

Vejledning om ministeriernes it-strategier



IT- og Telestyrelsen

Ministeriet for Videnskab
Teknologi og Udvikling

Statens It-råd



Vejledning om
ministeriernes it-strategier

Udgivet af:

Statens It-råd og
IT- og Telestyrelsen
Holsteinsgade 63
2100 København Ø
Tlf: 35 45 00 00
Fax: 35 45 00 10

Publikationen kan også downloades på
IT- og Telestyrelsens hjemmeside:
www.itst.dk
ISSN (internet): 978-87-92311-40-5

Tryk: Grefta Tryk A/S
ISBN (Trykt version): 978-87-92311-40-5



Vejledning om ministeriernes it-strategier

>

Forord	5
1	Hvorfor en it-strategi nu? 7
1.1	Indledning 7
1.2	It-strategien skal understøtte ministeriets mål 7
1.3	Borgernes og virksomhedernes forventninger 8
1.4	Strategiske krav 8
1.5	Udvikling af ministeriets organisation 9
1.6	Strategiprocesen 11
2	Projektledelsens vejledning 13
2.1	Indledning 13
2.2	Opstart og gennemførelse af en strategiproces 13
2.3	Hvilke dele af ministerområdet skal strategien omfatte? 14
2.4	Samarbejde mellem myndigheder 14
2.5	Teknologiske trends 16
2.6	Hvor er ministerområdet? 17
2.7	Krav til ministeriet 18
2.8	Sammenhæng med ministerområdets strategier 19
2.9	Strategiprocesen 19
2.9.1	Bemanding af projektet 20
2.9.2	Forankring af strategien 20
2.9.3	Forankre ved at inddrage i processen 20
2.10	Strategiperioden 22
3	Strategiens indhold 23
3.1	Indholdet i overblik 23
3.2	Visioner, pejlemærker og mål 24
3.2.1	Ministerområdets mission, vision og mål 24
3.2.2	It-vision og mål 24
3.3	Forretningsorienteret it-anvendelse 28
3.3.1	Kortlægning og forståelse af opgaver 28
3.3.2	Processer 29
3.3.3	Information og data 33
3.3.4	Tydeligt fokus på værdi og effekt 34
3.3.5	Kobling til innovationsprocesser 35
3.4	It-styring og organisering (it-governance) 36
3.4.1	Metodisk styringsproces 37
3.4.2	Portefølje, program- og projektstyring 39
3.4.3	Principper for opgaveplacering (sourcing-principper) 40
3.4.4	Risikostyring 42
3.5	It-arkitektur 42
3.5.1	Hvordan kan ministeriet arbejde med it-arkitektur? 42
3.5.2	Fornyelse af systemporteføljen 44
3.5.3	Anvendelse af obligatoriske, åbne standarder 44
3.5.4	Styring af arkitekturarbejdet 47
3.6	Kompetencer 46



3.7	It-sikkerhed i relation til it-strategien	49
3.7.1	Styring af sikkerhed og risiko	49
3.7.2	Sikker og tryk håndtering af data – privacy	50
3.7.3	Personale og kultur	50
3.8	Økonomi, optimering af it-driften og indkøb	50
3.9	Handlingsplaner og interne retningslinjer	51
4	Skabelon til en it-strategi	53
5	Værktøjer	55
5.1	Værktøjer	55
5.2	Ordlister	58

Kravene til den offentlige sektor bliver større og større. Kvalitet, høj service og fleksible muligheder er kodeord for en offentlig sektor, der tager udgangspunkt i borgernes og virksomhedernes behov.

It er en integreret del af ministeriernes evne til at fungere som moderne organisationer, og it spiller en kritisk rolle i forhold til varetagelsen af administrative og politiske opgaver. Det er topledelsens ansvar at udvikle og anvende it med afsæt i klare prioriteringer og målsætninger. It-strategien er et vigtigt redskab til dette formål.

Jeg er glad for at præsentere denne nye vejledning fra Statens It-råd. Den vil være et centralt værktøj for ministerierne til for eksempel at løfte opgaven med at indfri regeringens mål om, at al relevant skriftlig kommunikation mellem det offentlige og borgere og virksomheder fra 2012 skal kunne foregå digitalt.

It-strategien skal sikre, at ministerierne får overblik over de strategiske udfordringer, der venter i de kommende år. Nogle gode eksempler er:

- > Fokus på grøn it, der kan bidrage til at nedbringe miljøbelastningen
- > Bedre og mere fleksibel offentlig digital service
- > Målrettet indsats for at mindske de administrative byrder
- > En effektiv håndtering ved fælles drift af de administrative it-systemer i det nye Statens It.

Denne vejledning bygger videre på en tidligere vejledning fra Statens It-råd fra 2004. Der er masser af udfordringer og muligheder for ministerierne i forbindelse med udvikling og implementering af it-strategier i de kommende år. Det er mit håb, at denne vejledning vil være en hjælp på vejen.

*Videnskabsminister Helge Sander
Oktober 2008*

>

1 Hvorfor en it-strategi nu?



1.1 Indledning

Danmark ligger i den absolutte elite på verdensplan, når det gælder om at anvende og udnytte it som redskab til at modernisere og udvikle den offentlige sektor. Regeringen har som målsætning, at Danmark skal fastholde og udvikle denne position.

Selvom Danmark indtager en førerposition, er der fortsat store og uudnyttede muligheder i digitalisering af den offentlige sektor. For at udnytte disse muligheder skal der i endnu højere grad lægges vægt på kvaliteten i de løsninger, det offentlige tilbyder. Her er det vigtigt at inddrage brugerne i udviklingsprocessen og sætte fokus på at få størst muligt udbytte af it-løsningerne.

It-strategien skal sikre, at udviklingen sker med afsæt i klare prioriteringer og målsætninger

En forudsætning for at nå målene er, at der både strategisk og operationelt træffes entydige beslutninger om midlerne. It-strategien skal være ledelsens redskab til at sikre, at udviklingen sker med afsæt i klare prioriteringer og målsætninger.

Formålet med denne vejledning er derfor at bistå ministerierne med at håndtere de strategiske og operationelle udfordringer i arbejdet med it-strategier. Dette sker ved at synliggøre de mange hensyn og aktiviteter, der indgår i at forberede, udarbejde og forankre strategien og komme med anbefalinger til, hvorledes de bør håndteres.

Det kræver en målrettet indsats at udnytte de teknologiske muligheder, så digitaliseringen understøtter de samlede politiske og administrative mål for ministeriet. Det gælder for ministeriet om at omsætte teknologiens muligheder for innovation, forandring og udvikling til både visionære og brugbare løsninger.

Dette kan kun lykkes, hvis it-strategien er grundlag for en prioriteret styring af arbejdet med it. Ministeriet bør fastlægge mål og løbende udvikle styringsmetoder, så det er de rigtige it-projekter, der gennemføres, og så de gennemføres rigtigt. It-strategien skal sikre, at beslutningerne baseres på et solidt og oplyst grundlag ud fra en klar erkendelse af den ønskede udvikling og på baggrund af velovervejede principper.

1.2 It-strategien skal understøtte ministeriets mål

Ministeriet skal sikre klar sammenhæng mellem de politiske mål og den it-strategiske indsats

Formålet med it-strategien er at understøtte ministerområdets samlede strategi og udvikling. Udgangspunktet er derfor først og fremmest en vurdering af, hvordan it og digitalisering kan støtte op om realiseringen af ministerområdets samlede politiske mål. Derudover vil det ofte være relevant at inddrage administrationspolitiske målsætninger (f.eks. i effektiviseringsstrategier og resultatkontrakter) og målsætninger fra strategier på enkeltstående områder inden for ministerområdet.

Ledelsen skal træffe beslutning om, hvordan it-strategien skal spille sammen med ministeriets øvrige strategier. Betydning og omfang af digitaliseringen for realiseringen af de politiske mål vil ofte påvirke tilgangen til strategiarbejdet. Derfor skal ledelsen i opstarten af strategiarbejdet træffe beslutning om, hvad ministeriet vil opnå med strategien.



1.3 Borgernes og virksomhedernes forventninger

Kravene til udviklingen af den statslige sektor i de kommende år betyder, at ministerierne skal kunne udnytte de muligheder, som digitalisering giver, til at øge kvaliteten i de produkter og tilbud, som de udbyder.

Borgere og virksomheder stiller krav om, at stadig flere servicetilbud fra det offentlige skal være digitale. Ikke mindst i kraft af de avancerede digitale servicetilbud, som private virksomheder udbyder, og som i dag er en forudsætning for, at de kan fastholde deres position på markedet.

Efterspørgslen fra både borgere og virksomheder om stadig mere avancerede digitale servicetilbud er derfor stigende. Dette skyldes, at de opfattes som det normale, og at borgere og virksomheder forventer, at det offentlige udnytter de tekniske muligheder og effektiviserer på samme måde som private virksomheder. Manglende digitalisering vil blive opfattet som manglende modernisering.

1.4 Strategiske krav

De overordnede rammer for den samlede digitalisering i det offentlige sættes i Globaliseringsrådets "2012-målsætning." Her fremgår det blandt andet, at al relevant skriftlig kommunikation mellem det offentlige og borgere og virksomheder fra 2012 skal kunne foregå digitalt. Desuden fastsætter "Strategi for digitalisering af den offentlige sektor 2007-2010" (digitaliseringsstrategien) følgende mål:

- > bedre digital service
- > øget effektivisering gennem digitalisering
- > stærkere forpligtende samarbejde om digitalisering

Herudover indgår der i kvalitetsreformen en lang række initiativer med fokus på at sikre større sammenhæng i den offentlige sektor med udgangspunkt i borgernes behov og ønsker. Det indgår som en grundpræmis for en række af initiativerne i kvalitetsreformen, at de vil blive understøttet af sammenhængende og smidige it-systemer.

Disse strategier, reformer og målsætninger indgår dermed som en del af det samlede sæt af krav og betingelser, som tilsammen skal sikre udviklingen af det offentliges digitale løsninger og tilbud. Det stiller krav om, at ministeriet bruger it-strategien til at fastsætte mål og midler til at nå de mål, som regeringen sætter.

Digitaliseringsstrategien 2007-2010:
<http://modernisering.dk/>

2012-målsætningen om fuld digital kommunikation med borgere og virksomheder i globaliseringsstrategien "Fremgang, fornyelse og tryghed":
<http://www.globalisering.dk/>

Kvalitetsreformen "Bedre velfærd og større arbejdsglæde":
<http://www.kvalitetsreform.dk/>

It-strategien skal sikre gennemførelsen af digitaliseringsstrategien og 2012-målet om digital kommunikation med det offentlige



Ministerområdets opgaveløsning og servicetilbud er også påvirket af grundlæggende trends i samfundet, for eksempel i forhold til borgernes efterspørgsel og forbrugsmønstre som følge af velstandsudvikling eller i forhold til teknologiske udviklingstendenser. Arbejdet med it-strategien skal i relevant omfang bidrage til, at ministerområdet afdækker disse trends og deres konsekvenser og muligheder for ministerområdets opgaveløsning og teknologianvendelse

It-investeringer skal skabe værdi

På tværs af stat, regioner og kommuner stilles stigende krav til strategisk og teknisk at udvikle digitale løsninger og snitflader til andre samarbejdspartnere i det offentlige. Derudover er det en væsentlig forudsætning, at opgaveporteføljen løses effektivt og innovativt. Det vil udfordre det enkelte ministerområde til at sætte øget fokus på at udnytte it til at give effektiv drift og skabe værdi.

Ministeriet skal nedbringe miljøbelastningen fra it-anvendelsen

Klimaproblemerne og de stigende energipriser medfører, at ministerierne skal arbejde for nedbringelsen af miljøbelastningen fra it-anvendelsen. Videnskabsministeriet udgiver i slutningen af 2008 en vejledning til offentlige myndigheder om grøn it, der vil dække de vigtigste aspekter af miljørigtig anvendelse af it. Ministeriet skal afklare, om grøn it skal indgå som en del af it-strategien, eller om nedbringelsen af miljøbelastningen fra it-anvendelsen skal løses på anden måde.

1.5 Udvikling af ministeriets organisation

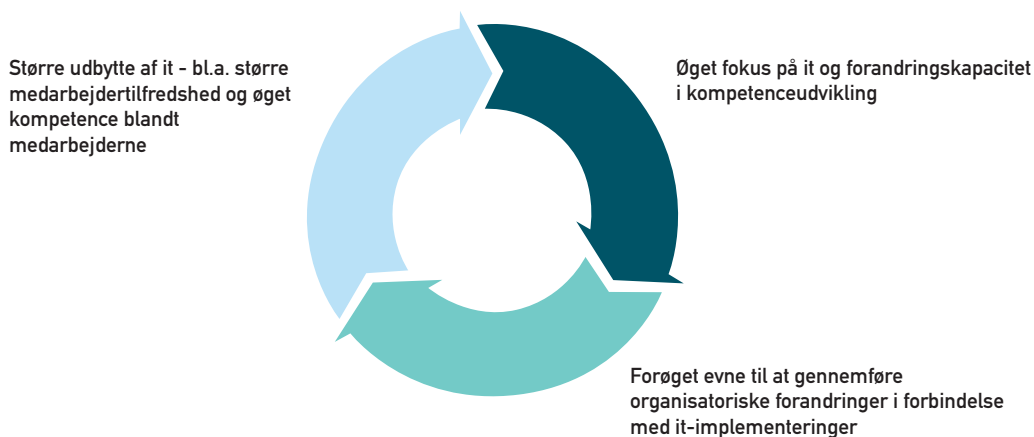
Som følge af udviklingen i den offentlige sektor vil der inden for den enkelte organisation blive stillet stigende krav til både effektiviteten af den praktiske it-understøttelse og til evnen til at udvikle arbejdsprocesser og rammerne herfor på en innovativ måde. Et element i en attraktiv arbejdsplads er, at den udvikler sig i balance med de muligheder, teknologien rummer.

Ministeriet skal bruge digitalisering som katalysator for innovation

De større krav til den strategiske it-understøttelse i staten skyldes stigende forventninger hos borgere og virksomheder og øgede krav fra de ansatte til de forhold, de producerer servicen under, kombineret med stigende krav om effektivitet og udfordringer med at rekruttere personale. It-strategien skal være det værktøj, der sikrer og tydeliggør, hvordan det enkelte ministerområde håndterer disse krav og forventninger.

Både arbejdsformer og servicetilbud og den måde, hvorpå de udvikles og produceres, vil løbende blive mødt med krav om modernisering og fornyelse. Innovation er og vil i endnu højere grad blive et nøgleord. De ministerier og styrelser, der strategisk formår at udnytte og prioritere anvendelsen af teknologien såvel internt som på tværs af ministerområdet og til andre sektorer, vil stå stærkt.

En væsentlig del af denne udvikling handler ikke om kun om teknik. Det handler om at udvikle organisationens evne til at realisere gevinster gennem en kombination af forandringsparathed, -ledelse og -kultur. Det kræver et stærkt lederskab og en organisatorisk modenhed. Sikres dette fokus, vil ministeriet kunne opnå det, man samlet set kan kalde en selvforstærkende ”forandringscirkel”.



Der vil således være store forventninger til evnen til at anvende teknologien. Det er samtidig klart, at den teknologiske udvikling går så hurtigt, at det bliver en væsentlig opgave alene at prioritere indsatsen, så ministerierne igangsætter de rigtige digitaliserings tiltag på det rigtige beslutningsgrundlag.

Ministeriet skal sætte mål for fuld digitalisering af interne arbejdsgange

På de indre linjer – det vil sige understøttelsen af ministeriernes interne processer – vil de kommende år blive præget af: 1. En fortsat implementering og optimering af elektronisk sags- og dokumenthåndtering (ESDH). 2. Etableringen af statens administrative servicecentre. 3. En (videre)udviklingen af løsninger på og integrationer til portalerne [virk.dk](#) og [borger.dk](#). Ministeriet skal med it-strategien sikre en sammenhængende styring af disse tiltag og bør sætte mål for fuld digitalisering af interne arbejdsgange, hvor det er muligt og hensigtsmæssigt.

It-strategien skal sætte mål for samspillet med de administrative servicecentre

Beslutningen om etablering af de administrative servicecentre i foråret 2008 betyder nye vilkår for en række ministeriers digitalisering. Det kræver ledelsens aktive indsats at sikre udvikling og sikker drift i en periode, hvor en række af både de strategiske og praktiske forhold omkring centrene endnu ikke er faldet på plads. Det administrative center for it (Statens It) skal overtage driften af administrativ it for en række ministerier, hvorfor de berørte ministeriers fokus på drift af de rent administrative systemer forandres. Der vil imidlertid stadig være et stort behov for at drive og videreudvikle de it-systemer, ministeriet fortsat selv har ansvaret for. En af udfordringerne for de berørte ministerier er blandt andet at udvikle og fastholde de rette kompetencer til at kunne styre leverandører, hvad enten det er private eller Statens It.

En del af grundlaget for effektiv drift er, at ministeriet har styr på sine driftsprocesser og dokumenteret dem som grundlag for udvikling og effektiv drift.

