



Overblik over it-strategi  
for et ministerområde  
- en introduktion



Ministeriet for Videnskab  
Teknologi og Udvikling

Statens it-råd  
Juni 2004



---

Overblik over it-strategi for et  
ministerområde  
*- en introduktion*

Udgivet af:  
Videnskabsministeriet

Ministeriet for Videnskab,  
Teknologi og Udvikling  
Bredgade 43  
1260 København K  
Telefon: 3392 9700  
Fax: 3332 3501

Publikationen kan hentes på  
Videnskabsministeriets hjemmeside:  
[www.vtu.dk](http://www.vtu.dk)  
ISBN (internet): 87-91469-13-9

---

---

>

---

---

## Overblik over it-strategi for et ministerområde

- en introduktion

---

>

Den offentlige sektor kan ikke indfri borgernes og virksomhedernes forventninger til forvaltningen uden it. Alle centrale funktioner er afhængige af løbende og effektiv it-understøttelse. Samtidig er informationsteknologiens muligheder næsten ubegrænsede - ligesom de potentielle it-udgifter. Men der er ingen garanti for, at it-investeringerne er rentable og giver de forventede effekter.

Der er i stigende grad behov for kritisk at vurdere værdien af it-anvendelsen og de dermed forbundne risici. Beslutningerne om it-anvendelsen skal baseres på et solidt og oplyst grundlag, en klar erkendelse af den ønskede udvikling og velovervejede principper. Det er afgørende, at ledelsen engagerer sig i arbejdet. Det er ledelsen, der skal sætte målene, skabe de nødvendige rammer, disponere de fornødne ressourcer og sikre, at målene bliver indfriet.

I den offentlige sektors strategi for digital forvaltning 2004-06 har regeringen og de kommunale parter fastlagt, at visionen for digital forvaltning er, at digitaliseringen skal bidrage til at skabe en effektiv og sammenhængende offentlig sektor med høj servicekvalitet, hvor borgere og virksomheder er i centrum.

Statens it-råd udsendte i juni 2001 en vejledning om it-strategi for et ministerområde. Omkring årsskiftet 2001/02 færdiggjorde alle ministerområder deres it-strategier. Erfaringerne fra 2001 er så gode, at der er basis for at fortsætte og styrke arbejdet gennem etableringen af et metodefællesskab. Derfor besluttede Statens it-råd i maj 2003, at der skulle udarbejdes en revideret skabelon for ministeriernes it-strategier.

Skabelonen og vejledningen henvender sig primært til den projektgruppe, som får til opgave at udarbejde forslaget til en it-strategi for et ministerområde (herunder nøglepersoner i it-funktionen og økonomifunktionen) og sekundært til ledelsen, hvor vejledningen kan definere rammen og forventningerne til arbejdet med udformningen af en it-strategi.

Målsætningen i den fælles skabelon for en it-strategi er to-sidet:

- > Optimering af egen it-anvendelse indenfor ministerområdet.
- > Styrket samarbejde om fælles standarder og løsninger.

Når der lægges op til en delvis harmonisering af it-strategi-arbejdet i staten, er det blandt andet for at få et samlet overblik over udviklingstendenserne i staten samt at afdække, hvor der er eksisterende erfaringer og gode eksempler at trække på, i hvilket omfang staten med fordel kan gå sammen om at anvende fælles standarder og løsningsmodeller samt at få identificeret og udviklet metoder og værktøjer til en generel effektivisering af statens it-anvendelse. Da der er stor forskel på ministerområdernes aktuelle it-anvendelse og de konkrete udfordringer, er skabelonen vejledende i sin karakter. Et vigtigt budskab med skabelonen er, at it-strategisk planlægning i højere grad handler om at fastsætte mål for it-anvendelsen, for de ønskede effekter og for organisationsudvikling end om it på et teknisk plan.

It-strategien er et kortfattet dokument på cirka 7-15 sider. Tidsrammen i strategien bør være overskuelig, for eksempel en periode på 3-5 år, og it-strategien anbefales jævnligt revideret og opdateret. Dette bør ske hvert andet år.

---

## 0. Hvorfor en it-strategi



---

It rummer betydelige muligheder for at effektivisere og optimere arbejdsgangene i den offentlige sektor samtidig med, at it åbner mulighed for både bedre og hurtigere betjening af borgere og virksomheder.

Arbejdet med it-strategier ligger i forlængelse af arbejdet med ministeriernes effektiviseringsstrategier, og flere af elementerne i it-strategiarbejdet (ministerområdets mission, udbud/outsourcing og indkøb) vil være en konkretisering af det generelle effektiviseringsarbejde og vil kunne trække på dette arbejde.

### **Moderniseringsprogrammet**

I regeringens moderniseringsprogram fra maj 2002 indgår, at alle ministerier skal udarbejde en strategi for effektivisering og kvalitetsudvikling af opgavevaretagelsen. Alle ministerier skulle offentliggøre effektiviseringsstrategier første gang i marts 2004, og disse skulle blandt andet som minimum indeholde politikker for udbud og indkøb. Effektiviseringsstrategierne skal være et fokuseret redskab i departementernes koncernstyring og skal løbende ajourføres, så de afspejler nye beslutninger og initiativer.<sup>1</sup>

Et centralt element i it-strategien er muligheden for at prioritere ressourcerne mellem forskellige it-projekter og udviklingsmuligheder. En it-strategi er den samlede beskrivelse af topledelsens/ direktionens strategiske beslutninger om it-anvendelsen. It-strategien bør således udformes og godkendes af ministerområdets ledelse. Det vil være ledelsens ansvar, at it-strategien gennemføres, samt at forudsætningerne og ressourcerne er tilstede.

