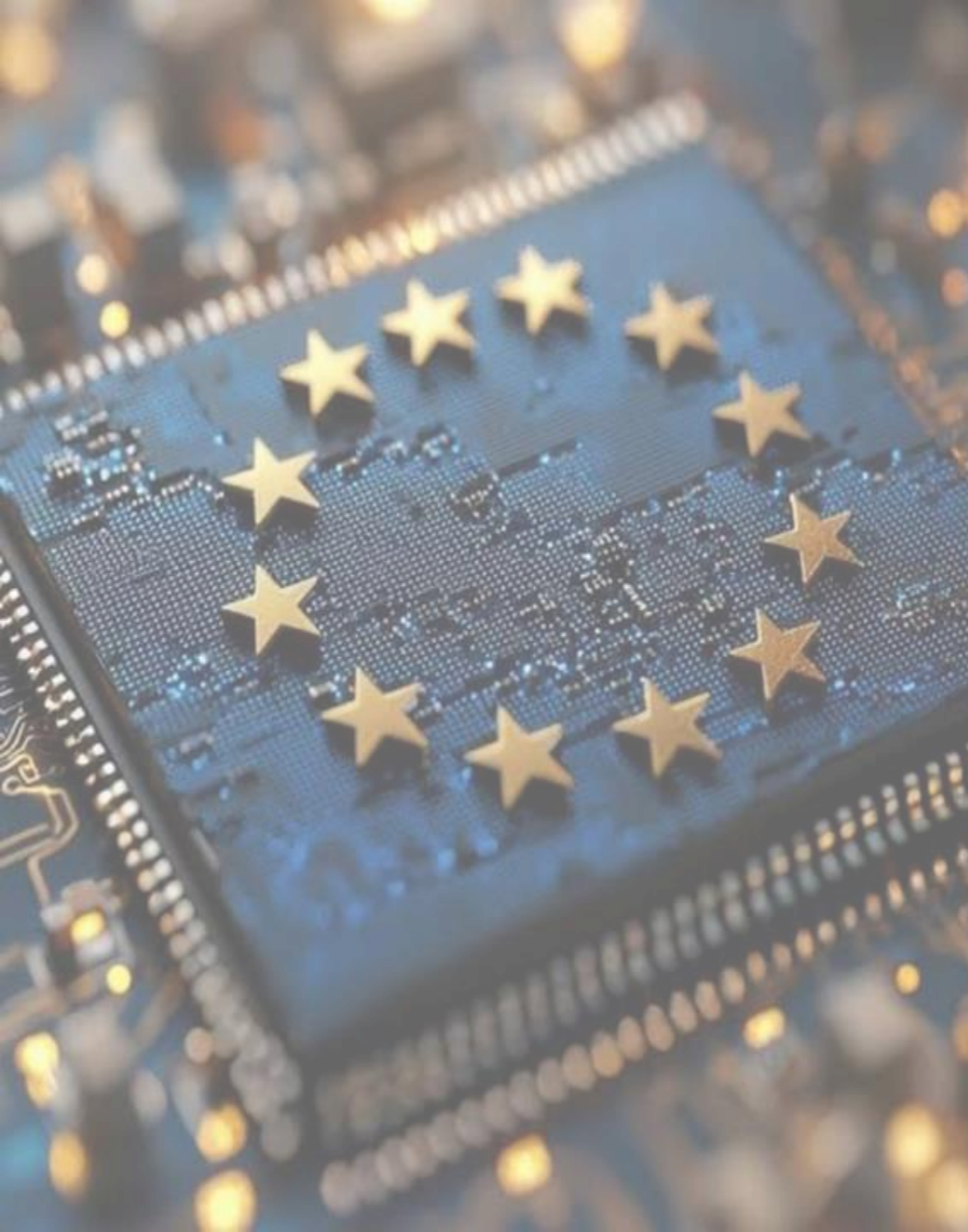


# GOVERNANCE OG PRINCIPPER FOR DIGITAL HANDLEFRIHED

AARHUS KOMMUNE 2026





# INDLEDNING

**Digital Handlefrihed er Aarhus Kommunes strategiske indsats for at mindske afhængigheder til softwareleverandører, undgå monopollignende markedsforhold og dermed øge vores resiliens og sikre ejerskab over egne data og nedbringe kommunens samlede licensudgifter.**

Governance og principper for Digital Handlefrihed i Aarhus Kommune har til formål at sætte rammerne for en fælles og koordineret indsats for øget ejerskab over egne data, beskyttelse af borgernes og kommunens oplysninger, samt et styrket økonomisk styringsgrundlag for digitaliseringsområdet.