It-strategien skal være det redskab, der sikrer, at ministerierne fastholder det strategiske udviklingsfokus, og at de fuldt ud udnytter de fordele, som etableringen af det nye center rummer. It-strategien skal med andre ord sikre, at ministeriet tilgår og udnytter de administrative servicecentre professionelt.

Strategisk anvendelse af it og digitalisering rummer store muligheder og potentialer. En af forudsætningerne for, at den positive udvikling kan fastholdes, er at digitaliseringen løbende holdes op mod de politiske mål, som ministerierne arbejder hen imod.



Dette skal kombineres med, at der sættes klare strategiske mål for den samlede udvikling af ministerområdet. It-strategien skal være den strategiske og operationelle kobling mellem politiske visioner og tekniske, økonomiske og administrative prioriteringer.

1.6 Strategiprocessen

Arbejdet med it-strategier handler om at fastsætte mål for it-anvendelsen, de ønskede effekter af den, og hvordan organisationsudviklingen sikres herigennem. Det er samlet set ledelsens ansvar at igangsætte og styre den proces, der fører frem til formuleringen af en it-strategi for ministerområdet. Det bør derfor være ledelsen, der beslutter, hvad strategien skal omfatte, og hvem der skal udføre arbejdet.

Selve arbejdet med strategien bør organiseres som et projekt. Der bør udpeges en projektleder og nedsættes en styregruppe. Det næste afsnit beskriver de opgaver, projektlederen skal udføre, og de spørgsmål, der skal rejses over for ledelsen i løbet af processen.

Processen med at udarbejde strategien skal balancere mellem ønsket om en hurtig proces og ønsket om at sikre kvalitet og forankring ved at inddrage hele organisationen i processen.

Uanset hvilken model ministeriet vælger, skal der igennem hele strategiprocessen løbende tænkes i at forankre strategien bredt i organisationen – ikke mindst i forhold til at sikre, at dens mål indarbejdes i ministerområdets øvrige prioriteringer. Sker dette ikke, er der stor risiko for, at it-strategien ikke bidrager til at realisere de store potentialer, som digitaliseringen rummer.

Efter færdiggørelsen af it-strategien skal ministeriet arbejde med løbende opfølgning på dens indsatser. Det skal ske i den governance-struktur, som strategien beskriver. Det skal ske gennem arbejdet med prioriterede handlingsplaner, som skal udmønte strategien. Der skal ligeledes undervejs i en strategiperiode samles op på, i hvilken udstrækning strategien når de forretningsstrategiske målsætninger på ministerområdet.

Topledelsen
skal styre
it-strategiarbejdet

>

2 Projektledelsens vejledning



2.1 Indledning

Ministeriet skal organisere arbejdet med it-strategien som et projekt

Statens It-råd anbefaler, at arbejdet med en it-strategi organiseres som et projekt, hvor topledelsen udgør styregruppen (suppleret med relevante faglige ledere), og hvor en projektleder varetager det praktiske arbejde med at gennemføre strategiprocesen.

Det er topledelsen, der skal være initiativtager til strategiarbejdet. Ledelsen skal ligeledes sikre, at der er de fornødne ressourcer til at gennemføre arbejdet. Projektlederen skal sørge for at få udarbejdet de dokumenter, der er nødvendige i opstarten af strategiarbejdet og i løbet af processen, ligesom projektlederen har det praktiske ansvar for udførelsen af opgaver i strategiprocesen.

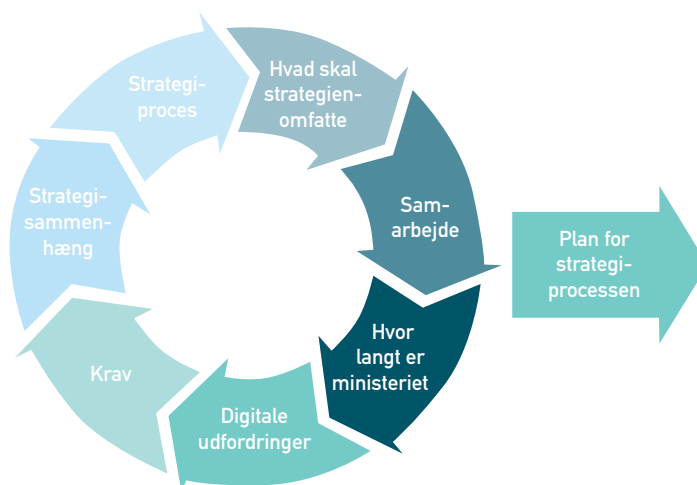
I vejledningen herunder tages der udgangspunkt i, at ledelsen udpeger en projektleder, som udfører opgaver på ledelsens vegne.

2.2 Opstart og gennemførelse af en strategiproces

Der skal ved strategiarbejdets start ske en afklaring af mål og rammer for arbejdet, herunder:

- > Hvilke dele af ministerområdet skal strategien omfatte?
- > Resultaterne af den gældende strategi og organisationens it-modenhed skal vurderes.
- > Hvilke udefra kommende krav er der til ministeriet, og hvor ambitiøst skal strategien behandle disse?
- > Hvordan indgår it-strategien i samspillet med ministeriets øvrige strategier?
- > Ledelsens overordnede krav til processen.

Når afklaringen er sket, kan projektlederen udarbejde en plan for strategiarbejdet. De følgende sider beskriver, hvad der skal afklares, og giver anbefalinger til processen.





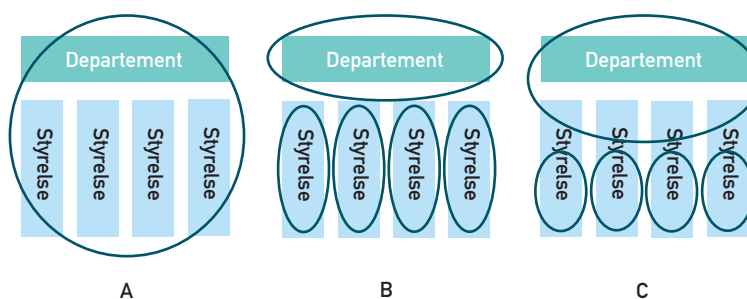
Projektlederen skal vurdere, hvor grundig dokumentation der er behov for, når spørgsmålene skal besvares. Er det tilstrækkeligt med en kortfattet oversigt, eller er der på et eller flere områder brug for en detaljeret oversigt f.eks. over digitaliseringsstrategiens konsekvenser for ministeriet?

2.3 Hvilke dele af ministerområdet skal strategien omfatte?

It-strategien skal dække hele ministerområdet

Ethvert ministerområde skal udarbejde en it-strategi, der fastsætter mål og retning for ministeriets it-anvendelse, og for hvordan ministeriet vil understøtte og nå de forretningsmæssige mål for området.

Som udgangspunkt skal ministeriet udarbejde en samlet it-strategi, der dækker hele ministerområdet (A i figuren).



Der vil normalt være en høj grad af sammenhæng i ministerområdets opgaver og derfor behov for en fælles it-strategi.

Særlige forhold kan dog tale for, at styrelser eller institutioner udarbejder egne it-strategier. Det kan være, hvis der er tale om klart adskilte opgaver uden f.eks. sammenhæng i processer på tværs af styrelser.

Det samme kan gøre sig gældende, hvis der er stor forskel på it-anvendelsen og modenheten i forskellige dele af ministerområdet.

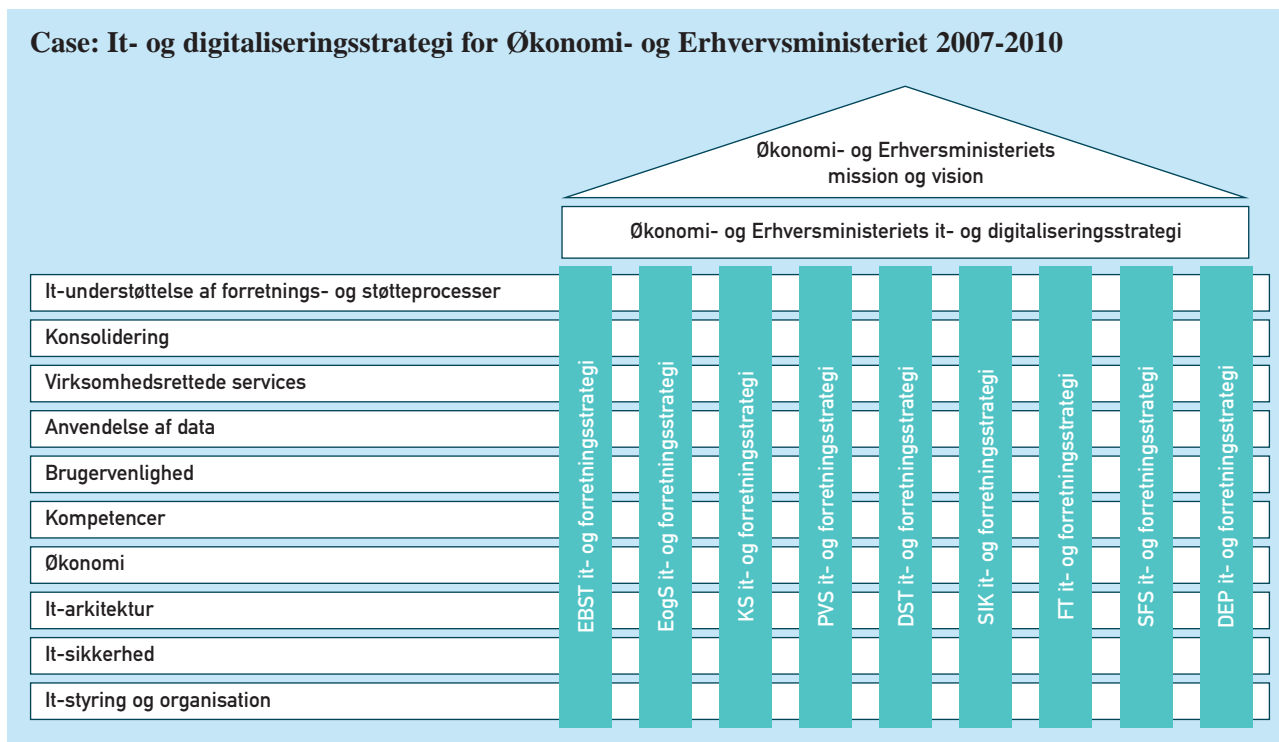
Ministeriet bør under alle omstændigheder udarbejde en samlet strategi, som sætter rammerne for styrelsernes it-strategier og deres indbyrdes sammenhæng. Den kan være mere eller mindre omfattende, som vist i eksemplerne B og C i figuren ovenfor.

2.4 Samarbejde mellem myndigheder

Et af målene i digitaliseringsstrategien er et stærkt forpligtende samarbejde mellem myndigheder. Ministeriet skal derfor afklare, hvilke samarbejdsrelationer der har betydning for de kommende års it-strategi.

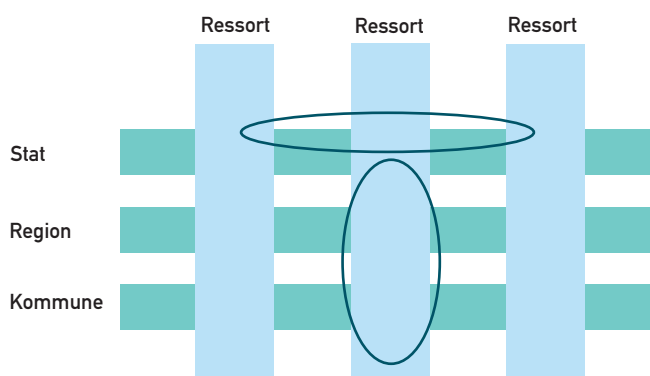


Case: It- og digitaliseringsstrategi for Økonomi- og Erhvervsministeriet 2007-2010



Som det fremgår af figuren, kan samarbejdet både være i forhold til andre ministerområder og i forhold til regioner og kommuner. På nogle områder er der etableret domænebestyrelser, på andre er der et samarbejde om fælles projekter. Endelig medfører etableringen af de administrative servicecentre, at der er behov for at se ministerområdernes it-strategier i tværgående sammenhæng.

Projektlederen skal sikre sig, at der er klarhed over ledelsens forventninger til, hvad strategien skal omfatte.





2.5 Teknologiske trends

Ministerområdets opgaveløsning og servicetilbud er også påvirket af grundlæggende trends i samfundet, for eksempel i forhold til borgernes efterspørgsel og forbrugsmønstre som følge af velstandsudvikling eller i forhold til teknologiske udviklingstendenser. Arbejdet med it-strategien skal i relevant omfang bidrage til, at ministerområdet afdækker disse trends og deres konsekvenser og muligheder for ministerområdets opgaveløsning og teknologianvendelse.

Et eksempel er de nye sociale teknologier (web 2.0), som giver nye muligheder for at inddrage medarbejdere, borgere og virksomheder i opgavernes løsning og udviklingen af nye måder at håndtere dem på. Hidtil har det primært handlet om at digitalisere en række funktioner og opgaver. Fremover vil det i højere grad handle om at gentænke og udvikle både samarbejdsrelationer, politikudviklingen og den måde myndighedsopgaver varetages på.

Der er stor forskel på, hvordan web 2.0 teknologierne kan bringes i spil i udviklingen af ministerområdet. Ministerierne kan med fordel i første omgang arbejde med de sociale teknologier internt i organisationen - for eksempel ved at bruge en wiki på intranettet.

På sigt kan de sociale teknologier medvirke til, at roller og myndighedsopgaver redefineres – hvilket betyder, at der skal arbejdes med de politiske og juridiske implikationer heri. Man kan som myndighed for eksempel oprette et internetbaseret community for borgere, der hjælper hinanden med at svare på spørgsmål, som de ellers ville henvende sig til myndigheden for at få besvaret. Anvendelsen af de sociale teknologier rummer endvidere en række muligheder i forhold til at inddrage brugerne af fremtidige digitale løsninger i eksempelvis udviklingsprocessen på helt nye måder.

Web 2.0

En ny måde at anvende internettet på. Fokus er på løsninger, der forbinder internetbrugere, udnytter den kollektive intelligens og fokuserer på samarbejde og videndeling.

Web 2.0 bygger på en sammensmeltning af teknologier, der muliggør en højere grad af brugerinddragelse, interaktion og åbenhed. Relationer er et centralt begreb, og de skabes gennem en øget brugeraktion på internettet. I takt med at det er brugerne, der laver indholdet og skaber kommunikationen, kræver det, at man forholder sig kritisk over for informationerne (Kilde: Tim O'Reilly and the O'Reilly Radar Team, 2006).

Et andet eksempel kunne være de tendenser, der er knyttet til det, der samlet set kaldes intelligent it - eller business intelligence og performance management. I forhold til den offentlige sektor handler det om i højere grad at kunne anvende og sammensætte eksisterende data, som myndigheden allerede har eller producerer i en række forskellige systemer, i én samlet styrings- og prioriteringsmæssig sammenhæng.



Anvendelse af teknologier som SMS, videokonferencer og e-læring er andre eksempler på teknologier, som det kan være relevant at arbejde med i strategiprocesen. Projektlederen skal vurdere, om teknologierne er egnede til at løse ministerområdets opgaver. Er der indhøstet erfaringer med teknologierne til tilsvarende opgaver eller skal ministeriet selv gennemføre et udviklingsarbejde? Har ministeriet erfaring og kompetence til udviklingsarbejde?

2.6 Hvor er ministerområdet?

Ministeriet skal gøre status for realisering af målene i den gældende it-strategi

En del af grundlaget for arbejdet med den ny strategi er, at den giver et klart billede af, hvor langt ministeriet er nået med realisering af målsætninger og indsatser i den strategi, som den skal afløse og i forhold til de fællesoffentlige strategier. Projektlederen bør udarbejde dokumentation for indsatserne og resultaterne, som viser, hvor der er væsentlige mangler. På de områder, hvor det ikke er lykkedes at nå målene eller gennemføre de ønskede projekter, skal projektlederen søge at afklare hovedårsagerne hertil. Dette arbejde skal bidrage til, at den ny strategi bliver mere præcis og realiserbar.

Projektlederen skal gøre status over it-anvendelsen ved at udarbejde en overordnet oversigt over it-anvendelsen, gerne i form af en grafisk fremstilling (se eksempel i afsnit 3.5).

Ministeriet skal sætte mål for forbedring af organisationens it-modenhed

Projektlederen skal afklare, om der er gennemført benchmark-målinger i ministeriet, som kan anvendes til at vurdere virkningerne af it-strategien.

Hvis ministeriet ikke har tilstrækkelig modenhed til at gennemføre it-baserede forretningsprojekter, kan vejen til digitalisering blive vanskelig. Projektlederen bør derfor vurdere ministeriets modenhed i forhold hertil og forelægge denne vurdering for styregruppen. Denne vurdering kan danne grundlag for og sætte mål for de kommende års modenhedsudvikling og tillige for en vurdering af, hvordan ministeriet gennemfører strategiens projekter bedst muligt. Ministeriet kan også anvende modenhedsvurderingen til at afklare, hvordan det er gået med den tidligere strategis projekter.

Modenhed

En organisations samlede evne til at gennemføre it-projekter kaldes også organisationens modenhed. Det er muligt at måle modenhed.