Vigtige elementer i en it-strategi er:

- 1) Fastlæggelse af politikker og mål.
- 2) Fastlæggelse af, hvilke initiativer som er centrale for at realisere disse politikker og mål.
- 3) Overblik over ressourcebehovet.
- 4) Prioritering og allokering af ressourcerammen i forhold til de forskellige initiativer.

### **Statens it-politik<sup>2</sup>**

Regeringen fastlagde i juni 2003, at Statens it-politik skal sikre, at de investeringer staten foretager i it giver størst mulig værdi i forhold til at skabe en åben, effektiv og sammenhængende forvaltning til gavn for borgere og virksomheder. En effektiv anvendelse af it, der understøtter forretningsbehovene bedst muligt, skal sikres ved at staten:

- > Anvender fælles standarder og retningslinier, hvor det er hensigtsmæssigt.
- > Anvender fælles it-løsninger, hvor det er hensigtsmæssigt.
- > Genbruger allerede udviklede løsninger og indsamlede data.
- > Udnytter it-kompetencer på tværs af myndigheder.
- > Fremmer omkostningsbevidsthed ved at gøre it-omkostninger synlige.

---

# 1. Visioner og pejlemærker.



---

## 1.1 Missionen og visionen for ministerområdet

Mission refererer til en formulering, der internt og eksternt fastsætter, hvad ministerområdet er sat i verden for at opnå. Missionen angiver dermed ministerområdets eksistensberettigelse. Missionen rækker ud over feltet for en it-strategi. Finansministeriets publikation „Effektiv opgavevaretagelse i staten“ indeholder en beskrivelse af, hvordan missionen og visionen kan formuleres, herunder forholdet mellem mission og vision for ministerområdet og på institutionsniveau.

## 1.2 It-visionen og mål

It-vision og mål er en konkretisering af ministerområdets mission og vision og angiver, hvor ministerområdets it-anvendelse skal bevæge sig hen i den nære fremtid. It-visionen og målene er en beskrivelse af, hvordan ministerområdet ønsker at anvende it ud fra nogle antagelser om, hvad omgivelserne og brugerne forventer, samt hvilke muligheder teknologien, organisationen og for eksempel den økonomiske ramme giver. En effektiv it-vision er blandt andet karakteriseret ved at være gennemførlig, fokuseret, tidsfastlagt samt kommunikerbar.

It-visionen og målene bør relatere sig til følgende fire områder:

1. Betjening af borgere og virksomheder - kvalitetskrav og serviceniveau.
2. Kommunikation med omverdenen i bred forstand, det vil sige andre myndigheder og organisationer, borgere, virksomheder med flere.
3. Intern opgavevaretagelse.
4. Medarbejderne og intern organisering.

For at sikre realiseringen af it-visionen og målene i selve it-strategien bør der foretages en prioritering af de forskellige mål. It-visionen og målene bør formuleres sådan, at det er muligt jævnligt at følge op på og evaluere, hvad er der gjort for at opfylde disse. Det kan for eksempel fremgå, hvilke serviceforbedringer og effektivitetsgevinster der skal opnås år for år.

Typiske faldgruber for udarbejdelsen af it-strategier er, at der ikke i tilstrækkelig grad er en god sammenhæng mellem mission/vision og målene i it-strategien, eller at der ikke er tilstrækkelig sammenhæng mellem ønskerne og den økonomiske ramme. Formuleringen af en kort, fokuseret og gennemførlig it-strategi er i sig selv en vanskelig opgave, men selve realiseringen vil ofte vise sig at være en endnu vanskeligere opgave. Derfor er det afgørende at vurdere, om der er de nødvendige organisatoriske og styringsmæssige rammer indenfor ministerområdet til at kunne løse denne opgave, samt at sikre en erkendelse (indenfor hele ministerområdet) af nødvendigheden af en succesfuld implementering af it-strategien.

---

## 2. Forretningsorienteret it-anvendelse



---

Det **anbefales**, at it-strategien indeholder en beskrivelse af:

- > Hvilke effektmål gælder for it-anvendelsen, og hvordan skal it medvirke til at optimere arbejdsprocesserne? Effektmål kan være reduktion af sagsbehandlingstid, service/kvalitetsmål, genbrug af data eller reduktion af omkostninger.
- > Hvordan prioriteres effektmålene indbyrdes?
- > Kriterierne for, hvornår der skal anvendes metoder til analyse og beskrivelse af arbejdsgange, procesforbedring og værdiorienteret effektmåling.
- > Metoder og værktøj til udarbejdelse af business-cases og estimering af potentialet og rentabiliteten i nye it-investeringer.

Som et overordnet mål skal it-systemer designes og anvendes, således at de understøtter arbejdsgangene optimalt. Dette bør gælde såvel ved udvikling og implementering af nye systemer som i forhold til anvendelsen af de eksisterende systemer. It er i praksis en af de væsentligste forandringsfaktorer i forhold til organisation og arbejdsprocesser. Behovet for ændringer kan opstå ud fra to forskellige udgangspunkter:

- > **Forretningsstyret/organisatorisk.** Der er identificeret behov for nye tjenester/ydelse eller identificeret uhensigtsmæssige arbejdsprocesser, som ønskes forbedret. It kan være et element i at realisere dette, men hovedsigtet vil ofte være et re-design af arbejdsprocesserne og eventuelt hele organisationen, hvor it spiller rollen som understøttende funktion.
- > **Teknologisk.** It åbner muligheder for nye tjenester/ydelse eller en mere effektiv tilrettelæggelse og organisering af arbejdet, og disse teknologiske muligheder danner udgangspunkt for en arbejdsgangsanalyse og vurdering af potentialet for at realisere gevinster ved en tilpasning af arbejdsprocesser og organisationen.