Sammen med de 7 principper, er modellen rammesættende for kommunens fælles indsats om Digital Handlefrihed, på tværs af kommunens enheder.

Governance-modellen ligger i forlængelse af Digitaliseringsstrategien, som er godkendt og ejes af Direktørgruppen.

- ❑ Den enkelte magistratsafdeling/enhed har over for Rådmand og Byråd ansvaret for at governance for digital handlefrihed efterleveres i den pågældende afdeling.



# HVORFOR ER DIGITAL HANDLEFRIHED VIGTIGT?

## 1. Afhængighed

Kommunerne er i stigende grad afhængige af få, store teknologileverandører til alt fra ESDH-systemer til cloud-drift og AI-tjenester. Denne afhængighed betyder, at kommunerne i praksis kan miste kontrol over, hvor data lagres, hvordan data behandles, hvilke muligheder der findes for at skifte leverandør, hvilke funktioner og vilkår kommunerne må acceptere. Når afhængigheden bliver for høj, reduceres handlefriheden

## 2. Teknologiske bindinger

Systemer og platforme bygger ofte på proprietære teknologier, som ikke taler godt sammen med andre systemer kræver specialiseret knowhow, gør det svært og dyrt at forlade en leverandør. Det betyder, at selv hvis kommunen ønsker at skifte retning, kan det teknisk set være uoverskueligt eller økonomisk urealistisk.

## 3. Økonomi

Når markedet er domineret af få store aktører, får de en meget stærk forhandlingsposition. Det kan føre til: Højere priser, uigennemsigtige licensmodeller, nye gebyrer eller prisstigninger efter kontraktperioder, begrænset mulighed for at påvirke roadmap og funktioner. Dette er klassisk vendor lock-in: En situation hvor omkostningerne og kompleksiteten ved at skifte leverandør er så store, at man i praksis ikke har et valg.

## 4. Resiliens

Digitale tjenester er blevet en lige så kritisk del af velfærdsinfrastrukturen som el, vand og varme, men de er sårbare overfor geopolitiske spændinger og sanktioner, leverandørers hjemlandslovgivning, handelsrestriktioner, brud i globale forsyningskæder, og store cloud-udbyderes egne nedbrud. Hvis kommunerne ikke har kontrol over data, teknologi og forsyningskæder, kan en krise hurtigt udvikle sig til et brud på kritiske samfundsfunktioner.

**Kort sagt: Digital Handlefrihed handler om resiliens, sikkerhed, effektivitet og demokratisk handlerum i en stadig mere digital offentlig sektor.**



# VEJE TIL DIGITAL HANDLEFRIHED

Skal vi opnå Digital Handlefrihed, kræver det at vi tager flere midler i brug. Én metodeløst kan ikke stå alene. Derfor er der vil være behov for en omfattende og ambitiøs indsats på flere fronter og organisationsniveauer. Netop derfor er der brug for en fælles og bindende governance model på tværs af kommunen.

Selvom licensomkostningerne falder som følge af handlefrihedsindsatsen, skal der modregnes udgifter til oplæring og uddannelse, omlægning af arbejds gange og drift, tilpasning af systemer og øget supportbehov. Disse skjulte omkostninger kan i en periode overstige de forventede besparelser, hvis de fx beregnes som øget tidsforbrug hos medarbejderne, samt øget belastning i digitaliseringsafdelingerne og den centrale IT-drift.

Digital Handlefrihed kan derfor ikke betragtes som en spareøvelse, men skal i stedet ses som en strategisk prioritering af kommunens handlekraft og selvbestemmelse, såvel administrativt som politisk.

**Åbne standarder** er fælles, offentligt tilgængelige tekniske specifikationer, som alle kan bruge og implementere uden licensbegrænsninger. De gør det muligt for forskellige systemer, tjenester og leverandører at arbejde sammen på en forudsigelig og kompatibel måde. Åbne standarder er regler og formater, som er åbne for alle — så teknologi kan tale sammen, uanset hvem der har bygget den.