I forbindelse med større it-projekter bør ministeriet gennemføre en modenhedsvurdering af sin evne til at gennemføre forretningsbaserede it-projekter. Ved projekter, hvor standardkontrakten K02 anvendes, anbefales det at stille krav til modenhed på baggrund af en modenhedsvurdering.

Værktøj:

Modenhed kan vurderes på grundlag af IT- og Telestyrelsens vejledning "Modenhed i it-baserede forretningsprojekter":

<http://www.itst.dk/it-styring>



Case: Lægemedelstyrelsen arbejder aktivt med modenhed

Lægemedelstyrelsen (LMS) er i gang med et initiativ, der skal sikre en strategisk velovervejet tilgang til leverandørstyring. Der er udarbejdet et leverandørkodeks specielt for LMS, der skal medvirke til at skabe en fælles forståelse mellem styrelsen og nuværende samt fremtidige leverandører af it-rettede ydelser. Leverandørkodekset vil blive bakket op af en modenhedsmodel, som måler både LMS og leverandørernes evne til at skabe resultater i forhold til it-projekter. Modellen tager udgangspunkt i IT- og Telestyrelsens model for it-baserede forretningsprojekter og giver LMS et godt udgangspunkt for at indgå dialog med leverandører om tilstedeværende og manglende kompetencer samt tilhørende processer. Som en del af styrelsens governance-struktur skal en projektmodel sikre, at fremtidige it-projekter bliver velovervejede, og at projekterne får en højere kvalitet ved at leve op til en række på forhånd fastsatte krav.

LMS har ved bl.a. at benytte IT- og Telestyrelsens modenhedsmodel fået tilvejebragt bidrag til sin overordnede governance-model, hvilket sikrer, at styringen af leverandørerne og deres leverancer er effektiv og konsekvent.

2.7 Krav til ministeriet

Det er ministeriets ansvar at skabe sig et overblik over, hvilke øvrige krav der har betydning for at anvende og udvikle it på området. Ministeriet skal vurdere, hvad kravene vil betyde, og hvordan de efterleves.

Som led i opstarten af it-strategiarbejdet skal projektlederen skabe et overblik over relevante krav til ministeriets it-udvikling og -anvendelse.

Der kan være krav i generelle love, f.eks. persondataloven, og i love som regulerer ministeriets ressort. Hertil kommer krav i cirkulære eller regeringsbeslutninger. For eksempel er det et krav, at ministerierne anvender syv sæt af obligatoriske, åbne standarder ved indkøb af nye it-løsninger fra 1. januar 2008. Ét af disse syv sæt af standarder er DS 484 i forbindelse med it-sikkerhed. Hertil kommer de krav, der stilles fra internationale organisationer.

En række nationale strategier, som digitaliseringsstrategien og globaliseringsstrategien, stiller krav til ministeriets it-anvendelse. Et eksempel herpå er globaliseringsstrategiens mål om, at al relevant skriftlig kommunikation mellem det offentlige og virksomheder fra 2012 skal kunne foregå digitalt.

Det er ministeriets ansvar at følge disse krav og sikre sig et overblik over, hvilke øvrige krav der har betydning for at anvende og udvikle it på området. Ministeriet skal vurdere, hvad kravene betyder, og hvordan de efterleves.

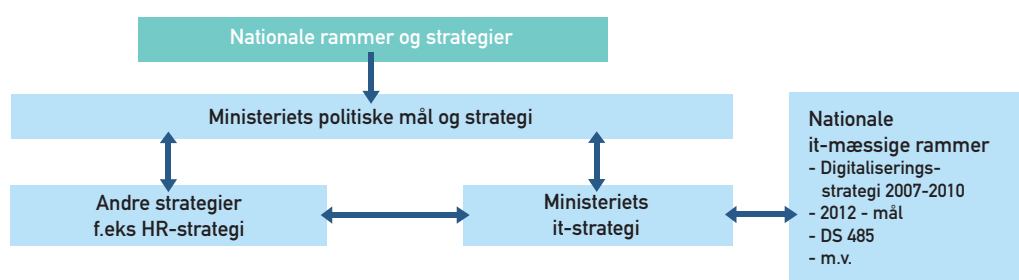
Som led i opstarten af it-strategiarbejdet skal projektlederen skabe overblik over relevante krav til ministeriets it-anvendelse.

Ministeriet skal have overblik over krav til it-udvikling og -anvendelse



2.8 Sammenhæng med ministerområdets strategier

It-strategien skal beskrive, hvordan it og digitalisering kan understøtte ministerområdets samlede politiske, økonomiske og administrative mål. Udgangspunktet bør altid være ministerområdets samlede politiske mål. Derudover vil it-strategien ofte indgå som et naturligt element i effektiviseringsstrategien for området, hvorfor det er vigtigt at sikre sammenhæng til denne. Derudover kan der være væsentlige målsætninger i strategier på enkeltstående områder, som projektlederen kan inddrage i arbejdet.



Projektlederen skal udarbejde oplæg til, hvordan it-strategien skal spille sammen med ministeriets øvrige strategier. Indgår it direkte i et eller flere af de politiske mål og dermed den samlede strategi for ministerområdet? Afhængigt af samspillet til andre strategiområder kan titlen på it-strategien variere. Eksempler på dette er:

Eksempler på titler

It-strategi
Innovations- og it-strategi
Forretningsbaseret it-strategi
Strategi for it-understøttelse af forretningen
IKT-strategi (IKT=Informations- og KommunikationsTeknologi)
X-ministeriets digitaliseringsstrategi

2.9 Strategiprocesen

Projektlederen skal udarbejde en projekt- og organisationsplan efter ministeriets projektstyringsmetode, for eksempel "PRINCE2".

I dette arbejde skal projektlederen identificere interessenterne i strategiprocesen og strategien og komme med forslag til, hvordan de inddrages i processen. Projektlederen skal ud fra valgene om it-strategiens omfang og dækning vurdere, hvilke eksterne og interne interessenter, der bør inddrages, herunder hvordan ministerområdets it-organisation(er) indgår i processen.

Projektlederen skal sikre, at arbejdet med strategien gennemføres efter aftaler med styregruppen om kvalitet og fremdrift.



2.9.1 Bemanding af projektet

På grundlag af ledelsens udmeldinger om, hvilke roller der skal være repræsenteret i projektet, skal projektlederen (sammen med ledelsen) sikre, at de rette personer deltager i projektet og har den fornødne tid til at indgå i arbejdet.

Projektlederen må ud fra modenheden i ministeriet generelt og den konkrete bemanding vurdere, om der er behov for uddannelse af personerne.

Endelig skal projektlederen i denne fase vurdere, hvilke arbejdsgrupper og andre fora der er behov for at inddrage i arbejdet.

2.9.2 Forankring af strategien

Ministeriernes opgaveløsning er i meget forskellig grad afhængig af digitalisering. Der er store forskelle på, hvordan ledelse og medarbejdere ser på digitalisering, og hvilken betydning den har i deres hverdag.

Projektlederen skal vurdere forholdene i ministeriet og på det grundlag planlægge, hvordan strategien forankres i ministeriet.

For at forankre strategien skal projektlederen (og de øvrige i projektet) formulere sig, så topledelse, mellemlidelse og medarbejdere forstår, hvad der skal opnås med strategien. Det skal først og fremmest ske ved, at strategien tager udgangspunkt i ministeriets opgaver, og ved at vise hvordan it kan bidrage til løsningen heraf. Den sproglige udformning af både mål og midler skal afspejle dette, og projektlederen skal minimere fagsproget og afpasse det til, hvad der er ministeriets fagsprog.

2.9.3 Forankre ved at inddrage i processen

Udformningen af strategiprocesen bør tage højde for, at der sikres en bred inddragelse af ledelse, mellemlidere og eventuelt medarbejdere i arbejdet. Det kan ske gennem: 1. Arbejdsgrupper, som udfører opgaver i processen. 2. Temadage, hvor en bredere kreds sammen med ledelse og styregruppe får input til strategien. 3. Gennem interview med nøglepersoner.

Desuden kan der indgå en høringsfase i strategiarbejdet, hvor styregruppen sender et udkast til strategien i bred høring i organisationen, før den vedtages.

Projektlederen og styregruppen skal holde gevinsterne ved en omfattende og tidskrævende inddragelse af interessenter op mod ulemperne ved, at strategiprocesen tager lang tid, hvilket medfører en risiko for, at forudsætningerne ændrer sig, og interessen for arbejdet dæmpes.



Case: Gruppeinterview som metode i Region Syddanmark

Region Syddanmark har brugt gruppeinterview med interessenter for at afdække behov og ønsker til udviklingen af it.

Med gruppeinterview i et koncentreret forløb var det muligt at gennemføre processen hurtigt.

Der blev udarbejdet en fælles spørgeguide til alle grupper, og i hvert interview deltog ledelse og nøglepersoner i forhold til forretningsmæssig anvendelse og udvikling af it.

Oplysninger hos it-staben, Region Syddanmark:
<http://www.regionsyddanmark.dk>

2.9.3.1 Forankre ved at informere

Et andet middel til at forankre strategien er løbende at informere organisationen om det arbejde, der pågår. Projektlederen kan for eksempel vælge at informere om arbejdet gennem nyhedsbreve, informationsmøder eller via intranettet.

Uanset hvor meget projektlederen vælger at informere, er det i sidste ende afgørende, at organisationen kan genkende mål og argumenterne herfor i strategien. Projektlederen skal derfor overveje valg af formidlingsform og omfang tidligt i processen. Det bør overvejes, om strategien skal være kort (10-15 sider) eller opbygges som et traditionelt notat med vægt på dokumentation og udførlige bilag. Det bør overvejes, om strategien skal have fokus på at formidle ministeriets retning med visualisering og storytelling. Det er muligt at præsentere strategien som tekst, præsentation eller på video, se eventuelt nedenstående case.

Case: Kriminalforsorgen bruger videoer til at kommunikere it-strategien

Udarbejdelse af it-strategier og it-handleplaner betragtes af mange uden for it-verdenen som en støvet affære. Kriminalforsorgens it-kontor var aldrig i tvivl om, at det ville blive vanskeligt at engagere topledelsen og organisationen bredt set i den omfattende it-analyse, der var under udarbejdelse.

Det blev derfor besluttet, at der skulle udarbejdes et antal små videoforevisninger, der synliggjorde, hvordan hverdagen for forskellige medarbejdergrupper kunne blive, hvis it-strategiens visioner blev virkeliggjort. I alt blev der udarbejdet syv illustrerede brugerhistorier af tre til syv minutters varighed.

Videoforevisningerne var både tænkt som et supplement til det sædvanlige kortfattede ledelsesresumé og som selvstændige produkter, der kunne bruges til bred kommunikation.

Set på afstand har de illustrerede brugerhistorier været et uvurderligt værktøj til at skabe en fælles forståelse af, hvilke muligheder it kan byde på, og hvad det egentlig er, it-kontoret forsøger at opnå.

Yderligere information på: www.kriminalforsorgen.dk/



Projektlederen skal vurdere, hvem der er målgruppen for strategien og tilpasse medium og budskab efter målgruppen – eller målgrupperne. Det vil have stor betydning for forankringen af strategien, at formidlingen er målrettet og f.eks. tager hensyn til målgruppernes behov og deres forståelse (eller mangel på samme) af betydningen af it.

2.10 Strategiperioden

Statens It-råd anbefaler, at it-strategien som udgangspunkt skal dække de kommende tre års it-anvendelse. Konkrete forhold på ministerområdet kan tale for en kortere eller længere periode, f.eks. større projekter eller flerårige budgetter.

Projektlederen skal udarbejde et grundlag for at vurdere, om der er behov for at sikre en mere langsigtet udvikling, der rækker ud over de kommende tre år. Det kan være i form af at starte opbygningen af en infrastruktur eller forberede udskiftning af eksisterende løsninger, hvor selve implementeringen først ligger i næste strategiperiode.

It-strategien og de tilhørende handlingsplaner er levende dokumenter, som kræver opfølgning og tilpasning.

Strategiens afsnit om it-governance og handlingsplan skal beskrive, hvordan dette arbejde organiseres, og hvor hyppigt handlingsplanen skal revideres.

3 Strategiens indhold



3.1 Indholdet i overblik

En strategi er en systematisk tilrettelæggelse af midler, ressourcer, aktiviteter og ydelser med henblik på at realisere bestemte mål.

It-strategien skal være bindeleddet mellem de politiske målsætninger for ministerområdet og de målsætninger, konkrete handlinger og tiltag, der skal realisere dem. It-strategien omfatter derfor også en udvælgelse og afgrænsning af, hvilke midler der står til rådighed for at opfylde målene. Dermed bliver strategien ledelsens it-strategiske prioriteringsværktøj på ministerområdet. Strategien bliver det redskab, der sikrer fremdriften i de ønskede forandringsprocesser i organisationen og en effektiv styring af digitaliseringsindsatsen i sammenhæng hermed.

Hovedpunkterne i strategien er:

- > Ledelsesoverblik
- > Visioner, pejlemærker og mål
- > Forretningsorienteret it-anvendelse
- > It-styring og organisering
- > It-arkitektur
- > Kompetencer
- > It-sikkerhed
- > Økonomi, optimering af it-driften og indkøb
- > Handlingsplaner

Ledelsesoverblikket er en central del af strategien, fordi det lægger linjen for strategien, dens formål og hovedpunkter. I ledelsesoverblikket kan læseren hurtigt orientere sig i de forretningsmæssige behov, og hvordan it skal bidrage til at dække disse behov. Ledelsesoverblikket skal udarbejdes som en integreret del af strategiarbejdet og ikke blot udarbejdes som et resumé i sidste fase af arbejdet.

De øvrige elementer i it-strategien gennemgås i de følgende afsnit. Her beskrives både, hvilke elementer der kan indgå i strategien, og hvordan der kan arbejdes hermed. Der er ikke krav om, at vejledningen skal følges. Derimod skal ministeriet bevidst overveje både indhold og proces.

Tjekliste for en effektiv it-strategi

- > Er den relevant for interessenterne?
- > Er den kort nok – dækker den præcis det nødvendige?
- > Er der sammenhæng fra mål over indsats til måling af resultater – og tilbage?
- > Passer den med ministeriets governance-model (generel og it)?
- > Hvordan formidles den til målgrupperne?
- > Har den direkte betydning for grupper og personers mål?
- > Er der taget højde for løbende vedligehold af strategi og handlingsplan?
- > Er der en klar historie?
- > Er ambitionsniveauet passende?

Udarbejdet på baggrund af materiale fra konsulent- og analysefirmaet Forrester.



3.2 Visioner, pejlemærker og mål

3.2.1 Ministerområdets mission, vision og mål

Udgangspunktet for it-strategien er ministeriets mission, vision og politiske mål, som angiver, hvad ministerområdet er i verden for at opnå. Dette kaldes også for ministeriets forretningsstrategi.

Hvad er en forretningsstrategi?

En forretningsstrategi siger noget om, hvor en organisation gerne vil hen, og hvordan den når dertil. En forretningsstrategi forholder sig derfor til både langsigtet udvikling og mål herfor, og til, hvilke kortsigtede handlinger der skal gennemføres for at nå dertil. En forretningsstrategi er derfor både visionær og retningsgivende.

Omsat til det statslige område er de helt overordnede forretningsstrategiske mål lig med de samlede politiske mål for ministerområdet. Andre mål kan være af mere administrativ karakter og vil typisk være knyttet til effektiviseringsstrategien, resultatkontrakter eller lignende. Samlet set handler det om at få etableret et billede af, hvilke aktiviteter og processer der er de væsentligste på ministerområdet. Herunder hvorvidt der er store variationer i dem, hvis ministerområdet f.eks. spænder over mange opgavetyper, institutioner og politiske målsætninger.

En forretningsstrategi bør normalt indeholde: 1. Klare prioriteringer af indsatsområder. 2. Den skal vise hvilke politiske mål der er centrale, og hvem der skal udføre dem. 3. Den bør præcisere, hvad ministeriet ikke vil og ikke skal. 4. Endelig skal den forholde sig til de strategiske usikkerheder, som kan rumme både muligheder og trusler for ministeriet.

Hvis ministeriet ikke har formuleret en egentlig forretningsstrategi, vil det være nødvendigt at få afklaret og formuleret elementer af en forretningsstrategi som led i strategiarbejdet. Projektlederen kan søge efter elementer af forretningsstrategien i de politiske udmeldinger fra ministeren eller departementschefen, i resultat- og direktørkontrakter eller i budgetmateriale. På grundlag af dette samt dialog med ledelsen kan de relevante afsnit i it-strategien udformes, og ledelsen kan godkende det.

De tværoffentlige strategier skal udmøntes på ministerområdet

Regeringen har formuleret flere tværgående visioner og mål, der gælder for alle ministerier, og som har stor betydning for ministeriernes digitalisering. Hvis de ikke allerede er indarbejdet i forretningsstrategien, skal de indgå i grundlaget for it-strategien på anden vis. De væsentligste mål og visioner fremgår af nedenstående oversigt. Internationale mål og visioner er oftest indarbejdet i de nationale mål, men for nogle ministerier og på særlige sagområder kan der være behov for at have opmærksomhed på internationale organisationers krav til ministerområdet.