Succesfulde it-projekter er baserede på en god forståelse af forvaltningsprocesserne, forretningsmålene og af de muligheder, som it giver for at optimere værdien i alle led. Hvorvidt gevinsterne realiseres afhænger i lige så høj grad af en effektiv reorganisering af arbejdsprocesserne som af selve it-systemernes funktionalitet og udformning. Hvis der skal opnås markante resultater, skal der sættes spørgsmålstejn ved dele af den eksisterende organisationsstruktur.

Værdiskabelsen er et centralt element i optimering af arbejdsprocesserne, og det er derfor vigtigt at identificere, hvor og hvordan værdien skabes. I mange sammenhænge vil man kunne realisere gevinster i form af:

- > En mere effektiv ressourceudnyttelse.
- > En øget service og kvalitet med færre belastninger for borgere og virksomheder.
- > Mere attraktive arbejdsbetingelser.

Når værdien af it-understøttelsen skal opgøres, er det vigtigt at anlægge et helhedssyn, som i rimeligt omfang medtager de sekundære og eksterne fordele. En koordineret planlægning af både de eksisterende løsnings udvikling og etablering af nye systemer er forudsætningen for, at der opnås sammenhæng på tværs af systemerne, og at der opnås den størst mulige omkostningseffektivitet gennem systemernes samlede livscyklus.

---

### 3. It-styring og organisering



---

Det **anbefales**, at it-strategien beskriver følgende:

- > Hvem der har ansvaret for at træffe it-strategiske beslutninger og for opdateringen af it-strategien?
- > Principper for godkendelse af it-projekter og handlingsplaner samt principper for bedømmelse af overensstemmelse med henholdsvis it-strategien, missionen/visionen og effektiviseringsstrategien for ministerområdet.
- > Beskrivelse af en it-organisation inden for ministerområdet og fordeling af opgaver, ansvar og roller inden for organisationen - herunder håndtering af eksterne relationer og koordinering på tværs af myndigheder og sektorer.
- > Løbende vurdering af, hvor it-opgaverne mest hensigtsmæssigt og mest effektivt kan udføres (sourcingstrategi)?
- > Hvordan varetages risk management indenfor ministerområdet?

It-styring er lederskab med fokus rettet mod, hvordan it påvirker en organisations strategier, strukturer, systemer, bemanning og arbejdsgange. Der har været en tendens til at opfatte it som for teknisk og kompliceret til at være en del af den strategiske ledelse og alene at opfatte it som en støttefunktion, der kan køre adskilt fra kerneområderne. Denne opfattelse er imidlertid en stor hindring for en effektiv it-anvendelse, og det er afgørende, at:

- > It-styring bliver en integreret del af den samlede strategiske ledelse, og at forretnings-kritiske it-beslutninger bliver truffet og forankret på et overordnet ledelsesniveau (topledelsen).
- > Topledelsen har tilstrækkelig indsigt og viden om it-anvendelsens betydning for organisationen, således at de nødvendige beslutninger kan træffes, og at der følges op og evalueres.
- > Der fastlægges en struktur for jævnlig afrapportering mellem de forskellige beslutnings-niveauer, og at der etableres en klar beslutningsproces, der fremmer strategisk ledelse.

It-strategisk planlægning handler i højere grad om at fastsætte mål for it-anvendelsen, for de ønskede effekter og for organisationsudvikling end om it på et teknisk plan. Ministerierne har forskellige opgaver, strukturer og traditioner. Derfor er det ikke hensigtsmæssigt at fastsætte fælles modeller på andet end et generelt niveau.

Opgaven med at fastsætte *rammer, målsætninger, principper* og *værdier* for minister-området og for den enkelte institutions opgavevaretagelse er ledelsens kerneopgaver og bør ikke decentraliseres. Processen med at formulere mål med videre kan ofte med fordel forankres bredt i organisationen, men selve beslutningerne bør træffes centralt.

Hvilken balance, der skal findes mellem en centraliseret eller en decentraliseret it-styring, må bero på en konkret vurdering af:

- > Hvor forskellige opgaverne er i de enkelte institutioner.
- > Hvor forskellige krav disse opgaver stiller til it-anvendelse og it-systemerne.

Spørgsmålet er ikke, om en organisation skal have en central eller en decentral struktur, men hvilke opgaver, der skal løses centralt, og hvilke der skal løses decentralt. Dette er en problemstilling, som også gør sig gældende i et bredere perspektiv, idet der kan være behov for at træffe strategiske beslutninger, som rækker ud over et ministerområde eller staten som helhed - som det for eksempel er tilfældet med Indenrigs- og Sundhedsministeriets „National IT-strategi for sundhedsvæsenet 2003-2007“.



### Oversigt over forskellige organisationsformer <sup>3</sup>

| Centralisering                   | Koncentration  | Decentralisering                                    |
|----------------------------------|--|---|
| Ansvar forankres hos topledelsen | Bestemte opgavetyper samles et sted - typisk for at opnå stordriftsfordele. Ansvar ligger decentralt | Ansvar og udførelse er delegeret til lokale enheder |

En organisatorisk model for it-styring vil omfatte flere elementer. Generelt vil modellen indeholde to niveauer: Et overordnet beslutningsniveau (en direktion) og et udførende/administrativt niveau (it-afdelingen). Der imellem vil der kunne etableres et antal af samarbejdsformer og fora med specifikke arbejdsopgaver.