**Modulær arkitektur** betyder, at et system er opdelt i mindre, selvstændige “moduler”, som hver har en tydelig funktion. Det gør det muligt at udskifte eller opdatere dele uden at påvirke hele systemet, udvikle og vedligeholde hurtigere og genbruge moduler på tværs af løsninger.

**Fuldt ejerskab og uhindret adgang til egne data** betyder at når data er frit tilgængelig via åbne standarder eller API'er, kan kommunen lettere automatisere processer integrere nye systemer, og skifte leverandør uden forhindringer. Vi undgår vendor lock-in, sikrer effektiv drift, bedre systemintegration, færre manuelle processer og mindre afhængighed af leverandører, hvilket reducerer både drifts- og udviklingsomkostninger.

**Open Source** betyder, at kildekoden til et program er offentligt tilgængelig. Det modsatte er lukket software, hvor kun leverandøren har adgang til kildekoden og ofte selv bestemmer hvordan og hvornår kildekoden udvikles eller forbedres – enten som betalbar ydelse, eller på baggrund af kontraktlige forhold.



# GOVERNANCE PÅ TOPLEDELSNIVEAU

## DIREKTØRGRUPPEN

Som følgegruppe til Direktørgruppen, skal Digitaliseringsstyregruppen sikre den nødvendige koordinering, kommunikation og beslutningsstøtte, der sætter Direktørgruppen i stand til:

- På basis af afrapportering at tage indsatsområdets overordnede tilstand til efterretning.
- At drøfte behov for nye, overordnede retninger i kommunens handlefriheds-indsats, som følge af strategiske dagsordener, ny lovgivning eller begivenheder i tværkommunale fællesskaber (KL, KOMBIT m.fl.)
- Løbende evaluere på Aarhus Kommunes evne til at eksekvere som ønsket, herunder at opnå effektmål (værdi og gevinster) i digitale projekter generelt.
- Direktørgruppen kan herudover, enten på egen anmodning eller efter DSGs opfordring, tage konkrete projekter op til nærmere drøftelse hvis disse fordrer særlig bevågenhed eller er særligt eksemplariske.

## Understøttelse af direktørgruppens rolle

**Fælles IT og Digitalisering** sekretariatsbetjener Direktørgruppen, og oplæg til Direktørgruppen kvalificeres forudgående i Digitaliseringsstyregruppen.

# GOVERNANCE PÅ STRATEGISK NIVEAU

## DIGITALISERINGSSTYREGRUPPEN

Som tværgående styregruppe for kommunens strategiske digitaliseringsindsatser, skal Digitaliseringsstyregruppen varetage kommunens generelle interesser og dagsordener, herunder indsatsen for Digital Handlefrihed.

- Det er Digitaliseringsstyregruppens overordnede ansvar, at Aarhus Kommune forfølger de visioner, mål og ønskede effekter som kommunens digitaliseringsstrategi beskriver, herunder indsatsen for Digital Handlefrihed.
- Digitaliseringsstyregruppen skal på den baggrund arbejde for at sikre, at de vedtagne principper for Digital Handlefrihed efterleves alle steder i organisationen.
- Digitaliseringsstyregruppen kan, under hensyn til kommunens overordnede drift og sikkerhed, dispensere fra de vedtagne principper for Digital Handlefrihed.
- Det påhviler den anskaffende enhed at søge såvel rådgivning som evt. dispensation fra de vedtagne principper, såfremt anskaffende enhed, i samråd med egen digitaliseringsafdeling, vurderer at der er tungtvejende og konkrete argumenter herfor.





# DIGITALISERINGSADFDELINGERNE

- ❑ Digitaliseringsafdelingerne har det daglige ansvar for at governance og principper for handlefrihed følges i magistratsafdelingerne.
- ❑ For at sikre entydige arbejdsgange og for at kunne samarbejde ud fra de bedste forudsætninger, foregår samarbejdet omkring IT-anskaffelser i Aarhus Kommune gennem digitaliseringsafdelingerne i hver magistratsafdeling. Dermed er digitaliseringsafdelingerne altid bindeled mellem aktører på tværs af kommunens organisatoriske enheder.
- ❑ Herunder følger det af systemejerskabsmodellen, at afdelinger og kontorer samarbejder med digitaliseringsenheden omkring hvordan principperne for Digital Handlefrihed bedst implementeres i forhold til den konkrete anskaffelse eller genudbud.