It-strategien bør henvise til forretningsstrategien og konkret henvise til de mål, som it-strategien understøtter. Alternativt kan projektlederen vælge at indarbejde et kort resumé af mission, vision og mål fra forretningsstrategien. Ligeledes bør der være



henvisninger til tværgående strategier, der har betydning for ministeriets digitalisering, og beskrivelse af, hvordan ministeriet understøtter dem igennem de projekter og tiltag, der prioriteres på ministerområdet i strategiperioden.

Tværgående visioner og mål

Strategi for digitalisering af den offentlige sektor 2007-2010
(Digitaliseringsstrategien):
<http://modernisering.dk/>

Kvalitetsreformen "Bedre velfærd og større arbejdsglæde":
<http://www.kvalitetsreform.dk/>

2012-målsætningen om fuld digital kommunikation med borgere og virksomheder
i globaliseringsstrategien "Fremgang, fornyelse og tryghed":
<http://www.globalisering.dk/>

2015 planen "Mod nye mål - Danmark 2015":
<http://www.fm.dk/>

IT- og Telepolitisk redegørelse (årligt):
Redegørelse 2008: <http://videnskabsministeriet.dk/>

Regeringsgrundlaget "Mulighedernes samfund", november 2007:
<http://www.stm.dk/>

3.2.2 It-vision og mål

It-vision og mål angiver, hvad ministeriet vil opnå med it i strategiperioden, som Statens It-råd anbefaler at være tre år. Rammerne sættes af de forretningsmæssige mål og forudsætninger, men også af de teknologiske og økonomiske muligheder.

Hvor visionen peger på det lange sigt, skal mål være realiserbare, fokuserede, tidsbestemte og kommunikérbare.



Ledelsen formulerer krav til løsninger, men skal it levere dem, stiller det krav om ressourcer, håndtering af de tekniske udfordringer m.v.



Ministeriet kan opbygge it-visionen og målene efter digitaliseringsstrategiens indsatsområder:

- > Bedre digital service
- > Øget effektivisering gennem digitalisering
- > Stærkere forpligtende samarbejde om digitalisering

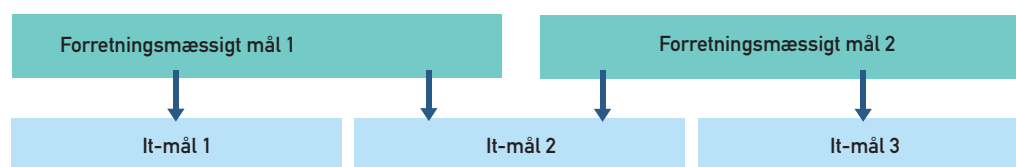
Eksempler på en it-vision

- > Borgere og virksomheder oplever ministeriet som tilgængeligt og serviceorienteret
- > Ministeriet sætter borgeren og virksomheder i centrum med sammenhængende services
- > Alle væsentlige borger- og virksomhedsrettede ydelser er tilgængelige via internettet
- > Borgeren eller virksomheden har elektronisk adgang til egne data og sager
- > Vi afkræver ikke kunder oplysninger, der findes i ministeriet, eller som er tilgængelige i andre offentlige registre
- > Data skal kun indberettes en gang og skal derefter kunne genbruges i alle relevante sammenhænge inden for hele ministerområdet (det offentlige)
- > Al udveksling af dokumenter internt i ministerområdet sker elektronisk
- > Videndeling understøttes af velstrukturerede og effektive intranet, ekstranet samt dokumenthåndteringssystemer

I forbindelse med at ministeriet fastlægger målene for den kommende strategiperiode, er det relevant at vurdere, hvilke mål ministeriet har nået i den foregående strategi. For de mål der ikke blev nået, skal projektlederen vurdere, hvorfor de ikke blev nået, så erfaringerne kan bidrage til mere realistiske mål og tidsplaner for den kommende periode. Skal ministeriet overføre dem til den nye strategi, eller skal de droppes?

Der skal være klar sammenhæng mellem de forretningsmæssige mål og de it-strategiske mål

Ministeriet bør forankre de it-strategiske mål i et eller flere forretningsstrategiske mål, således at de it-strategiske mål kun inddrages, hvis de er en del af de forretningsstrategiske mål. Ministeriet kan vælge at tydeliggøre sammenhænge mellem forretningsmæssige mål og it-strategiske mål ved at vise det grafisk.



Ministeriet skal prioritere målsætningerne, så de kan bruges i det videre arbejde til at tildele ressourcer til de enkelte projekter og prioritere udmøntningen af dem.

Strategiens troværdighed og forankring hænger tæt sammen med en realistisk prioritering og en klar ledelsesmæssig opbakning i både ord og ressourcetildeling. En væsentlig forudsætning for det er, at målene er formuleret, så det er muligt at følge op på dem og evaluere, hvad der er gjort for at nå dem.



Case: Beskæftigelsesministeriets it-strategi 2004

Fra forretningsmæssige behov til it-indsats

Forretnings-strategiske pejlemærker	It-behov		
Beskæftigelsesministeriet	Arbejds-markeds-styrelsen	Implementering af ny organisering som følge af kommunalreformen	Grundlæggende renovering af systemkomplekset til en serviceorienteret arkitektur med fokus på en række fælles services og central styring af centrale data
	Arbejdsdirektoratet	Effektivisering af sagsbehandlingen	Videreudvikling af sagsbehandlingssystemet og udvikling af nye eksternt rettede services, der kan eliminere dobbeltarbejde og sikre bedre tilgængelighed af data via elektroniske dataoverførsler til AD
	Arbejds-skade-styrelsen	Fremtidssikring af den velfungerende sagsstyringsplatform	Opgradering af sagsstyringsplatform til tidssvarende teknologi samt øgede selvbetjeningsløsninger, udvikling af integration til relevante dataleverandører og videreautomatisering af sagsgange
	Arbejds-Tilsynet	Ny organisering og nye forretningsprocesser	Renovering af det centrale system til en tidssvarende sagsstyringsplatform med henblik på et bedre grundlag for implementering af den ny organisation og de nye forretningssystemer
	Arbejds-miljø-instituttet	Udvide målgruppen og formidlingsmulighederne samt centralt bibliotek på arbejdsmiljøområdet	Teknologisk grundlag for elektroniske formidling og et egentligt biblioteks- og survey-system
	Beskæftigelsesministeriets administrations-center	Konsolidering og strømlining af sammenbragte systemer og processer på tværs af koncernen	Konsolidering af en række it-systemer og implementering af fælles systemer for aktivitets- og fraværsregistrering, omkostningsbaseret regnskab samt økonomi- og finansanalyseydelse
	Beskæftigelsesministeriets IT	Konsolidering og stabilisering af driftsmiljøer	It-understøttet overvågning af it-systemer for optimering af driftsleverandører, platform for videndeling og systemer til styring af kontrakter, aftaler og såkaldte Service Level Agreements
	Departementet	Sikre koncernperspektiv med fokus på effektivisering, øget selvbetjening og eliminering af papirsager	Høj integration mellem systemerne på tværs af ressortenhederne, fælles data, funktionalitet og standard systemer i videst mulig omfang



At udarbejde en kort, fokuseret og gennemførlig it-strategi er i sig selv vanskeligt, men at realisere den vil ofte vise sig at være en endnu vanskeligere opgave. Derfor skal projektlederen være opmærksom på at få ledelsens vurdering af, om der er de nødvendige organisatoriske og styringsmæssige rammer inden for ministerområdet til at kunne løse denne opgave. Projektlederen skal samtidig sikre, at der inden for hele ministerområdet sker en erkendelse af nødvendigheden af en succesfuld implementering af it-strategien.

3.3 Forretningsorienteret it-anvendelse

Ministerområdet skal indrette og udvikle sine it-systemer og teknologiske platforme, så de understøtter opgaveløsning og arbejdsgange bedst muligt. Dette kræver, at der skabes overblik og indsigt i de kerneopgaver, som varetages på ministerområdet.

It-strategien skal derfor indeholde en beskrivelse af ministeriets opgaver og arbejdsprocesser på overordnet plan samt en prioritering af, hvordan de skal understøttes og udvikles med it. Derudover bør strategien beskrive, hvilke principper den tekniske udvikling af ministerområdet bør være baseret på, og hvordan ministeriet vil udnytte de teknologiske muligheder i strategiperioden. Endelig skal der være fokus på, at den forventede effekt af løsningerne realiseres.

Beskrivelsen skal alene rumme den del af ministerområdet, som ledelsen har besluttet, strategien skal omhandle.

3.3.1 Kortlægning og forståelse af opgaver

Beskrivelsen af ministerområdets opgaver bør omfatte:

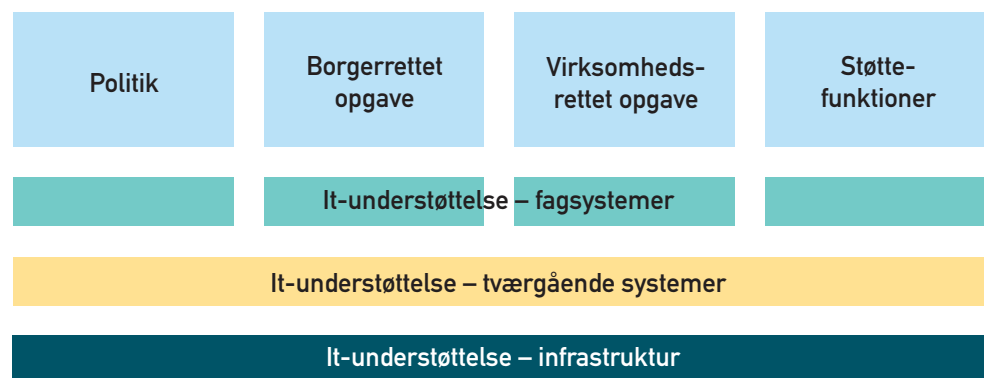
- > De generelle tværgående opgaver, som ministerområdet varetager (for eksempel understøttelse af ministeren, tilvejebringelse af lovgrundlag, intern administration og lignende)
- > Kerneopgaver, der typisk kun hører under ministeriets ressort (for eksempel tilladelser, tilsyn, registerregistreringer og lignende)

Beskrivelsen skal også omhandle de områder, hvor ministeriet løser opgaver i samspil med andre, hvad enten det er andre ministerområder, regioner, kommuner, virksomheder og/eller borgere.

Figuren på næste side viser i oversigtsform et ministerområdes opgaver og eksempler på samspillet med omverdenen.



På grundlag af opgavebeskrivelsen kan it-understøttelsen derefter indsættes, så det fremgår, hvilke opgaver it-systemerne understøtter. Nedenstående figur er eksempel på en sådan opdeling.



Det afgørende er ikke, hvordan opgaverne beskrives, men at det er forståeligt og genkendeligt for hele organisationen, hvorfor it-understøttelsen er, som den er.

Udvikling af it-understøttelsen af kerneopgaverne kan rumme væsentlige innovations- og effektiviseringspotentialer. Ikke mindst hvis der knyttes relationer mellem it-afdelingen og de medarbejdere, der er tæt på eller midt i arbejdsprocesserne. It-strategien bør være et vigtigt redskab i sikring af denne kobling.

3.3.2 Processer

For at få en bedre mulighed for at effektivisere og it-understøtte ministeriets arbejde anbefaler Statens It-råd, at ministeriet arbejder på at opnå en mere detaljeret forståelse af ministeriets processer og på at dokumentere dem.

Det kræver både et overblik over, hvordan processer nedbrydes i delprocesser og arbejdsgange, samt grundigt kendskab til, hvordan arbejdsgangene forløber i de enkelte enheder og på tværs af enheder. Til gengæld giver en god dokumentation af arbejds-

Ministeriet skal beskrive arbejdsprocesser



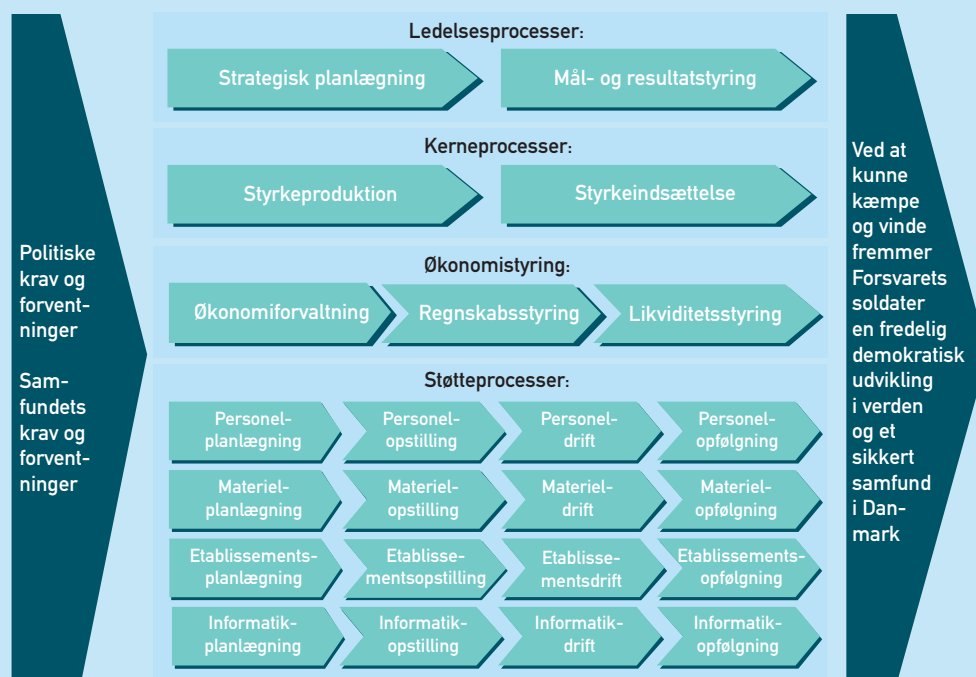
gange en langt bedre mulighed for at arbejde med udvikling af processerne og understøttelse med modulært opbygget it. Det vil dermed være muligt at indføre nye arbejdsgange og it-systemer hurtigere og mere effektivt.

Beskrivelsen kan med fordel ske med et af de værktøjer, der er velegnet til procesbeskrivelser. Det nye OIO-katalog (Offentlig Information Online), som bliver én indgang til arkitektur og standardisering, vil blandt andet understøtte procesmodellering.

Case: Dokumentation af forretningsprocesser i Forsvaret

Forsvaret har iværksat en dokumentation af Forsvarets forretningsprocesser i sammenhæng med en opgradering af Forsvarets ERP-system DeMars (OPUS-programmet). Formålet er at få standardiseret og optimeret forsvarrets forretningsprocesser og dermed danne baggrund for en bedre it-understøttelse. Forretningsprocesser beskrives også med værktøjet ARIS. Dette bør fremadrettet give gode muligheder for en bedre dokumentation af sammenhængen mellem forretningsprocesserne og it-arkitekturer, herunder DEFOSA.

Der er anvendt følgende overordnede forretningsmodel for Forsvarets processer:



Dokumentationen sker top-down til et vist niveau, samtidig med at der i enkelte projekter sker en bottom-up-dokumentation. I første omgang dokumenteres kun de processer, hvor der er kendte problemer/udviklingspotentialer. Blandt disse processer udvælges dem, der skal optimeres først ud fra en forretningsgevinstbetragtning. Dokumentationen ledes i Forsvarskommandoen af en midlertidig udpeget Business Change Manager, som støttes af en række indkøbte konsulenter. Det er imidlertid intentionen, at kompetencen med at dokumentere forretningsprocesser tilføres ba-



sisorganisationen i programmets løbetid. Herunder ligger, at den tidligere nævnte arkitekturfunktion i Forsvarets Koncernfælles Informatiktjeneste og Forsvarets Materieltjeneste også vil kunne rådgive og støtte i dokumentation af forretningsprocesser. Der er valgt Business Process Modeling Language (BPML), Event-driven Process Chain (EPC) og Business Process Execution Language (BPEL) som standarder for dokumentation af forretningsprocesser.

Det kan anbefales at starte arbejdet med at beskrive processerne på højt niveau uden detaljer og dermed skabe overblik over ministeriets processer. På proces og delproces niveau kan man bestemme de kritiske succesfaktorer for, at ministeriet når de mål, man har sat sig for den kommende periode. Dette giver grundlag for at prioritere i hvilken rækkefølge, man skal igangsætte de ressourcekrævende arbejdsgangsbeskrivelser.

En proces, en delproces eller arbejdsgang er blandt andet karakteriseret ved at blive igangsat af en hændelse, udført af medarbejdere eller it-værktøjer og afsluttet med at danne en ny hændelse med resultatet af aktiviteten, der er udført. Det er derfor afgørende for nytten af proceskortlægningen, at man fra starten af inkluderer såvel de medarbejdere som de it-værktøjer, der er aktører i aktiviteten.

Da processerne ofte ændres, skal projektlederen sikre, at det afklares, om procesbeskrivelserne skal vedligeholdes, og hvem der i så fald har ansvaret.

At beskrive processer og arbejds gange er krævende opgaver. Det forudsætter derfor ledelsens fulde opbakning, og beskrivelserne bør udføres i forbindelse med projekter, hvor der kan forventes en gevinst ved beskrivelsen. Det kan være i forbindelse med effektivisering eller ved anskaffelse af et nyt it-system, hvor et detaljeret kendskab til arbejdsprocesserne – og hvordan de ønskes gennemført fremover – vil være af stor betydning.