Opgaverne og ansvaret kan opdeles i følgende fem opgavetyper:

1. Ledelse og fastlæggelse af strategiske mål.
2. Beslutning, styring, risikovurdering og prioritering.
3. Planlægning, identifikation og vurdering af behov og nytteværdi.
4. Implementering.
5. Evaluering.

#### Principper for opgaveplacering (sourcingstrategi)

Det **anbefales**, at det løbende vurderes, hvor it-opgaverne mest hensigtsmæssigt og mest effektivt kan udføres, samt om opgaverne skal sendes i udbud.

#### Udbudspolitik for ministerområdet

Med cirkulære om udbud og udfordring af statslige drifts- og anlægsopgaver fra december 2002 er det gjort obligatorisk at udarbejde udbudspolitikker for ministerområdet og for de enkelte institutioner. Herunder skal ministerområdets opgaver gennemgås og vurderes med passende mellemrum med henblik på at vurdere, om opgaverne skal sendes i udbud. Indkøbspolitikker indgår som et af de fire minimumskrav til effektiviseringsstrategierne.

I Finansministeriets publikation om „Effektiv opgavevaretagelse i staten<sup>4</sup>“ er:

- > Drift og servicering af it- og telesystemer identificeret som umiddelbart udbudsegne opgaver.
- > Udvikling af it-programmer og -systemer identificeret som principielt udbudsegne opgaver.

At en opgave er udbudsegen er ikke ensbetydende med en udlicitering. Der kan være forskellige saglige grunde til ikke at vælge en udlicitering, blandt andet at et kontroludbud viser, at det ikke er økonomisk attraktivt at udlicitere.



---

Når det vurderes, hvor it-opgaverne bedst placeres, og om de er udbudsegnede, bør flere parametre inddrages:

1. Kan opgaverne kravspecificeres?
2. Er der gennemført lignende udbud - og er erfaringerne gode?
3. Kan omkostningerne reduceres og effektiviteten øges ved at ændre placeringen?
4. Eksisterer der et konkurrencebaseret marked for opgaven?
5. Hvor centrale er opgaverne i forhold til de strategiske målsætninger?
6. Hvilken betydning vil en outsourcing have for evnen til fleksibelt at kunne omstille arbejdsprocesserne til nye formelle eller politiske krav?
7. Hvilke kompetencemæssige fordele og ulemper er der?

En beslutning om at outsource en funktion eller ydelse er ikke kun et spørgsmål om at reducere omkostninger og øge effektiviteten. Den kan for eksempel bunde i en erkendelse af, at ministerområdet står stærkere ved at koncentrere de interne it-kompetencer om de udviklingsorienterede opgaver og it- og leverandørstyring frem for at satse på meget it-tekniske kompetencer i forhold til drift og implementering af it-systemer.

### **Risk management**

Det **anbefales**, at:

- > Ministerområdet danner sig et overblik over risici relateret til it-anvendelsen.
- > Ministerområdet overvejer, hvordan risk management bedst varetages, herunder hvordan risici minimeres og hvilke sikringsforanstaltninger, som kan inddæmme eller håndtere risici for eksempel gennem et beredskab og med beredskabsplaner.

Risk management er generelt en ledelsesopgave, der søger at identificere, vurdere og håndtere årsager til og konsekvenser af usikkerheder og risici i en organisation. Risiko kan defineres som usikkerhed om resultater, hvad enten det har positive eller negative konsekvenser. Risk management i en it-kontekst omfatter identifikation af risici i forhold til projekter og generel it-drift samt beslutning om, hvem der er bedst placeret og egnet til at håndtere de identificerede risici.

---

## 4. It-arkitektur



---

En fælles ramme for it-arkitektur er en forudsætning for digital forvaltning. Uden en fælles it-arkitektur vil udvekslingen af data mellem it-systemer skulle etableres som dyre og ufleksible punkt-til-punkt løsninger.

Det **anbefales**, at følgende spørgsmål indgår og afspejles i it-strategien:

- > Hvordan fastlægges og dokumenteres en it-arkitektur for ministerområdet, og hvordan forankres denne indenfor ministerområdet i forhold til forretningssiden, på institutionsniveau og i forhold til samarbejdspartnere, rådgivere og leverandører?
- > Hvordan sikres det, at kravene i den fælles it-arkitektur overholdes, og at den fælles referenceprofil anvendes?
- > Hvordan indarbejdes it-arkitekturarbejdet i it-strategiarbejde og udviklings- og udbudsprojekter?
- > Hvordan sikres det, at ministerområdet drager nytte af og bidrager til det fælles it-arkitekturarbejde - for eksempel gennem videndeling og genbrug af løsninger?

### **Hvad er it-arkitektur?**

It-arkitektur beskriver den grundlæggende organisering af et eller flere it-systemer, herunder principper for systemernes design og udvikling og for deres indbyrdes sammenhæng.

Arkitektur for digital forvaltning omfatter både forretningssiden og tekniksiden. Uden at der etableres en sammenhæng mellem disse to niveauer, kan der ikke opnås et velfungerende samspil mellem myndighederne, og dermed rammerne for en effektiv digital forvaltning. Det måske vigtigste felt i det samlede arkitekturarbejde - dér hvor forretning og teknik for alvor mødes - er det, man kan kalde informationsarkitekturen, hvor begreber, termer og datamodeller defineres (mest forretning) og hvor formaterne for data og dokumenter defineres (mest teknik).

Det er topledelsens ansvar at etablere en ramme for it-arkitekturen, som kan sikre, at centrale beslutninger om implementering og vedligeholdelse af it-systemer i tilstrækkelig grad understøtter organisationsudvikling, forretnings- og arbejdsgange, samt at systemerne er fremtidssikrede, så de kan arbejde sammen med andre systemer.