# Principper for Digital Handlefrihed i Aarhus Kommune





# 1. Åbenhed som grundprincip

Aarhus Kommune tilstræber, at nye IT-anskaffelser understøtter digital handlefrihed gennem anvendelse af åbne standarder, åbne formater, dokumenterede API'er og – hvor det efter en konkret vurdering skaber værdi: Open Source-løsninger.

Licensmodeller og tekniske arkitekturer, der skaber uforholdsmæssige bindinger til enkeltleverandører må ikke anvendes uden dokumenteret strategisk begrundelse. Afvigelser herfra bør kun ske ud fra en "følg eller forklar" tankegang.

Kommunen skal have adgang til nødvendig dokumentation, konfigurationsdata og – hvor relevant – kildekode, enten direkte eller gennem forpligtende fællesskaber (fx OS2 eller EU-initiativer), så løsninger kan videreudvikles og overtages af andre leverandører.





## 2. Europa som drifts- og datarum

Kommunens data og forretningskritiske systemer skal som udgangspunkt driftes og behandles inden for EU/EØS og under EU-retslig jurisdiktion.

Løsninger, der indebærer risiko for tredjelandsoverførsel eller ekstern myndighedsadgang i strid med EU-retten, må ikke anvendes uden særskilt risikovurdering og ledelsesmæssig stillingtagen.

Leverandører skal dokumentere fuld overholdelse af GDPR, Schrems-praxis og relevante EU-forordninger (herunder AI-forordningen), samt transparens om underdatabehandlere og ejerskabsstruktur.





### 3. Parallel infrastruktur og exit-strategi

Alle større IT-investeringer skal ledsages af en konkret og kontraktligt forankret exit-strategi, der sikrer rettidig og økonomisk realistisk migrering.

Data skal kunne udtrækkes fuldt og i åbne, veldokumenterede formater uden tekniske eller økonomiske barrierer.

Aarhus Kommune opbygger gradvist et parallelt og modulært applikationslag baseret på Open Source, så forretningskritiske funktioner kan overtages eller suppleres uden driftsafbrydelse.





## 4. Samfundsøkonomisk ansvar og fællesskab

Kommunen prioriterer genbrug, videreudvikling og fællesoffentligt samarbejde frem for individuel systemanskaffelse. Det sker bl.a. gennem samarbejdet i OS2.

Investeringer i digitale løsninger skal vurderes ud fra deres potentiale for fælles anvendelse og skal – hvor muligt – bidrage til fællesoffentlige eller europæiske løsninger.

Kommunen skal aktivt undgå parallelle og isolerede systemanskaffelser, hvis funktionalitet allerede findes i fællesskaber eller kan udvikles i samarbejde.





## 5. Langsigtet ejerskab og kompetenceopbygning

Digital handlefrihed forudsætter interne kompetencer. Kommunen skal derfor opbygge og fastholde arkitektur-, data-, og open source-kompetencer, så den kan stille kvalificerede krav og føre effektiv leverandørstyring.





## 6. Flexibilitet og interoperabilitet

Nye systemer skal kunne integreres i kommunens samlede arkitektur gennem åbne og dokumenterede snitflader.

Kommunen skal kunne sammensætte sit digitale økosystem modulært og udskifte enkeltkomponenter uden at påvirke hele infrastrukturen.

Interoperabilitet med andre kommuner, fællesoffentlige løsninger og EU-initiativer vægtes højt ved både anskaffelse og genudbud.





## 7. Etik, transparens og borgernes tillid til det offentlige

Digitale løsninger skal understøtte borgernes rettigheder, sikre gennemsigtighed i databehandling og give mulighed for indsigt i beslutningsgrundlag og algoritmisk logik.

AI-løsninger og automatisering skal være forklarlige, dokumenterbare og kunne bringes under menneskelig kontrol.

Anvendelse af digitale teknologier skal til enhver tid afspejle kommunens demokratiske værdier og styrke borgernes tillid til det offentlige.

Se i øvrigt Aarhus Kommunes AI-analyse:

<https://faellesomaarhus.aarhus.dk/digitalisering-og-ai/ai-analyse>