En anden forudsætning for en detaljeret beskrivelse af arbejds gangene er, at der er kompetencer i ministeriet, der kan tage ansvar for opgaven og varetage vedligeholdelsen i det omfang, det ønskes.

KL har iværksat projekt Arbejds gangsbank, der skal kortlægge og optimere alle væsentlige kommunale arbejds gange. Arbejds gangsbanken er et fællesoffentligt initiativ inden for procesoptimering. Projektet illustrerer sammenhængen mellem forretning, proces, arkitektur og standardisering.

Værktøjer til beskrivelse og udvikling af arbejdsprocesser

Lean

Lean handler om at skabe mere værdi for færre ressourcer. Lean betyder trimmet og går ud på at øge produktiviteten og kundernes tilfredshed gennem effektivisering. Se mere: <http://www.kommunikationsforum.dk>



BPM (business process management)

Business Process Management er et af de nyeste ledelsesbegreber, som sigter på at skabe en fleksibel it-plattform for virksomhedens forretningsprocesser.
Se mere: http://en.wikipedia.org/wiki/Business_Process_Management

Effektive offentlige arbejdsprocesser

Vejledning. Finansministeriet, 1999:
<http://www.fm.dk>

Enterprise Architecture

Enterprise Architecture er en ledelses-, styrings-, og dokumentationstilgang, der anvendes til at sammentænke forretningsprocesser og deres teknologiske fundament. For den offentlige sektor kaldes det ofte "arkitektur for digital forvaltning". Der er værktøjer på: <http://ab.oio.dk/arkitekturguide>

FORM-modellen

Se beskrivelse og link i afsnit 3.5.1

Vejledning i procesunderstøttelse

IT- og Telestyrelsen, er under udarbejdelse. Se: www.itst.dk/nytoio

KL Arbejdsgangsbank

www.kl.dk/arbejdsgangsbank.

Sags- og dokumenthåndtering

Opgaven med at indføre elektronisk sags- og dokumenthåndtering (ESDH) er en del af ministeriernes administrationsopgave, og den har krævet mange ressourcer i ministerierne – og forventes fortsat at kræve det.

Det kræver overblik over ændring af arbejdsgange både i ministeriet og i forhold til omverdenen at overgå fra papirbaserede til digitale sagsgange. Det skyldes, at en meget stor del af sagerne behandles i interaktion med borgere, virksomheder og andre myndigheder. Formaliserede beskrivelser af arbejdsgange vil derfor være en fordel.

ESDH-systemerne, primært FESD-systemer, har leveret tilfredsstillende digital dokumenthåndtering, men de har ikke kunnet leve op til forventningerne i forhold til sagshåndtering. Leverandørerne er først ved at udvikle effektiv digital understøttelse af sags- og arbejdsgange. For at ministerierne kan udnytte gevinsterne ved overgangen, skal der udarbejdes en plan for, hvordan det sikres, at ministeriet i en periode efter implementeringen følger tæt op på, at målene for en fuld digitaliseret sagsgang reelt følges.

Der vil i de kommende år blive behov for forbedring i systemerne og for tilpasning af arbejdsgangene i ministerierne.



FESD II er anden fase i udviklingen af fællesoffentlig elektronisk sags- og dokumenthåndtering. IT- og Telestyrelsen udarbejder i 2008 en referencearkitektur for, hvordan ESDH placerer sig i den samlede it-understøttelse. Referencearkitekturen vil også beskrive, hvilke arbejdsgange der er behov for at standardisere for at få gevinster af ESDH:
<http://www.itst.dk/arkitektur-og-standarder/>

3.3.3 Information og data

Ministerier er videnorganisationer, der er meget afhængige af, at relevant information er til stede. It-strategien bør beskrive, hvordan myndigheden har styr på og entydigt kan definere sine begreber for at sikre lovmedholdelighed, administrerbarhed, størst mulige genbrug af data og i øvrigt er forberedt på at give borgere og virksomheder indsigt i egne sager. Strategien skal endvidere bidrage til, at data så vidt muligt kun angives/indtastes en gang på hele myndighedens ressortområde.

Hvis ministeriet systematisk udveksler store mængder data med andre offentlige myndigheder, med borgere og/eller med virksomheder, er det obligatorisk at udarbejde standarder for dataformater i OIOXML.

Det er den enkelte myndighed, der har ansvaret for at have styr på egne begreber. Hvis ministeriet skal dele begreber og data med andre myndigheder, kan arbejdet med standardisering med fordel inddrage de relevante parter.

Arbejdet med standardisering skal – ligesom arkitekturarbejdet – kobles tæt med forretningens behov. IT- og Telestyrelsen har udarbejdet en række værktøjer og vejledninger til at understøtte arbejdet. Heri beskrives, at der kan nedsættes domænebestyrelser, som skal bestille standardisering og arkitekturarbejde ud fra forretningens behov. Standardisering og arkitektur kan organiseres i OIO-udvalg, som forretningsmæssigt refererer til myndigheden/domænebestyrelsen og teknisk til OIO-komiteén.

Strategien skal behandle behovet for standardisering af data i ministerområdet og på tværs i det offentlige. Dermed har ministeriet et grundlag for at vurdere, hvordan det skal indgå i det fællesoffentlige standardiseringsarbejde, og hvilke behov der er for kompetencer på området.

OIOXML

OIOXML er et fællesoffentligt udvekslingssprog, udviklet med både internationale og nationale bidrag.

Værktøjer til standardisering af data:

<http://www.itst.dk/arkitektur-og-standarder/>



3.3.4 Tydeligt fokus på værdi og effekt

Ministeriet skal dokumentere værdier og effekter af it-indsatsen

For at sikre sammenhængen mellem de forretningsmæssige behov og it-indsatsen skal strategien redegøre for, hvordan værdier og effekter af nye igangsatte it-projekter opnås og dokumenteres. Enhver indsats skal bygge på en klar erkendelse af og målsætning om, at der skal opnås dokumenteret værdi af indsatsen.

It-strategien skal indeholde retningslinjer for anvendelse af business cases

For at sikre fokus på effekten af initiativerne bør det fremgå af strategien, at det første skridt i alle it-projekter skal være, at den projektansvarlige udarbejder en business case. En business case er et beslutningsoplæg i form af en systematisk redegørelse for de forretningsmæssige gevinster og omkostninger ved projektet. Omfanget og detaljeringsgraden i casen skal stå mål med indsatsen – og den løsning eller initiativ, som den skal belyse. Målet er, at business casen danner grundlaget for ledelsens prioritering af projektet i sammenhæng med andre tiltag i ministeriet.

Business Case

Den Digitale Taskforce har udviklet en Business Case Model. Regeringen har besluttet, at alle statslige myndigheder skal bruge modellen ved nye digitaliseringsprojekter, hvor de samlede budgetterede udgifter til anskaffelse og udvikling udgør 10 millioner kroner eller derover. Det anbefales også at anvende business cases på projekter under 10 millioner kroner, hvor det er hensigtsmæssigt:
http://modernisering.dk/da/projekter/business_case/

For kunne følge op på forudsætningerne i business casen bør ministeriet opstille målepunkter for effekten og på forhånd afklare, hvad gevinsten skal udmøntes i (for eksempel bedre kvalitet, frigørelse af personale eller øvrige ressourcer).

Med business casen skal der dermed anlægges et helhedssyn, så der ikke alene ses på gevinster og omkostninger i ministeriet (eller i en enkelt afdeling), men også i forhold til eksterne parter. I den forbindelse kan ministeriet afklare de såkaldte ”høste-så-problematikker” (fordeling af omkostninger og gevinster), og de kan tidligt i processen fremsættes for relevante eksterne parter.

I helhedssynet ligger også, at ministeriet tager hensyn til sine strategiske behov, således at et projekt kan igangsættes, selvom det ikke har gevinster på kort sigt, men vil fremme ministeriets langsigtede strategiske mål.

Ud over business casens opstilling af målepunkter for effekten af projektet bør strategien have retningslinjer for, hvordan, hvornår og hvor ofte der skal gennemføres egentlige målinger af effekten. Dermed synliggøres det i organisationen, hvilke effekter, projektet forventes at opnå, og hvorvidt de er blevet indfriet.



Effektmåling af offentlige it-projekter

IT- og Telestyrelsen har udviklet værktøjet "Effektmåling af offentlige it-projekter", der skal hjælpe offentlige myndigheder med at måle effekten af it-projekter. Vejledningen kan findes her:

<http://www.itst.dk/it-styring/it-projektstyring>

Flere elementer i it-strategien (f.eks. håndtering af outsourcing og indkøb og opnåelse af besparelser via implementering af nye systemer) vil være en konkretisering af, hvordan it-området understøtter den samlede effektiviseringsstrategi for ministerområdet. It-strategien skal derfor beskrive, hvordan koblingen mellem prioritering af ønsker og muligheder, investeringsbehov og ressourcer håndteres.

Effektiviseringsstrategier

Alle ministerier skal udarbejde effektiviseringsstrategier for deres arbejde med kvalitet og effektivitet på ministerområdet. Formålet med strategierne er at fremme effektivitet og kvalitet ved at tilskynde til samordning af styringsindsatsen.

Yderligere informationer om effektiviseringsstrategier kan findes her:

<http://www.fm.dk>

Ud over at sikre, at der er fokus på, hvordan værdier og effekter synliggøres, skal strategien beskrive, hvilke principper finansieringen af projekterne bygger på. Det sikrer gennemskuelighed, samtidig med at det medvirker til at give klarhed over, hvorfor der f.eks. gives afslag på forslag til initiativer.

Endelig anbefales det, at der igennem hele strategiperioden er tæt sammenhæng mellem resultatmål og bevillinger i f.eks. resultat- og direktørkontrakter og de mål, som sættes i it-strategien. Ikke mindst i de tilfælde, hvor it-strategien og resultatkontrakterne ikke spænder over samme periode, skal der tages stilling til, hvordan det i praksis håndteres, og hvorvidt det giver anledning til justeringer.

3.3.5 Kobling til innovationsprocesser

Behovet for fornyelse og innovation er et væsentligt element i udviklingen af de statslige arbejdspladser. Samtidig er det blevet et vigtigere instrument i udviklingen af servicen over for borgere og virksomheder. Den strategiske anvendelse af it og digitalisering til at stimulere innovation og udvikling rummer et stort potentiale.

Værdien og effekten af it og digitalisering opnås ikke alene igennem et organisations- og effektiviseringsfokus. Udviklingen i teknologien og dens muligheder er så markant, at ministeriet kan få stor værdi af digitalisering som redskab i den strategiske udvikling.

Uanset opgavesammensætning og ansvarsområder bør innovation være et centralt element i udviklingen på ministerområdet. Derfor skal der i it-strategien indgå overvejelser om, hvordan it kan understøtte eller direkte drive innovationsprocesser på området.

Ministeriet
skal bruge
digitalisering
som katalysator
for innovation



Der kan være stor forskel på, hvilket udgangspunkt de enkelte institutioner på ministerområdet har for at koble innovation og digitalisering sammen. Projektlederen skal derfor overveje, hvorvidt det kan understøtte de eksisterende udviklings- og innovationsprocesser, eller, som beskrevet kort i afsnit 2.5 om teknologiske trends, hvordan ministeriet kan udnytte nye teknologiske muligheder aktivt til at understøtte fremadrettet udvikling og innovation.

Brugerdreven innovation kan være et instrument i innovationsudviklingen. Aktiv involvering af brugerne i nye løsninger skaber bedre produkter og højere anvendelsesgrader. Brugerinddragelsen kan bl.a. fremme udviklingen af mere sammenhængende services, øge tilgængeligheden og sikre øget gennemsigtighed. Men det kan også handle om udvikling af ledelses- og samarbejdsformer eller om effektivisering af administrative processer. Det afgørende er, at brugerdrevne innovationsprocesser indgår i udvikling af nye digitale løsninger.

3.4 It-styring og organisering (it-governance)

En effektiv styring af it (it-governance) er en forudsætning for, at ministeriet kan udnytte it til gavn for sine forretningsmæssige opgaver. De organisationer, der har nedsat organisatoriske enheder med klar indbyrdes arbejdsfordeling til sikring af sammenhæng mellem forretningsmål og it, opnår betydelig større effekt ved digitalisering end virksomheder med en mindre tæt sammenhæng mellem forretning og it (IT i praksis 2007).

It-strategien skal indeholde en beskrivelse af it-governance i ministeriet, både governance-strukturen, og hvordan ministeriet arbejder med at udvikle god governance.

It-governance er de strukturer og processer, der sikrer, at ministeriet fastlægger strategier for it-anvendelsen, og som gør, at disse implementeres og løbende justeres og koordineres. It-governance skal også sikre, at der er sammenhæng mellem forskellige projekter (it-projekter og andre projekter), og at projekterne gennemføres effektivt.

It-governance skal forankres i topledelsen

God it-governance skal være forankret i topledelsen for på den måde at sikre, at der er overensstemmelse mellem de forretningsmæssige beslutninger og beslutninger i forhold til it.

Der er en lang række værktøjer og vejledninger i at opbygge en formaliseret og struktureret styring af ministeriernes it. Derfor er der mulighed for at vælge den model, der bedst understøtter ministeriets styringsbehov og matcher ministeriets styringskultur.



Værktøjer

COBIT står for Control Objectives for Information and related Technology og er et rammeværk til styring af it:

<http://www.isaca.org>

Balanced Scorecard er et styrings- og ledelsesværktøj, der bygger bro mellem strategi, vision og daglig drift – og mellem indsats og resultater. Se mere:

<http://www.balancedscorecard.org>

ITIL

ITIL(IT Infrastructure Library) er en metodisk ramme, der består af en række ”best practices” i relation til IT Service Management, forstået som en standardisering af arbejdsprocesser og it-infrastruktur:

<http://www.itst.dk/it-styring/>

ISO2000

ISO20000 er den vedtagne standard for måling af kvaliteten i it-organisationer, primært driftsorganisationer. ISO20000 anbefales som grundlag for at foretage modenhedsmålinger og kvalitetsmålinger for driftsorganisationer, såvel interne som eksterne:

<http://www.iso.org>

Grundbog i it-governance

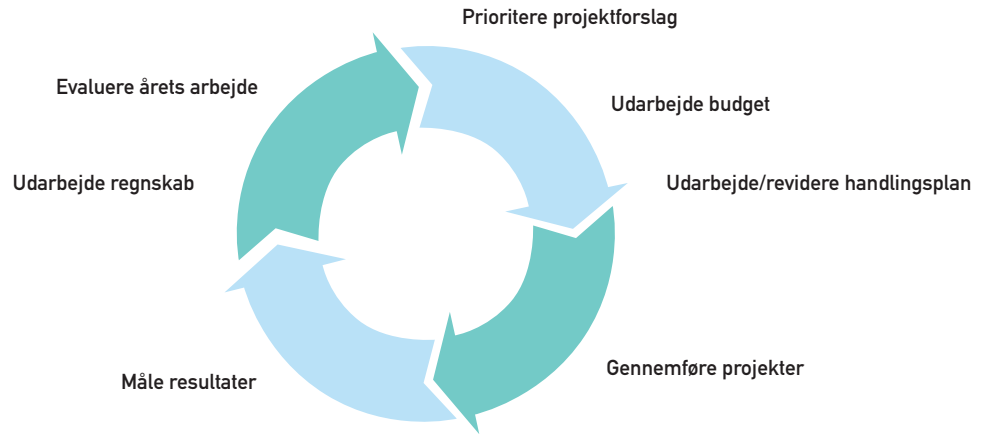
Ross & Weill. IT Governance, HBS Press, 2005

Grundlæggende bør ministeriets styring af it følge de samme principper og retningslinjer som den øvrige styring i ministeriet. It-strategien skal beskrive styringsmodellen, herunder om der skal oprettes særlige styringsorganer, begrundet i særlige forhold med hensyn til it-anvendelsen.