Arkitekturen må tage afsæt i de overordnede strategiske mål for ministerområdet og for relevante samarbejdspartnere. Digital forvaltning, øget sammenhæng og genbrug af data på tværs af it-systemer stiller en række krav til alle offentlige myndigheder, og det er nødvendigt, at den enkelte myndighed er i stand til at indarbejde de bredere hensyn i egne strategier og projekter. Disse forhold bør derfor afspejles tydeligt i it-strategien.

Hvis offentlige it-systemer skal kunne udveksle data, og data skal kunne genbruges, stiller dette en række krav til blandt andet fælles datamodeller for de data, der skal udveksles, principper for styring af brugeradgang til data og systemers evne til at skalere til forskellige belastninger og så videre.



---

Hvidbogen om it-arkitektur anbefaler fem arkitekturprincipper, som i princippet bør indarbejdes i alle fremtidige udviklings- og indkøbsprojekter:

- > Interoperabilitet.
- > Sikkerhed.
- > Åbenhed.
- > Fleksibilitet.
- > Skalérbarhed.

---

## 5. Kompetencer



---

Det **anbefales**, at der styringsmæssigt og i it-strategien tages overordnet stilling til:

- > Hvilke kernekompetencer, som skal besiddes og udvikles indenfor ministerområdet samt på institutionsniveau?
- > Hvilke kompetenceområder, der eventuelt kan forankres i et strategisk samarbejde, outsources eller efter behov kan købes som konsulentytelser?

Overordnet kan der skelnes mellem to forskellige typer af kompetencer:

- > Effektiv anvendelse, drift og vedligeholdelse af eksisterende it-systemer.
- > Udvikling, implementering og tilpasning af it-systemer.

I forbindelse med udarbejdelsen af it-strategien bør det overvejes, hvilke kernekompetencer, som er forudsætninger for en realisering af strategien. Dette gælder både på brugerniveau, på ledelsesniveau, i it-afdelingen og hos eksterne leverandører.

### **It-brugerkompetencer**

Den største udfordring (målt i ressourcer) ligger formentlig i opbygning og udvikling af brugerkompetencer - både i forhold til at sikre sig en effektiv it-anvendelse, men også for at sikre, at gevinsterne høstes i et bredere perspektiv og for at undgå suboptimering. En målrettet opbygning og udvikling af brugerkompetencer giver ideelt set både mere kvalitet i it-anvendelsen og mindre træk på brugersupport (helpdesk, superbrugere og sidemandvejledning).

### **It-tekniske kompetencer**

Det er vigtigt at sikre, at der også i fremtiden er adgang til it-tekniske kernekompetencer, blandt andet således at relationerne til leverandører og samarbejdspartnere kan håndteres. En institution, som i vid udstrækning har lagt den tekniske side af driften af it-systemerne ud til eksterne leverandører, skal ikke besidde meget dyb værktøjsspecifik viden, men skal have it-arkitekturmæssige kompetencer, der gør det muligt at planlægge, hvorledes teknologien og de tekniske ressourcer anvendes og udvikles optimalt.

### **Forretningsstrategiske kompetencer og styringskompetencer**

Sikring af, at organisationen kan få de it-løsninger, som bedst muligt understøtter forretningen og arbejdsprocesserne, hænger tæt sammen med forretningsmæssige og styringsmæssige kompetencer. Disse kompetencer omfatter identifikation af nye muligheder, udarbejdelse af kravspecifikationer, evaluering og styring af leverandørernes løsninger, kontraktstyring samt ændringsstyring.

Det **anbefales**, at der etableres en metode og en praksis med evaluering af ministerområdets kompetencer med henblik på at sikre, at kernekompetencer løbende er tilstede og up-to-date.

En analyse af modenhed kan medvirke til at afdække svagheder og muligheder i organisationer, samt at der udpeges løsninger og udfordringer. Det kan overvejes at anvende modenhedsmodeller inden for følgende 4 områder:

- > Leverandørens evne til at gennemføre it-projekter.
- > Egen evne til at indgå i it-projekter.
- > Styring af drift og support.
- > Projektledelse.

---

## 6. Overvejelser om it-sikkerhed i relation til it-strategien



---

Det **anbefales**, at følgende fire spørgsmål beskrives i it-strategien:

- > Har ledelsen fastlagt det acceptable sikkerhedsniveau og udformet målsætninger for kontrol af niveauets overholdelse?
- > Er der etableret en systematisk styring af risici og sikkerhedsprocesser, som involverer alle væsentlige interessenter, herunder den øverste ledelse og data-/systemejere, og hvordan realiseres ministerområdets it-sikkerhedsmålsætning?
- > Beredskab for, hvordan man forholder sig, hvis der opstår brud på sikkerheden?
- > Hvilke og hvordan overholdes relevante standarder og retningslinier?

Det **anbefales** endvidere, at det beskrives i it-strategien:

- > Hvordan ansvarsforholdet i relation til it-sikkerhed er organiseret indenfor ministerområdet? Er det for eksempel den enkelte institution, der er ansvarlig for risikovurdering og -styring? Er det den enkelte institution, der er ansvarlig for fastlæggelse af sikkerhedsniveauer og sikkerhedsledelse med videre? - Og i givet fald bør dette følges op af et krav om, at den enkelte institution udarbejder en it-sikkerhedspolitik.

