaberne løfter de kommunale udfordringer sammen. Derved vil kendskabet til de lokale udfordringer være større og tilsvarende for opbakningen bag OS2 og de andre fællesskaber.

Et sådant repræsentantskab vil have potentialet for stor indflydelse i beslutningsprocesserne og som rådgiver/ sparringspartner for KL, SKI, KOMBIT mv. Repræsentantskabet vil i endnu højere grad kunne tale kommunernes sag end de nuværende repræsentanter har mulighed for, da de, alt andet lige, repræsenterer en mindre del af kommunerne.

Ovenstående perspektiver illustrerer hvordan OS2 kan udvikle sig i mange retninger med det nye fundament. Et fundament der understøtter ildsjælene, men som samtidigt gør OS2 til en troværdig strategisk samarbejdspartner.