3.4.1 Metodisk styringsproces

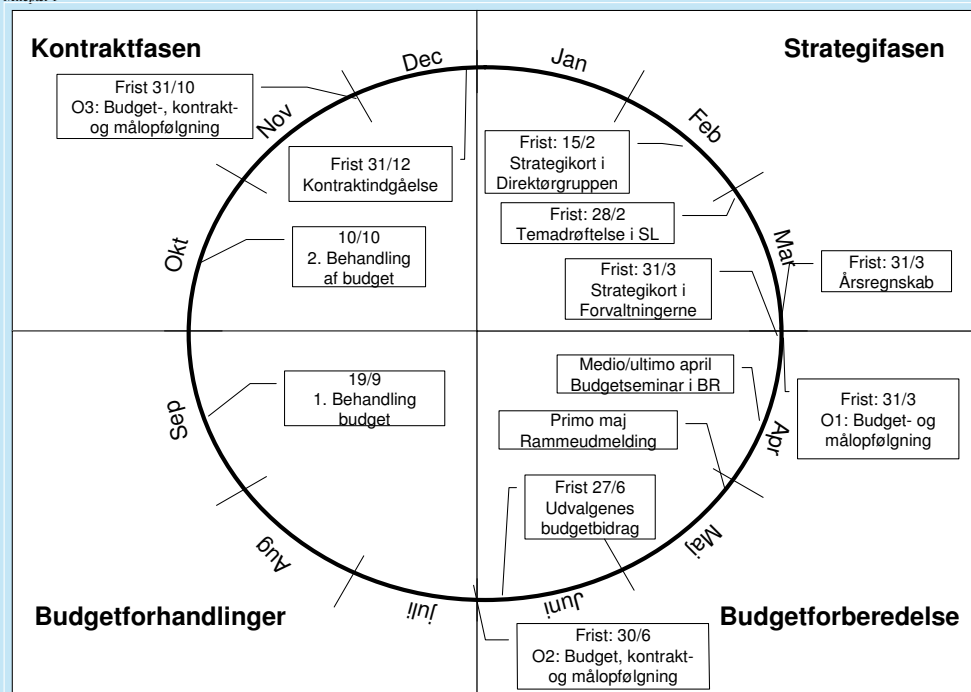
Den løbende styring af it-udviklingen i ministeriet bør følge en klar metode, for eksempel ved at følge den sædvanlige årlige cyklus i ministeriet – årshjulet. Årshjulet beskriver den årlige cyklus med udarbejdelse af budgetter, prioritering af budgetønsker, løbende opfølgning på de trufne beslutninger og opstilling af årsregnskab. Ved at følge det budgetmæssige årshjul kan ministeriet prioritere it-projekter i sammenhæng med ministeriets øvrige opgaver og kun igangsætte projekter, hvis der er penge til at gennemføre dem.

Styringen af it kan bygge på en handlingsplan, der revideres årligt i sammenhæng med budgetprocessen. Her er der overblik over projekterne, og nye projektforslag kan indgå i den samlede prioritering af ministeriets ressourcer.



Case: Odense Kommunes brug af årshjul til Balanced Scorecard

Projekt: Balanced scorecard i Odense Kommune
Milepæl 1



http://www.kl.dk/_bin/94b17d6e-5619-4aac-a77a-7e604e66a932.pdf



3.4.2 Portefølje, program- og projektstyring

Projektportefølje	En projektportefølje omfatter samtlige projekter i en organisation
Program	Et program omfatter en samling af projekter med samme strategiske mål

Styringen af it omfatter styring både af ministeriets samlede projektportefølje, programmer og de enkelte projekter.

Ministeriet skal arbejde metodisk med projektstyring

For det enkelte it-projekt skal der være en god projektstyring, som varetages af en styregruppe for projektet og en projektledelse med kompetencer i projektledelse. Projektstyringsmodellen PRINCE2 eller Den Digitale Taskforce's projektmodel kan for eksempel bruges som metode. Det vigtige er, at ministeriet arbejder metodisk med projektstyring og vælger modeller, der dækker behovene i ministeriet og dets projekter.

Ministeriet bør vurdere sin egen modenhed i forhold til projektstyring med forskellige modenhedsmodeller. Hvis der som led i gennemførelsen af projektet skal indgås en kontrakt med brug af standardkontrakten K02, anbefales det at stille krav til modenhed på baggrund af IT- og Telestyrelsens modenhedsmodel.

Projektmodeller

PRINCE2 (Projects in Controlled Environments) er en struktureret projektledelsesmetode til styring af projekter på en logisk og organiseret måde:
<http://www.prince2.dk/>

MSP (Managing Successful Programmes) er et rammeværk til at styre et program:
<http://www.ogc.gov.uk/>

Den Digitale Taskforce's projektmodel
<http://www.modernisering.dk/>

IT- og Telestyrelsens modenhedsmodel
<http://www.itst.dk/it-styring/>

Har ministeriet flere it-projekter, skal det sikre en styring af projekterne, så de kan gennemføres under hensyn til gensidige afhængigheder og til træk på begrænsede ressourcer i ministeriet (og omverdenen), som det blev beskrevet i forbindelse med årshjulet og handlingsplaner ovenfor.



Porteføljestyling omfatter styringen af samtlige ministeriets projekter, mens programstyring samler projekter med samme strategiske mål. Afhængigt af antallet og omfanget af projekter bør ministeriet tilrettelægge styringen i et eller flere fora, så de enkelte projekter gennemføres ud fra fælles tidsplaner og ressourcebehov.

3.4.3 Principper for opgaveplacering (sourcing-principper)

Statens It-råd anbefaler, at ministeriet løbende vurderer, hvor opgaverne mest hensigtsmæssigt og mest effektivt kan udføres, samt om opgaverne skal sendes i udbud.

It-strategien skal beskrive, hvordan dette løbende sikres, samt hvilke principper der skal gælde for sourcing. Hvordan afvejer ministeriet hensyn til den billigst mulige drift over for andre hensyn som driftssikkerhed, langsigtet sikring af kompetencer til gavn for ministeriet, understøttelse af arbejdsprocesser og hurtig reaktionstid? Ønsker ministeriet at samle drift hos én eller flere eksterne leverandører?

Et godt redskab i arbejdet med at vurdere placering af opgaverne vil være en oversigt over ministeriets it-drifts- og udviklingsopgaver, hvor de løses (internt eller eksternt) og ministeriets omkostninger hertil.

I den konkrete vurdering af placering af en opgave skal principperne for sourcing vejes op mod de konkrete problemstillinger, der skal løses i forbindelse med driften. Er det lavere omkostninger, højere driftssikkerhed, sikring af personkompetencer, hurtigere reaktionstid eller andre forhold, ministeriet har fokus på? Kan ministeriet styre eksterne leverandører, og kan eksterne leverandører løse de opgaver, ministeriet ønsker?

Sourcing-principperne kan udarbejdes som en del af ministeriets udbudspolitik eller som en del af it-strategien.

Udbudspolitik

Efter revisionen af udbudscirkulæret skal samtlige ministerier udarbejde udbudspolitikker, som skal indgå i ministeriernes effektiviseringsstrategier. Publikationen "Effektiv opgavevaretagelse i staten" vejleder om, hvordan arbejdet med at udarbejde sådanne politikker kan gribes an:
<http://www.fm.dk>

For de opgaver, der er outsourcet, bør ministeriet sikre sig en effektiv leverandørstyring. Det omfatter opfølgning på, at leverandøren lever op til aftalerne, at ydelserne løbende udvikles, så de hele tiden understøtter ministeriets opgaveløsning, og at der sker risikostyring i forbindelse med sourcingen. Leverandørstyring kræver således ikke alene gode kontrakter, men også styrings- og samarbejdsorganer samt medarbejderkompetencer i ministeriet. Det gælder, hvad enten opgaverne løses af private leverandører eller af andre offentlige myndigheder, herunder Statens It.

Etableringen af Statens It betyder, at en række ministerier overdrager driften af administrativ it til Statens It. Det har betydning for kapaciteten til at drive ministeriets fagsystemer. Dette skal indgå i vurderingen af fremtidig sourcing.



De administrative servicecentre

Arbejdet med de administrative servicecentre er blevet påbegyndt i foråret 2008. En række af både de strategiske og praktiske forhold er imidlertid endnu ikke faldet helt på plads.

Statens It overtager driften af en række ministeriers administrative it-systemer, mens ministerierne fortsat skal have ansvaret for fagsystemerne. Det vil medføre en væsentlig mindre opgave med it-drift i de berørte ministerier. Fokus på, hvordan fagsystemer drives, skal derfor sikres. Der skal desuden være ledelsesmæssig fokus på grænsedragningen mellem Statens It og de enkelte ministerier.

Også etableringen af et servicecenter for økonomi og HR giver behov for fokus på grænsedragningen.

I forhold til arbejdet med en it-strategi for de kommende tre år er det naturligvis centralt, hvornår de administrative servicecentre overtager ministeriets opgaver.

Ministerierne skal afklare, om den it-funktion, der bliver tilbage, er stor nok til at være selv bærende, eller om den skal være en del af andre funktioner i ministeriet. Andre udfordringer er de kompetencemæssige. En væsentlig del af it-kompetencerne på driftsområdet flytter til it-centret. Hvordan kan ministeriet sikre, at der er tilstrækkelige kompetencer tilbage? Hvordan sikres et fagligt miljø, så kompetencerne fastholdes?

Såfremt ministeriet vælger fortsat selv at drive mange af sine fagsystemer, vil der være behov for at arbejde metodisk med driftsafvikling og support af systemerne. Det kan ske efter forskellige metoder for "best practice".

Metoder for "best practice" for drift af it

ITIL

ITIL (IT Infrastructure Library) er en metodisk ramme, der består af en række "best practices" i relation til IT Service Management, forstået som en standardisering af arbejdsprocesser og it-infrastruktur:

<http://www.itst.dk/it-styring/>

ISO20000

ISO20000 er den vedtagne standard for måling af kvaliteten i it-organisationer, primært driftsorganisationer. ISO20000 anbefales som grundlag for at foretage modenhedsmålinger og kvalitetsmålinger for driftsorganisationer, såvel interne som eksterne:

<http://www.iso.org>



SLA

En Service Level Agreement (SLA) er en formel nedskrevet og underskrevet kontrakt mellem en serviceudbyder og en kunde. Den oplister og beskriver de services, der stilles til rådighed, af hvem, med hvilket interval og til hvilken standard.

3.4.4 Risikostyring

I forbindelse med arbejdet bør ministeriet danne sig et overblik over risici, relateret til it-anvendelsen, og strategien skal behandle, hvordan styring af risici indgår som en del af den generelle styring af it.

Risikostyringen skal bidrage til at sikre, at usikkerheder og risici i forbindelse med it-anvendelsen identificeres og vurderes, årsagerne afdækkes, og der tages foranstaltninger til at imødegå risici.

3.5 It-arkitektur

It-arkitekturen bygger på de beskrivelser af ministeriets opgaver, arbejdsgange og data, som er udarbejdet i overensstemmelse med afsnittet om "Forretningsorienteret it-anvendelse" (forretningsarkitekturen).

It-arkitekturen beskriver og dokumenterer, hvordan it understøtter de forretningsmæssige behov, hvordan it-systemerne organiseres, og hvordan sammenhængene mellem systemer sikres. Ministeriet skal selv have den viden, der ligger i it-arkitekturen og kan ikke overlade den til leverandører.

Et systematisk arbejde med it-arkitektur er en af forudsætningerne for bedre styring af ministeriets it-udvikling og for en sammenhængende digital forvaltning.

It-strategien skal indeholde planer, principper og retningslinjer for ministeriets arbejde med it-arkitektur.

3.5.1 Hvordan kan ministeriet arbejde med it-arkitektur?

Hvis ministeriet allerede er i gang med et systematisk it-arkitekturarbejde, skal planen for den kommende periode bygge på en vurdering af ministeriets arkitekturmodenhed og arkitekturkompetencer.

Hvis ministeriet skal til at opbygge en it-arkitekturfunktion, kan arbejdet i den bygges på den dokumentation, der allerede findes om it-systemerne og infrastrukturen. Med dette udgangspunkt kan der lægges en plan for systematisk opbygning af it-arkitekturen og kompetencerne hos det team, som skal varetage arbejdet.

It-arkitekturarbejdet omfatter et systematisk arbejde med at beskrive og dokumentere it og dets understøttelse af de forretningsmæssige behov. Dokumentationen skal udarbejdes, så den kan dække de mange forskellige behov, ministeriet vil have til beskrivelser. Det kan f.eks. være til brug ved anskaffelse af ny it til understøttelse af opgaver, i

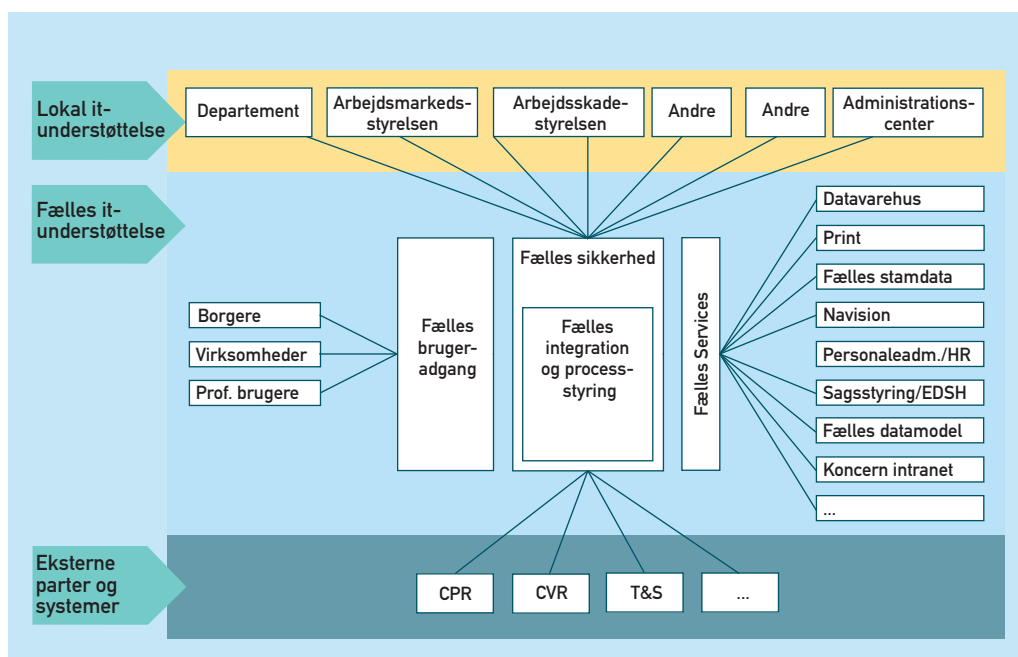
Ministeriet skal arbejde systematisk med it-arkitektur



forbindelse med sourcing og arbejdet med de administrative servicecentre. Arkitekturarbejdet kan dermed være med til at understøtte forandringsprocesser.

It-arkitekturarbejdet omfatter udarbejdelse af overordnede beskrivelser af it-landskabet, som det er nu, og som det ønskes for at kunne understøtte forretningen i fremtiden (as-is og to-be). Et eksempel på beskrivelsen af den fremtidige arkitektur kan ses i figuren herunder med Beskæftigelsesministeriets målarkitektur.

It-arkitekturarbejdet kan yderligere omfatte udarbejdelse af it-arkitektur i forbindelse med konkrete projekter eller opgaver, hvor det vil være en umiddelbar værdi at have et dokumenteret overblik. Herefter kan arkitekturen opbygges skridt for skridt, hele tiden med fokus på værdien for ministeriet.



Der er en række værktøjer til it-arkitektur, og det væsentlige er at vælge en metodisk tilgang til arkitekturarbejdet.

It-arkitekturværktøjer

IT- og Telestyrelsen har udarbejdet en række værktøjer:

<http://www.itst.dk/arkitektur-og-standarder/arkitektur>

<http://ea.oio.dk/arkitekturguide>

FORM-modellen

Kernen i FORM er et opgavekatalog over de offentlige ydelser til borgere og virksomheder. Opgavekataloget er et analyse- og struktureringsredskab, som skaber overblik og et "fælles sprog" på tværs af den offentlige sektor.



Tværoffentlige projekter og enkelte myndigheder kan anvende modellen, når de skal beskrive og analysere it-investeringer, samarbejde på tværs af myndighedsskel – og i fællesskab understøtte moderniseringen af en samlet borgervendt og effektiv offentlig sektor:
www.modernisering.dk/form

3.5.2 Fornyelse af systemporteføljen

Ministerierne anvender typisk flere generationer af it-systemer, og det vil blive en stadig større udfordring at holde ældre systemer kørende og løbende tilpasse dem.

Det skyldes, at det er begrænset, hvor mange udviklere der behersker ældre udviklingsværktøjer og programmeringssprog. Også i ministeriet selv kan det være eller blive et problem at sikre interne kompetencer i forhold til vedligehold, udvikling og leverancestyring af systemerne.

Ministeriet skal udarbejde en plan for fornyelse af systemporteføljen

Det er også et problem, at ældre systemer er vanskelige at integrere med andre systemer, og da integrationer mellem systemer vil få fortsat øget betydning, vil de ældre systemers manglende integrationsmuligheder blive et stadig større problem.

Det er derfor en arkitekturopgave at kortlægge ministeriets forskellige generationer af it og lægge en plan for udskiftning af dem. Denne plan skal tage højde for: 1. Omkostningerne ved fortsat at drive systemerne. 2. Ulemperne ved manglende integrations-ejne. 3. Risiko for ikke at kunne vedligeholde systemerne på sigt. 4. Og endelig gevinster og omkostninger ved at udskifte systemerne.

Det langsigtede mål er, at systemerne indrettes, så de understøtter en serviceorienteret arkitektur. Kernen i denne type it-arkitektur er, at systemer let og fleksibelt kan udveksle data og trække på hinandens funktioner, således at data og funktioner fra et system kan stilles til rådighed for et andet system.

Ved udskiftning af systemerne skal der også tages hensyn til brugervenligheden. Da den enkelte bruger skal anvende flere og flere systemer, og mange systemer kun anvendes meget lidt, skal systemerne indrettes, så de hver for sig og samlet er let tilgængelige og let anvendelige. Det har betydning for både effektiviteten i ministeriet og tilfredsheden hos brugerne. Ministeriet kan fremme brugervenlighed ved at fastlægge principper for at inddrage brugerne ved udvikling og anskaffelser. Ligeledes kan der arbejdes med standarder for brugervenlighed (brug af mus/tastatur og valgmuligheder for brugere).