### **Obligatorisk standard for håndtering af it-sikkerhedsprocesser i staten**

Regeringen har i januar 2004 erklæret sig enig i, at staten indfører en obligatorisk fælles standard/fælles metode for håndtering af it-sikkerhedsprocesser i staten baseret på Dansk Standards DS 484, del 1. Standarden fastlægger overordnede krav til it-sikkerhedsarbejdet (krav om risikovurderinger, it-sikkerhedspolitik, gængse sikkerhedsforanstaltninger, beredskab og så videre). Standarden forventes indført i staten over en 3-årig periode, med mindre der er særlige økonomiske eller juridiske forhold, der taler imod.

Med indførelsen af standarden struktureres it-sikkerhedshåndteringen på alle ministerområder efter et fælles koncept - en aktivitet, som allerede er eller burde være implementeret på de enkelte ministerområder.

It-sikkerhedsarbejdet griber ind i alle faser af it-anvendelsen og hænger uløseligt sammen hermed. Ændringer i anvendelsen vil altid kræve en stillingtagen til eller analyse af ændringernes betydning for it-sikkerheden. På den anden side vil kravene til it-sikkerhed og risikostyring have indflydelse både på målsætningen og selve it-strategien.

### **Risikostyret it-sikkerhed**

Udgangspunktet for it-sikkerhedsarbejdet bør være risikostyring. Det er den for ledelsen acceptable risiko, der knytter sig til organisationens anvendelse af informationer og informationssystemer, som skal være styrende for tilrettelæggelsen af it-sikkerhedsarbejdet. Der bør anvendes en systematisk metode til vurdering af risici, som involverer alle væsentlige interessenter, herunder den øverste ledelse og data/systemejere.

### **Ansvarsfordelinger og organisering i relation til it-sikkerhed**

It-sikkerhed er et ledelsesansvar, hvilket indebærer, at ministerområdet skal have it-sikkerhed som et punkt i sin overordnede ledelse af ministeriets styrelser, virksomheder, institutioner med mere. Internt i den enkelte organisation bør ledelsen udpege en it-sikkerhedsansvarlig, som har til opgave at koordinere en løbende proces med risiko- og omkostningsvurdering, som skal sikre, at ledelsen har det fornødne grundlag for at vurdere behovet for nye sikkerhedstiltag.

---

## 7 Økonomi, optimering af it-driften og indkøb



---

Det **anbefales**, at følgende principper og retningslinjer beskrives i it-strategien:

- > Overordnede retningslinjer for it-budgettets udvikling, størrelse og fordeling på aktiviteter (for eksempel løn- og driftsmidler samt køb af varer og tjenesteydelser - herunder nyanskaffelser, investeringer og konsulenttydelser med videre).
- > Metode for, hvordan den løbende it-drift (funktionalitet og performance) vurderes og optimeres.
- > Grundprincipper for effektivisering og koordinering af indkøb for eksempel gennem anvendelse af et begrænset antal leverandører samt principper for, hvornår der anvendes fælles indkøb, herunder også etablering af samarbejde om fælles statsligt indkøb.

Erfaringerne med etablering af koncern-it viser, at det ofte er svært at dokumentere de reelle besparelser ved den gennemførte konsolidering og stordrift, fordi opgaveporteføljen ofte ændres undervejs, og fordi der oftest ikke i tilstrækkeligt omfang anvendes en stringent metode til at opgøre it-udgifter. Derfor er det vigtigt, at der etableres en konteringspraksis, at der løbende fastlægges effektmål for it-funktionen og at det beslutes, hvordan eventuelle gevinster realiseres.

En reduktion af det samlede it-budget bør ikke i sig selv være en målsætning, men det er vigtigt at kunne dokumentere, at it-anvendelsen giver øget værdi og har den ønskede effekt på serviceniveauet, produktiviteten samt brugertilfredsheden. I visse konkrete tilfælde vil forøgede it-udgifter skulle modsvares af reduktion af andre udgifter i organisationen.

Det **anbefales**, at der indenfor ministerområdet og for hver enkelt institution laves en omkostningsopgørelse over it-driften. Dette kan både ske indenfor eller udenfor rammerne af en egentlig it-benchmark. En omkostningsopgørelse vil være et centralt redskab i vurderingen af, hvor opgaven bedst løses, hvad enten dette er lokalt, i en centraliseret funktion (koncern-it eller fælles statslig løsning) eller ved outsourcing. I forbindelse med etableringen af den såkaldte udfordringsret er de statslige institutioner som udgangspunkt forpligtet til at kunne give et overslag over omkostningerne ved at løse en udfordret opgave i eget regi sammenholdt med omkostningerne ved at antage det udfordrende tilbud.<sup>5</sup>

Det **anbefales** endvidere, at it-strategien indeholder overvejelser om perspektiverne i en migration til en anden softwareløsning eller opgradering af eksisterende softwareløsninger, samt hvorvidt ministerområdet vil anvende det værktøj til estimering af værdien og omkostningerne ved indkøb af ny desktop-software, som er under udarbejdelse i et samarbejde mellem KL, ARF, Videnskabsministeriet og Statens it-råd. Værktøjet er udviklet blandt andet med henblik på at kunne understøtte beslutninger om migration eller opgradering af desktopsoftwareløsninger. Konceptet dækker både de totale omkostninger til drift af it-systemer og den forretningsmæssige værdi af investeringer i software. Modellen understøttes af indhøstede praktiske erfaringer med værdi- og omkostningsstrukturer fra en række pilotforsøg.

### **Indkøb af software, hardware og konsulenttydelser**

Det **anbefales**, at der træffes beslutning om nogle grundprincipper for effektivisering og koordinering af indkøb for eksempel gennem anvendelse af et begrænset antal leverandører og gennem en standardisering af varer og tjenesteydelser samt principper for, hvornår der anvendes fælles indkøb.

Der kan endvidere i it-strategien tages stilling til, om der skal udarbejdes en overordnet tidsplan for indkøb og udskiftning af hardware og software indenfor ministerområdet.



---

Med cirkulære om indkøb i staten fra december 2002 er det gjort obligatorisk at udarbejde indkøbspolitikker for hvert ministerområde. Indkøbscirkulæret indeholder følgende krav:

- > Der skal formuleres en fælles indkøbspolitik for hele ministerområdet.
- > Den fælles indkøbspolitik skal indgå i ministerområdets effektiviseringsstrategi.
- > Indkøbspolitikken skal udmøntes i handlingsplaner. Det er valgfrit, om man udarbejder en fælles handlingsplan for alle institutioner på ministerområdet, eller om der udarbejdes særskilte planer for enkelte institutioner eller grupper af institutioner.
- > Alle statslige institutioner skal benytte elektronisk handel, hvor det er muligt og økonomisk fordelagtigt.
- > Statslige institutioner skal anvende centralt koordinerede aftaler.

---

## 8 Handlingsplaner og interne retningslinjer



---

Det **anbefales**, at det i it-strategien kort skitseres:

- > Hvilke områder af it-strategien, der forventes udmøntet gennem handlingsplaner og interne retningslinjer med videre.

Beskrivelsen af projekter og initiativer, som allerede er ved at tage form, bør henvises til handlingsplaner og retningslinjer, således at beskrivelsen af disse ikke kommer til at optage uforholdsmæssig plads i it-strategien. Dette skal ske for at sikre, at det alene er de overordnede strategiske beslutninger, som beskrives i it-strategien (som ideelt set bør begrænses til maksimalt 15 sider).

---

## Definitioner og ordforklaring



---

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| Applikation                 | En applikation er et program, der tjener et brugerformål, modsat systemprogrammer. En applikation er et program, som er designet til at udføre specifikke funktioner eller opgaver for brugeren eller i visse tilfælde for andre applikationsprogrammer. Eksempler på applikationer er tekstbehandlingsprogrammer, databaseprogrammer, web-browsere, kommunikationsprogrammer med videre. Applikationer kører typisk på computerens operativsystem eller andre bagvedliggende applikationer.  |
| Benchmarking                | Benchmarking indebærer systematiske sammenligninger af performance baseret på målinger. Benchmarking handler om at lære af de bedste på et område med henblik på selv at blive bedre. Det, som adskiller benchmarking fra andre sammenligninger, er den systematiske metode kombineret med en målsætning om at opnå forbedringer. Den systematiske sammenligning indebærer, at der i forbindelse med et benchmarkingprojekt skal fastlægges et fikspunkt eller en norm, der kan benyttes som sammenligningsgrundlag.  |
| Datamodel                   | En datamodel er en strukturering af data og en analyse af den indbyrdes sammenhæng mellem data. Datamodellering bruges til at etablere et hierarki og en skematisk organisering af data, som kan anvendes til at strukturere afvikling af programmer.   |
| Digital forvaltning         | Digital forvaltning er den offentlige sektors indførelse af digitale løsninger til at understøtte overgangen fra traditionelle til digitale arbejdsgange og serviceydelser. Dette dækker over hele spændvidden fra teknik og it-arkitektur over organisation og ledelse til kompetenceudvikling. Digital forvaltning skal således bidrage til at skabe en effektiv og sammenhængende offentlig sektor - både internt på alle niveauer i forvaltningen og eksternt overfor borgere og virksomheder.  |
| Digital signatur            | Elektronisk signatur er data i elektronisk form, der knyttes til andre elektroniske data ved hjælp af et signaturgenereringssystem, og som anvendes til at kontrollere, at disse data stammer fra den person, der er angivet som underskriver, og at de ikke er blevet ændret. Digital signatur er en specifik teknologisk løsning, hvor signaturen dannes med anvendelse af en privat nøgle, og hvor verifikationen af signaturen sker med en offentlig tilgængelig nøgle, som opbevares af et certificeret nøglecenter. Teknologien baserer sig på asymmetriske nøgler. Signaturen kan alene dannes med den private nøgle, som indehaveren af signaturen alene har adgang til, hvorimod den offentlige nøgle, som skal bruges til at verificere signaturen, er tilgængelig for alle. OCES digital signatur er regeringens anbefalede standard for digital signatur. |
| Effektmål                   | Mål for de ønskede interne og eksterne konsekvenser af en aktivitet eller handling.   |
| Elektronisk autentifikation | Autentifikation er en proces til at bestemme, hvorvidt nogen eller noget faktisk er, hvad den eller det udgiver sig for at være. Elektronisk autentifikation sker typisk med brug af et logon password eller ved brug af elektronisk signatur.  |
| ESDH                        | Med Elektronisk Sags- og Dokumenthåndtering (ESDH) forstås systemer, der understøtter digital journalisering, lagring, udveksling og arkivering af sager og dokumenter. Det er almindeligt accepteret, at et ESDH-system skal indeholde elementer på følgende hovedområder: Sagsstyring (samlebegreb, journalisering, processtyring, søgning og så videre), Dokumentstyring (lagring, genfindning, versionering, sikkerhed, logning og så videre), Integration - til kontorsystemer, virksomhedssystemer, fagsystemer og så videre.   |
| Governance                  | [På dansk: Styring] er en strukturering af ledelse, fastlæggelse af strategiske mål samt udøvelse af kontrol og ansvar.   |