Ministeriet skal anvende åbne standarder

3.5.3 Anvendelse af obligatoriske, åbne standarder

Fra 1. januar 2008 skal offentlige myndigheder sikre, at nye it-løsninger er baseret på eller understøtter syv sæt af obligatoriske, åbne standarder.

Det indgår som en del af ministeriets arkitekturarbejde at lægge planer for, hvordan ministeriet efterlever disse og de kommende års krav.



Det drejer sig i 2008 om følgende syv sæt af standarder:

- > Standarder for dataudveksling mellem offentlige myndigheder (OIOXML)
- > Standarder til elektronisk sags- og dokumenthåndtering (FESD)
- > Standarder til elektroniske indkøb i det offentlige (OIOUBL)
- > Standarder for digital signatur (OCES)
- > Standarder for offentlige netsteder/hjemmesider og tilgængelighed
- > Standarder for it-sikkerhed (DS484 - kun for staten)
- > Standarder for dokumentudveksling (ODF/OOXML)

For de standarder, der ikke behandles andre steder i strategien, skal der laves planer i forbindelse med it-arkitekturen.

Ministeriet skal udarbejde en tilgængeligheds-politik

Ét af de syv sæt af obligatoriske, åbne standarder omhandler tilgængelighed til myndigheders hjemmesider og web-baserede it-løsninger.

Tilgængelig på internettet handler om at give flest mulig mennesker i flest mulige situationer og fra flest mulige teknologier adgang til webbaseret information.

Ministeriet bør udarbejde en tilgængelighedspolitik, der fastlægger rammerne for arbejdet med at sikre størst mulig tilgængelighed.

Læs mere om tilgængelighed på:

<http://www.itst.dk/kommunikation-og-tilgaengelighed/>

Se et værktøj til at indarbejde tilgængelighed i forbindelse med udbud:

<http://www.itst.dk/kommunikation-og-tilgaengelighed/tilgaengelighed/verktøjer/udbudsverktøjskassen.>

3.5.4 Styring af arkitekturarbejdet

Den overordnede styring af arkitekturarbejdet sker inden for rammerne af ministeriets it-governance. Der kan være behov for at dele arkitekturbeslutningerne i overordnede beslutninger, som det øverste it-governance-organ træffer, og mere tekniske beslutninger, som en arkitekturstyregruppe træffer inden for rammerne af de overordnede beslutninger.

Det indgår som del af styringen at afgøre, hvor arkitekturfunktionen skal være forankret. Skal det være i en enhed, der har ansvaret for forretningsudvikling eller i en enhed?

Ministeriet skal fastlægge ambitionsniveau og roadmap for arkitekturarbejdet. Da det er meget arbejdskrævende at vedligeholde dokumentationen af systemer og information, skal det ligeledes fastlægges, hvor hyppigt dokumentationen skal vedligeholdes.



Case: Forsvarets styring af it-arkitekturarbejdet

I Forsvaret er der etableret en opdeling af it i et strategisk niveau (Forsvarskommandoen) og et udførende niveau (Forsvarets Koncernfælles Informatiktjeneste og Forsvarets Materieltjeneste). Herved sikres fokus på it i Forsvarets øverste ledelse, og samtidig får det udførende niveau fokus på projektledelse. Projekter initieres med business cases af brugerne, men udarbejdes i samarbejde med Forsvarskommandoen og det udførende niveau. I udarbejdelsen af business casen sikres det, at den it, som projektet leverer, følger Forsvarets Overordnede Systemarkitektur (DEFOSA). Ansvar for at udarbejde Forsvarets Overordnede Systemarkitektur er placeret i en arkitekturgruppe. Gruppen har en snæver deltagerkreds fra Forsvarskommandoen, Forsvarets Koncernfælles Informatiktjeneste og Forsvarets Materieltjeneste, som mødes regelmæssigt, og en større deltagerkreds med bruger-deltagelse, der mødes en til to gange om året. Det er medlemmerne af denne arkitekturgruppe, der sikrer, at de enkelte projekter overholder arkitekturen, og at det enkelte projekts systemarkitektur er tilpasset DEFOSA. Det sker ved, at der er pålagt de enkelte projekter at få arkitekturgodkendt deres business case, før projektet kan iværksættes.

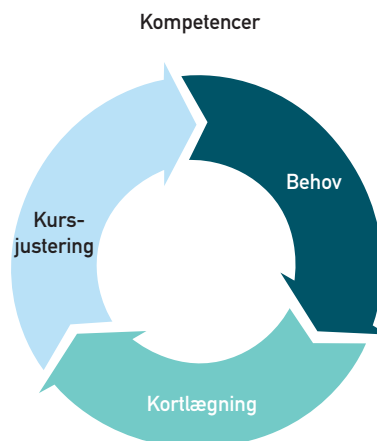
DEFOSA bliver udarbejdet i værktøjet ARIS og på NATO Architectural Framework 3, og der planlægges at stille tilsvarende krav om valg af værktøj og rammeværk til de enkelte projekters systemarkitekturer. Valget af NATO Architectural Framework 3 er sket for at sikre, at arkitekturoplysninger kan udveksles med andre NATO-landes forsvar.

Det er imidlertid blevet klart, at arkitekturgodkendelse af projektets business case ikke er tilstrækkeligt, da der i projekters forløb også træffes arkitekturbeslutninger. Der planlægges derfor at styrke arkitekturfunktionen i Forsvarets Koncernfælles Informatiktjeneste og Forsvarets Materieltjeneste, så de i højere grad kan rådgive i hele projekters levetid.

3.6 Kompetencer

Ministerierne står over for en stor opgave med at fastholde og udbygge kompetencer til at udvikle digitale løsninger. Den generelle udfordring for den offentlige sektors rekruttering betyder, at det bliver vanskeligere at rekruttere og fastholde personale. Samtidig stiger kravene til de kompetencer, som kan koble kendskab til ministeriets opgaveløsning med kompetencer i modernisering og digitalisering.

Ministeriet skal skabe et overblik over kompetencebehovene i forbindelse med it-strategien og lægge planer for at sikre de nødvendige kompetencer gennem rekruttering og uddannelse. I den forbindelse skal ministeriet afklare, hvilke it-relaterede opgaver det selv vil løse.



Ministeriet skal afklare:

- > Hvilke kompetencer er der behov for til fortsat at drive it-løsningerne effektivt og sikkert?
- > Hvilke kompetencer er der behov for til at gennemføre strategiens tiltag?

Behovet skal sættes i forhold til de kompetencer, ministeriet har og kan få til rådighed. Der skal derfor gennemføres en kompetencekortlægning af:

- > Hvilke kompetencer råder ministeriet over?
- > Hvilke kompetencer kan ministeriet rekruttere og efteruddanne?

Ministeriet skal systematisk arbejde med kompetence-kortlægning- og udvikling

På grundlag af behov og kortlægning skal ministeriet træffe beslutning om de tiltag, der skal føre til, at ministeriet har kompetencer til at løse sine opgaver. Det kan ske gennem en kursjustering:

- > Skal ministeriet tilpasse strategiens prioriteringer og ambitionsniveau til de kompetencer, der er til rådighed?
- > Skal ministeriet ændre systemporteføljen for at tage højde for problemer med kompetencer?
- > Hvordan kan ministeriet fastholde og udvikle medarbejderne?
- > Skal ministeriet sikre sig de nødvendige kompetencer?

Den fortsatte digitalisering og samling af driften af administrative it-systemer i Statens It vil præge behovene for kompetencer. Nogle af ministeriernes it-kompetencer flyttes til Statens It, men ministeriet vil fortsat have brug for en række kompetencer til innovation, modernisering og digitalisering. Særligt i overgangsperioden vil der være behov for en særlig opmærksomhed på, at ministeriet har de nødvendige kompetencer til at drive sine systemer.



Kompetencebehovene vil fremover være:

- > Kompetencer til drift af ministeriets fagsystemer
- > Kompetencer til leverandørstyring både i forhold til private leverandører og Statens It
- > Kompetencer til at udvikle digitale løsninger i samspillet mellem arbejdsprocesser og it
- > It-arkitekturkompetencer
- > Forretningsstrategiske kompetencer
- > Projektkompetencer

Ud over disse udviklingsrettede kompetencer vil der fortsat være behov for kompetencer hos ministeriets it-brugere. Undersøgelsen "IT i praksis" (2007) viser, at brugernes manglende evne til at udnytte digitale redskaber er årsag til, at 66 procent af offentlige virksomheder har problemer med digitalisering af forretningsprocesser. Kompetencekortlægning og -udvikling skal derfor også have fokus på den almindelige bruger, og her er det relevant at se på mulighederne i e-læring.

Kompetencekortlægning

Der er flere metoder til at gennemføre en kompetencekortlægning. ITST har blandt andet udarbejdet en model og et værktøj:

<http://www.itst.dk/it-styring/modenhed/kompetencestyring-1/>

Case: Kompetencekortlægning i Velfærdsministeriet

Som et led i etableringen af en koncern it-funktion i Velfærdsministeriet blev der gennemført en kortlægning af kompetencerne hos de medarbejdere, som indgik i funktionen. Desuden fik medarbejderne mulighed for at tilkendegive, hvilke ønsker de havde til deres fremtidige arbejdsopgaver mv.

Kompetencekortlægningen havde primært fokus på at skabe overblik over medarbejdernes realkompetencer. Ved hjælp af et spørgeskema blev der bl.a. spurgt ind til medarbejdernes faglige, personlige og ledelsesmæssige kvalifikationer. Denne selvevaluering blev siden fulgt op af individuelle samtaler med medarbejderne.

Kortlægningen har givet et samlet overblik over, hvad medarbejderne kan. Den er blevet anvendt i forbindelse med etableringen og opstarten af Koncern-it, blandt andet i bemanningen af de forskellige funktionsområder, som Koncern-it omfatter. Desuden har den været en del af grundlaget for nyrekrutteringer og for planlægningen af den mere generelle kompetenceudvikling.



E-læring

IT- og Telestyrelsen har udarbejdet en national strategi for e-læring:

<http://www.itst.dk/e-laering-og-it-faerdigheder/>

Finansministeriet (Personalestyrelsen) anskaffer e-læringsløsninger til staten, som vil være obligatoriske:

<http://www.perst.dk/visArtikel.asp?artikelId=17054>

3.7 It-sikkerhed i relation til it-strategien

Regeringen har allerede i 2004 vedtaget at indføre en obligatorisk fælles metode for håndtering af it-sikkerhedsprocesser i staten, baseret på Dansk Standards DS 484. Standarden fastlægger overordnede krav til it-sikkerhedsarbejdet (krav om risikovurderinger, it-sikkerhedspolitik, gængse sikkerhedsforanstaltninger, beredskab osv.). Standarden skulle indføres over en 3-årig periode og er nu indført overalt i staten som en af de syv sæt af obligatoriske standarder.

Fokus er derfor på, hvordan ministeriet sikrer en løbende opfølgning på de tiltag vedrørende it-sikkerhed, der allerede er indført, og løbende udvikler dem i takt med, at kravene til sikkerhed stiger, og de sikkerhedsmæssige trusler øges.

3.7.1 Styring af sikkerhed og risiko

DS 484 er en standard, der beskriver de processer, der skal udføres i ministerierne som led i sikkerhedsarbejdet.

It-strategien skal beskrive, hvem der har ansvaret for at udføre arbejdet i henhold til DS 484, hvordan en it-sikkerhedspolitik vedligeholdes, og hvordan der følges op på sikkerheden i det daglige arbejde.

Styringsmodellen for it-sikkerhed bør følge samme principper og retningslinjer som den øvrige styring i ministeriet, herunder styringen af it generelt. I den generelle model kan ministeriet så indbygge særlige styringsorganer for it-sikkerhed i den udstrækning, det er hensigtsmæssigt.

Ministeriet skal fastlægge sit sikkerhedsniveau og løbende vurdere og styre risici. Der skal desuden fastlægges kontrolforanstaltninger og etableres et beredskab. Dette skal ske i it-strategien eller inden for rammerne af styringsmodellen for it-sikkerhed.

It-sikkerhed skal indgå i arbejdet med it-arkitektur, så ministeriet indtænker sikkerhed fra starten i den tekniske infrastruktur og i applikationerne.

Der skal også være fokus på it-sikkerhed og tryghed i forbindelse med overdragelse af drift til leverandører og Statens It. Deling af ansvar kræver, at der er klare aftaler om ansvaret for forskellige aspekter af sikkerhed, og at ministeriet fører løbende kontrol med, at parterne lever op til aftalerne.

It-strategien skal fastlægge processerne for it-sikkerhedsarbejdet



3.7.2 Sikker og tryk håndtering af data – privacy

I digitaliseringsstrategien lægges der – med betegnelsen "privacy" – stor vægt på sikker og tryk håndtering af data i den offentlige sektor.

It-strategien skal have fokus på privacy

Baggrunden herfor er, at fortsat digitalisering af den offentlige sektor forudsætter borgernes tillid til, at håndteringen af data sker sikkert og med respekt for håndhævelse af borgernes privatliv. Derfor skal it-strategien have fokus på, hvordan ministeriet kan fremme borgernes tillid gennem sikkerhedsmæssige og privacy-fremmende tiltag og gennem troværdig information om ministeriets håndtering af informationer.

Borgere og virksomheders tillid kan også styrkes ved, at de får bedre mulighed for indsigt i egne sager.

3.7.3 Personale og kultur

Ledelsen og personalets holdning til it-sikkerhed er en væsentlig faktor for organisationens sikkerhedsniveau. Ledelsen skal melde klart ud om it-sikkerhed og arbejde for en sikkerhedskultur, der understøtter en sikker omgang med de oplysninger om borgere og virksomheder, som ministeriet arbejder med.

Ministeriet bør arbejde for, at personalet er bevidste om sikkerhed og har den faglige viden, der er nødvendig for at arbejde sikkert med it.

Strategien bør forholde sig til, hvordan ministeriet opnår og bevarer den ønskede sikkerhedskultur.

3.8 Økonomi, optimering af it-driften og indkøb

Udgifterne til ministeriernes it har generelt været stigende på baggrund af den øgede digitalisering, og den løbende optimering af driften er ikke slået igennem i form af faldende udgifter.

Bedst mulig ressourceudnyttelse

It-strategien skal fokusere på effektiv udnyttelse af it

Kravet om udarbejdelse af business cases betyder, at alle it-projekter bygger på en systematisk redegørelse for gevinster og omkostninger ved projektet. Dermed kan ministeriet bedre prioritere ressourcerne. Dette bør føre til, at de it-projekter, der besluttet gennemført, også får tildelt de midler, der er nødvendige for gennemførelsen, både til projektet og til etablering og drift.

Ligeledes skal de gevinster, ministeriet ønsker at opnå, rent faktisk indhøstes, hvad enten det er i form af ressourcebesparelser eller i form af kvalitetsforbedringer.

Optimering af it-driften

Statens It vil få ansvaret for effektiv drift af de administrative systemer, mens ansvaret for fagsystemerne fortsat ligger i ministeriet. Der vil være store forskelle fra ministerium til ministerium på, hvor stor denne opgave er, og hvordan den drives mest optimalt; Skal ministeriet selv varetage driften, overlade det til Statens It eller andre leverandører?



Indkøb

Udgifterne til it stiger i takt med den store betydning, it har for ministeriernes opgaveløsning. Dermed stiger også behovet for at sikre, at ministeriets indkøb af it sker effektivt og giver størst mulig værdi.

It-strategien skal beskrive ministeriets retningslinjer for indkøb af it

Ministeriets indkøb af it reguleres og støttes af en række regler og værktøjer, men der er fortsat brug for, at ministeriet selv placerer ansvaret for indkøb og koordinering heraf. Ministeriet skal have overblik over de forskellige indkøbs- og rabatordninger og udnytte de muligheder, der ligger heri.

Finansministeriet har indført fælles indkøbsordninger for it-udstyr, som ministerierne skal følge.

Økonomistyrelsen forbereder nyt udbud om it-konsulenter på områderne it-strategisk rådgivning og it-sikkerhed. De centralt koordinerede indkøbsaftaler er forpligtende for hele staten, jf. § 5 i cirkulære om indkøb i staten.

De nye rammeaftaler vedrørende it-konsulenter træder i kraft 1. januar 2009.

IT- og Telestyrelsen har sammen med it-branchen udviklet standardkontrakter for kortvarige it-projekter (K01) og for længerevarende it-projekter (K02).

Finansministeriets cirkulære af 20. december 2002 om indkøb i staten

Indkøbscirkulæret forpligter samtlige ministerier til at anvende centralt koordinerede aftaler i forbindelse med køb af varer og tjenesteydelser, der er omfattet af disse aftaler. Herudover stiller cirkulæret krav om, at ministerierne skal formulere en fælles indkøbspolitik, og at alle statslige institutioner skal e-handle, hvor det er muligt og økonomisk fordelagtigt.