---



---

|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| Informationsmodel eller begrebsmodel | En informationsmodel definerer de vigtigste begreber som en organisation anvender for eksempel kunde, vare, kontrakt, og er en forudsætning for at kunne definere effektive, velintegrerede processer på tværs af organisationen og med samarbejdspartnere. En informationsmodel kan i forbindelse med teknisk implementering danne grundlag for en datamodel.   |
| Interoperabilitet                    | Interoperabilitet er et it-systems eller it-produkts evne til at arbejde sammen med andre systemer og produkter uden yderligere tilpasninger. Opfyldelse af en eller flere offentliggjorte standarder for sammenkobling („interface“) og integration af data og processer er i praksis væsentlige forudsætninger for, om et it-produkt generelt kan være interoperabelt.   |
| It-arkitektur                        | Den grundlæggende organisering af et eller flere it-systemer, herunder principper for systemernes design, udvikling og indbyrdes sammenhæng.   |
| Kapabiliteter                        | [Efter engelsk: Capabilities]: Refererer til en organisations menneskelige og teknologiske ressourcer, kompetencer, processer, procedurer, ydelser og services, som sætter en organisation i stand til at udføre givne typer opgaver.  |
| Kernekompetencer                     | Kernekompetencer refererer til de kompetencer, der er nødvendige forudsætninger for at kunne realisere en institutions mission og vision.  |
| Management                           | Planlægning af administration og leverancer, implementering af beslutninger samt overvågning og afrapportering.  |
| Ministerområde                       | Departement og tilknyttede statsinstitutioner med driftsbevilling samt eventuelt tilknyttede statsvirksomheder. Selvejende institutioner, der modtager driftsbevillinger eller er tilskudsfinansierede, er ikke som udgangspunkt omfattet.   |
| Mission                              | Refererer til en formulering, der internt og eksternt fastsætter, hvad institutionen er sat i verden for at opnå. Missionen angiver dermed institutionens eksistensberettigelse.   |
| Outsourcing                          | Outsourcing er, hvor en institution vælger at lade en ekstern part levere en eller flere ydelser, som man ellers kunne levere indenfor institutionens egne rammer. Outsourcing kan i størrelse variere fra mindre enkeltstående ydelser eventuelt på midlertidig basis til at omfatte hele it-afdelingen. Udlicitering er den situation, hvor en offentlig institution indgår en kontrakt med en ekstern leverandør på baggrund af et offentligt udbud.  |
| Performance                          | Performance refererer til graden af målopfyldelse i henseende til effekter, det vil sige i hvilke omfang de opstillede mål realiseres.   |
| Service level agreement (SLA)        | En service level agreement (SLA) er en kontrakt mellem en tjenesteudbyder og en kunde, som beskriver, oftest i målbare termer, hvilken service tjenesteudbyderen skal levere. En service level agreement kan også bruges til at fastlægge kvalitetskravene for ydelserne leveret af en intern it-afdeling, således at det kan opgøres og dokumenteres, at den aftalte kvalitet i tjenesterne også er tilstede, samt eventuelt med henblik på at sammenligne med alternative modeller for opgaveplacering (for eksempel outsourcing eller servicefællesskab). |

---



---

|                 |   |
|-----------------|---|
| Risiko          | Usikkerhed om resultater, hvad enten det er positive muligheder eller har negative konsekvenser.  |
| Risk management | [I en it-kontekst] Identifikation af risici i forhold til projekter og generel it-drift samt beslutning om, hvem der er bedst placeret og egnet til at håndtere de identificerede risici.   |
| Sourcing        | Sourcing er den proces, hvor en institution overvejer, hvor en opgave skal placeres, hvad enten dette er hos en ekstern part, i et servicefællesskab eller indenfor institutionens egne rammer eller lignende.  |
| Standard        | Standard er et dokument, som for almen og gentagende brug opstiller regler, retningslinjer eller karakteristika for aktiviteter eller deres resultater, og hvis mål det er at skabe en optimal grad af orden i en given sammenhæng. En standard kan enten etableres ved konsensus (de facto standard) eller ved godkendelse af et anerkendt officielt standardiseringsorgan (de jure standard). |
| Strategi        | Systematisk udvælgelse og tilrettelæggelse af midler, ressourcer, aktiviteter og ydelser med henblik på at realisere bestemte mål.  |
| Vision          | Refererer til en konkretisering af institutionens mission, der angiver, hvor den skal bevæge sig hen i den nære fremtid.  |
| XML             | XML (eXtensible Mark-up Language) er et universelt, uafhængigt udvekslingsprog, som bruges til at få it-systemer til at tale sammen. XML bruges til at opmærke og karakterisere data, således at disse kan oversættes til andre formater og sprog. OIOXML er et konkret sæt af danske retningslinjer for udveksling af data baseret på XML.   |



---

### **Fodnoter**

- 1 Finansministeriets publikation om „Effektiv opgavevaretagelse i staten“, 2003 (<http://www.moderniseringsprogram.dk/visArtikel.asp?artikelID=5474>).
- 2 En fælles statslig it-politik ændrer ikke ved, at ansvaret, herunder udgiftsansvaret for it-udviklingen i staten, fortsat er decentralt placeret (valg og indkøb af løsninger samt implementering). Der vil lokalt skulle træffes beslutning om det hensigtsmæssige i at følge en given standard eller anbefaling. En eventuelt afvigelse kan begrundes ud fra økonomiske, tekniske eller sikkerhedsmæssige forhold.
- 3 Modellen stammer fra Økonomistyrelsens publikation „Økonomistyring - med balance og fokus, august 2000“.
- 4 Kapitel 4 - vejledning om udbudspolitikker, side 98-99.
- 5 Finansministeriets cirkulære nr. 159 af 17. december 2002 om udbud og udfordring af statslige drifts- og anlægsopgaver, særligt §13, stk. 2.