Standardkontrakterne K01 og K02

<http://www.itst.dk/it-styring/>

Se også: <http://www.statensindkob.dk/>

3.9 Handlingsplaner og interne retningslinjer

Fokus i it-strategien er de overordnede strategiske beslutninger, og hvordan de udmøntes i en handlingsplan. Strategien skal indeholde en kort oversigt over projekter og bør desuden have retningslinjer for metodisk arbejde med handlingsplaner, som typisk bør revideres årligt. Det kan ske i forbindelse med årshjulet, som beskrevet i afsnit 3.4.1

Strategien skal indeholde bestemmelser om udarbejdelse og årlig revision af handlingsplan

Handlingsplanerne er vigtige for at konkretisere strategien og for løbende at tilpasse indsatsen til de forretningsmæssige behov. Handlingsplanerne skal også vise en sammenhæng fra forretningsmål over it-mål til handlingsplan.



Ministeriet beskriver prioriteringen af de forskellige projekter i handlingsplanen og fastlægger tidsplanerne for forberedelse og gennemførelse af projekterne.

Strategien skal ligeledes rumme anvisninger for, hvordan ministeriet vedtager og vedligeholder interne retningslinjer, mens de konkrete retningslinjer ikke vil være en del af strategien.

4 Skabelon til en it-strategi



Skabelonen kan dels bruges som disposition for ministeriets it-strategi, dels kan den bruges som tjekliste til at sikre, at alle emner er dækket i it-strategien eller i andre dokumenter.

- > *Ledelsesoverblik (executive summary)*
 - > Strategiens mål og hovedindhold
 - > Vigtigste indsatsområder
 - > Hvem gør hvad

 - > *Visioner og mål*
 - > Ministeriets mission, vision og forretningsstrategi
 - > It-vision og mål, som tager afsæt i organisationens mission/vision
 - > *Status for realisering af målene i den gældende it-strategi*

 - > *Forretningsmæssige behov og it-indsats*
 - > Ministeriets opgaver, processer og information
 - > It-understøttelse nu
 - > Indsatser i relation til eksternt rettede processer: Service over for borgere/brugere /virksomheder og relationer til andre myndigheder
 - > Indsatser i relation til interne processer: Organisationen, information, viden-delning, medarbejderanvendelsen, arbejdsprocesser, ledelsesinformation
 - > Indsats i forhold til standardisering og arkitektur i sektor og domæne
 - > Indsatser i forhold til de administrative servicecentre
 - > Effektmål

 - > *Styring og organisering af it/it-governance*
 - > Styring og prioritering af it-indsatsen
 - > Placering af ansvar for projekter, drift og it-organisationen
 - > Program- og projektstyring
 - > Sourcing
 - > Styring af risici

 - > *It-arkitektur*
 - > Ministeriets arbejde med it-arkitektur og styring heraf
 - > Udvikling af ministeriets it-systemer og it-infrastruktur
 - > Brugervenlighed
 - > Implementering af de fællesoffentlige arkitekturkrav

 - > *It-kompetencer*
 - > Ministeriets kompetencebehov og ressourcer
 - > It-strategiske og -styringsmæssige kompetencer
 - > It-tekniske kompetencer
 - > It-bruger- og -superbrugerkompetencer
 - > Plan for kompetenceudvikling
-



- > *It-sikkerhed*
 - > Ministeriets arbejde med it-sikkerhed og styring heraf
 - > Privacy – informationssikkerhedspolitik
 - > Udvikling af sikkerhedskultur

- > *It-drift, økonomi og indkøb*
 - > It-budget
 - > Optimering af it-driften
 - > Optimering af indkøb

- > *Konkrete handlingsplaner og retningslinjer – igangsættelse af konkrete projekter*
 - > Plan for periodisk vedligeholdelse af handlingsplaner

5.1 Værktøjer

2. Projektledelsens vejledning

Web 2.0

Se Tim O'Reilly and the O'Reilly Radar Team, 2006.

Modenhed

IT- og Telestyrelsens vejledning i "Modenhed i it-baserede forretningsprojekter":
<http://www.itst.dk/it-styring/modenhed/>

Grøn it

<http://www.itst.dk/regeringens-it-og-telepolitik/gron-it>

3. Om strategiens indhold

Visioner, pejlemærker og mål

Digitaliseringsstrategien 2007-2010

<http://modernisering.dk>

Kvalitetsreformen "Bedre velfærd og større arbejdsglæde"

<http://www.kvalitetsreform.dk/>

2012-målsætningen om fuld digital kommunikation med borgere og virksomheder i globaliseringsstrategien "Fremgang, fornyelse og tryghed"

<http://www.globalisering.dk> – kapitel 9

2015 planen "Mod nye mål - Danmark 2015"

<http://www.fm.dk>

It- og telepolitisk redegørelse (årligt):

Redegørelse 2008: <http://videnskabsministeriet.dk>

Regeringsgrundlaget "Mulighedernes samfund", november 2007

<http://www.stm.dk>

Forretningsorienteret it-anvendelse

Værktøjer til beskrivelse og udvikling af arbejdsprocesser

Lean

<http://www.kommunikationsforum.dk/>

BPM (Business Process Management)

http://en.wikipedia.org/wiki/Business_Process_Management

Effektive offentlige arbejdsprocesser – Vejledning. Finansministeriet 1999

<http://www.fm.dk/>



Enterprise Architecture

Værktøjer på <http://ab.oio.dk/arkitekturguide>

FORM-modellen

www.modernisering.dk/form

Værktøjer til procesbeskrivelse

IT- og Telestyrelsen, vejledning i procesunderstøttelse under udarbejdelse. Se: www.itst.dk/nytoio

KL Arbejdsgangsbank

www.kl.dk/arbejdsgangsbank

Værktøj til standardisering af data

<http://www.itst.dk/arkitektur-og-standarder/>

Business case-model

http://modernisering.dk/da/projekter/business_case/

Statslige myndigheder skal bruge modellen i projekter til 10 millioner kroner eller derover:

http://modernisering.dk/fileadmin/user_upload/documents/Projekter/Business_Case/Cirkulaere_om_udarbejdelse_af_business_case.pdf

Effektmåling af offentlige it-projekter

<http://www.itst.dk/it-styring/it-projektstyring>

Effektiviseringsstrategier

<http://www.fm.dk/>

It-styring og organisering (It-governance)

Balanced Scorecard

<http://www.balancedscorecard.org>

ISO20000

<http://www.iso.org/>

Ross & Weill: IT Governance, HBS Press, 2005. Se også

<http://mitsloan.mit.edu/cisr/publications.php>

PRINCE2

<http://www.prince2.dk/>

MSP (Managing Successful Programmes)

http://www.ogc.gov.uk/guidance_managing_successful_projects.asp



Den Digitale Taskforce's projektmodel

<http://www.modernisering.dk/>

IT- og Telestyrelsens modenhedsmodel

<http://www.itst.dk/it-styring/modenhed//>

Udbudspolitik

<http://www.fm.dk/Temaer/Borger/Effektiviseringsstrategi/Udbudspolitek.asp>

ITIL (IT Infrastructure Library)

<http://www.itst.dk/it-styring/it-driftstyring/itil>

It-arkitektur

It-arkitekturværktøjer

<http://www.itst.dk/arkitektur-og-standarder/>

<http://ea.oio.dk/arkitekturguide>

www.modernisering.dk/form

Tilgængelighed

<http://www.itst.dk/kommunikation-og-tilgaengelighed/>

Tilgængelighed i forbindelse med udbud

Udbudsværktøjskassen, <http://www.itst.dk/kommunikation-og-tilgaengelighed/tilgaengelighed/verktøjer/udbudsværktøjskassen>

Kompetencer

Kompetencekortlægning

<http://www.itst.dk/it-styring/modenhed/kompetencestyring-1/>

National strategi for E-læring

<http://www.itst.dk/e-laering-og-it-faerdigheder/>

Finansministeriet (Personalestyrelsen), e-læringsløsninger til staten

<http://www.perst.dk/visArtikel.asp?artikelId=17054>

Økonomi, optimering af it-driften og indkøb

Finansministeriets cirkulære af 20. december 2002 om indkøb i staten

<http://www.statensindkob.dk/>

Standardkontrakterne K01 og K02

<http://www.itst.dk/it-styring/standardkontrakter>



5.2 Ordliste

BPR	Business Process Reengineering er et sammenfattende udtryk for aktiviteter, der udføres i en organisation for at skabe en radikal omkonstruktion af de grundlæggende menneskelige, mekaniske og elektroniske systemer med henblik på at opnå optimalitet i organisationens præstationer.
BPM	Business Process Management er et af de nyeste ledelsesbegreber, som sigter på at skabe en fleksibel it-plattform for virksomhedens forretningsprocesser.
Brugervenlighed	<p>Der indgår krav om tilgængelighed i de obligatoriske standarder, og ministeriet bør arbejde bredere med at øge brugervenligheden som en del af arkitekturarbejdet.</p> <p>Ministeriet kan fremme brugervenlighed ved at fastlægge principper for at inddrage brugerne ved udvikling og anskaffelser, ligesom der kan arbejdes med standarder for brugervenlighed (brug af mus/tastatur, valgmuligheder for brugere).</p>
Business case	En business case er et dokument, der på en overskuelig måde redegør for de forhold, som motiverer behovet for at foretage ændringer i en organisation. Det kan f.eks. være i forbindelse med ny teknologi.
De administrative servicecentre	Der oprettes i 2008 administrative servicecentre for løn, økonomi og it-drift af administrativ it. Statens It overtager driften af ministeriernes administrative it-systemer, mens ministerierne fortsat skal have ansvaret for fagsystemerne.
Digitalisering	Digitalisering handler om at benytte de nye teknologiers muligheder for at forbedre og effektivisere den offentlige sektor bl.a. ved at overflødiggøre manuelle og rutineprægede opgaver.
Digitaliseringsstrategi	En strategi, hvor der lægges vægt på samspillet mellem forretning og strategi.
Digital forvaltning	Digital forvaltning er et udtryk for det forhold, at informations- og kommunikationsteknologi (IKT) anvendes til løsning af forvaltningsopgaver. Begrebet svarer til det engelske udtryk eGovernment eller e-government.



Domæne	En sektor, hvor der efter beslutning i Styregruppen for Tværoffentlige Samarbejder (STS) er nedsat en domænebestyrelse.
Effektmål	Mål for de interne og eksterne konsekvenser af en aktivitet eller handling.
Enterprise Architecture	Enterprise Architecture er en ledelses-, styrings-, og dokumentationstilgang der anvendes til at sammen-tænke forretningsprocesser og deres teknologiske fundament. For den offentlige sektor kaldes det ofte "arkitektur for digital forvaltning".
ESDH	Elektronisk sags- og dokumenthåndtering er systemer, der understøtter sagsstyring, journalisering og arkivering af sager og dokumenter.
FESD	Fællesoffentlig elektronisk sags- og dokumenthåndtering. Har til formål at sikre gode indkøbsbetingelser for ESDH-systemer.
Forretningsstrategi	En forretningsstrategi siger noget om, hvor en organisation gerne vil hen, og hvordan den når dertil. En forretningsstrategi forholder sig derfor både til langsigtet udvikling og mål herfor, og til hvilke kortsigtede handlinger, som gennemføres for at nå dertil. En forretningsstrategi er derfor både visionær og retningssigende.
Governance	På dansk: Styring. Governance er en strukturering af ledelse, fastlæggelse af strategiske mål samt udøvelse af kontrol og ansvar.
Grøn it	Grøn it defineres som forskningen i og anvendelse af it på en effektiv og miljørigtig måde.
IKT	Informations- og kommunikationsteknologi.
Interoperabilitet	Interoperabilitet angiver et it-system eller it-produkts evne til at arbejde samme 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 de væsentligste forudsætninger for, om et it-produkt generelt kan være interoperabelt.



Innovation	Innovation defineres som opfindelser og ideer, der er omsat til produkter eller tjenester og er bragt til markedet. Innovation er altså processen fra ide til faktura. Innovation indebærer således tre elementer: En ny idé, at denne omsættes til et nyt eller forbedret produkt, og at dette markedsføres.
It-arkitektur	Den grundlæggende organisering af et eller flere it-systemer, herunder principper for systemets design, udvikling og indbyrdes sammenhæng. Bruges også synonymt med Enterprise Architecture.
It-governance	Er de strukturer og processer, der sikrer, at ministeriet fastlægger strategier for it-anvendelsen, og som gør, at disse implementeres og løbende justeres og koordineres. It-governance skal også sikre, at der er sammenhæng mellem forskellige projekter (it-projekter og andre projekter), og at projekterne gennemføres effektivt.
ITIL	IT Infrastructure Library er en metodisk ramme, der består af en række "best practices" i relation til IT Service Management, forstået som en standardisering af arbejdsprocesser og it-infrastruktur.
It-strategi	It-strategi har fokus på it-understøttelse af forretnings mål.
Kompetencekortlægning	En gennemgang af en organisations forudsætninger for at kunne realisere organisationens mission, vision og i dette tilfælde it-strategi. Omfatter blandt andet kortlægning af menneskelige og teknologiske ressourcer, kompetencer, procedurer, processer, ydelser og services, som sætter en organisation i stand til at udføre givne typer opgaver.
Lean	Lean handler om at skabe mere værdi for færre ressourcer. Lean betyder trimmet og går ud på at øge produktiviteten og kundernes tilfredshed gennem effektivisering.
Ministerområde	Departement og tilknyttede statsinstitutioner med driftsbevilling samt eventuelt tilknyttede statsvirksomheder. Selvejende institutioner, der modtager driftsbevillinger eller er tilskudsfinansierede, er ikke i udgangspunktet omfattet (2004).



Ministerium	Den organisation, som udarbejder strategien, og hvis opgaver der dækkes. Kan omfatte både departement og styrelser.
Mission	Referer til en formulering, der internt og eksternt fastsætter hvad institutionen er sat i verden for at opnå. Missionen angiver dermed organisationens eksistensberettigelse.
Modenhed	En organisations samlede evne til at gennemføre it-projekter.
Moderniseringsstrategi	En moderniseringsstrategi har fokus på modernisering af opgaveløsningen, og it ses som et af midlerne hertil.
Outsourcing	Outsourcing er, hvor en organisation vælger at lade en ekstern part levere en eller flere ydelser, som man ellers kunne levere inden for organisationens 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 organisation indgår en kontrakt med en ekstern leverandør på baggrund af et offentligt udbud.
Portefølje	En projektportefølje omfatter alle projekter i en organisation.
Program	En samling af projekter (aktiviteter), som har indbyrdes sammenhænge og som må ledes koordineret for at opnå udbytte og samordning, som ikke opnås ved styring af projekterne enkeltvis.
Ressort	Et forvaltningsmæssigt kompetence- og ansvarsområde, eksempelvis sundhedsministerens ressort. Dækker bredere end "ministerområde".
Risiko	Risiko angiver usikkerhed om resultater, hvad enten det er positive muligheder eller negative konsekvenser.
Sektor	Et forretningsmæssigt sammenhængende område, f.eks. sundhedssektoren.



SLA	En Service Level Agreement er en formel nedskrevet og underskrevet kontrakt mellem en serviceudbyder og en kunde. Den oplister og beskriver de services, der stilles til rådighed, af hvem, med hvilket interval og til hvilken standard.
Sociale teknologier	Se web 2.0
Sourcing	Sourcing er den proces, hvor en organisation overvejer, hvor en opgave skal placeres, hvad enten det er hos en ekstern part, i et servicefællesskab eller inden for organisationens egne rammer eller lignende.
Standard	Standard er et dokument, som for gentagende og almen brug opstiller regler, retningslinjer eller karakteristika for aktiviteter eller resultater, og hvis mål 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, aktivitet og ydelser med henblik på at realisere bestemte mål.
Udbudspolitik	Efter revisionen af udbudscirkulæret skal samtlige ministerier udarbejde udbudspolitikker, som skal indgå i ministeriernes effektiviseringsstrategier.
Vision	Refererer til en konkretisering af institutionens mission, der angiver, hvor den skal bevæge sig hen i den nære fremtid.
Web 2.0	En ny måde at anvende internettet på. Fokus er på løsninger, der forbinder internetbrugere, udnytter den kollektive intelligens og fokuserer på samarbejde og videndeling.



Om denne vejledning

Denne vejledning er udformet af en arbejdsgruppe nedsat af Statens It-råd. Arbejdsgruppen har haft deltagelse fra følgende organisationer:

- > Forsvaret
- > Kriminalforsorgen
- > Udenrigsministeriet
- > Skatteministeriet
- > Den Digitale Taskforce
- > Kulturministeriet
- > Økonomistyrelsen
- > Velfærdsministeriet
- > Videnskabsministeriet
- > Kirkeministeriet

IT- og Telestyrelsen har været sekretariat, og Rambøll Management har medvirket ved udarbejdelsen af vejledningen.

Afsnit 1 er rettet mod ministeriernes ledelse og forklarer, hvorfor det er vigtigt at udarbejde en ny it-strategi.

Afsnit 2 er rettet til projektlederen, som skal lave it-strategien og sikre hele den proces, som arbejdet med it-strategien udgør.

Afsnit 3 indeholder en gennemgang af de enkelte overskrifter i en it-strategi, og hvordan ministeriet kan arbejde med dem.

Afsnit 4 indeholder en skabelon – en indholdsfortegnelse – til en it-strategi.

Afsnit 5 indeholder en oversigt over værktøjer til arbejdet med en it-strategi og en ordliste.
