



## Effektiv outsourcing i staten. Vejledning til revision af ministeriernes it-strategier



**IT- og Telestyrelsen**

Ministeriet for Videnskab  
Teknologi og Udvikling

**Statens It-råd**



---

**Effektiv outsourcing i staten**

**Udgivet af:**

**IT- og Telestyrelsen  
Holsteinsgade 63  
2100 København Ø  
Telefon: 3545 0000**

**Publikationen kan hentes  
på IT- og Telestyrelsens  
hjemmeside [www.itst.dk](http://www.itst.dk)**

**ISBN (internet)  
978-87-92572-23-3**

**Forsidebillede: [www.masterclips.com](http://www.masterclips.com)**

---

# Indhold

>

---

1	Forord	5
2	Strategiprocessen	6
2.1	Indledning	6
2.2	Forberedelse af strategiprocessen	6
2.3	Strategiens omfang	7
2.4	Samarbejdsrelationer	8
2.5	Nye teknologiske muligheder	8
2.6	Hvor langt er ministeriet?	8
2.7	Krav til ministeriet	9
2.8	Sammenhæng til ministeriets øvrige strategier	9
2.9	Planlægning af strategiprocessen	9
2.10	Strategiperioden	10
3	Strategiens indhold	11
3.1	Indledning	11
3.2	Visioner og mål	11
3.2.1	Politiske og administrative mål	11
3.2.2	It-vision og mål	13
3.3	Forretningsorienteret it-anvendelse	13
3.3.1	Kortlægning af opgaver og arbejdsprocesser	14
3.3.2	Data og standardisering	16
3.3.3	Realisering af de forventede effekter	17
3.3.4	It og innovationspotentialet	18
3.4	It-styring og organisering	18
3.4.1	Generelt om ministeriets styring af it-anvendelsen	18
3.4.2	Opstilling af it-styringsmodeller	19
3.4.3	Den centrale model	21
3.4.4	Den føderale model	22
3.4.5	Den tværgående model	23
3.4.6	Den decentrale model	24
3.4.7	Portefølje, program- og projektledelse	25
3.4.8	Styring af outsourcingen af opgaver	26
3.4.9	Leverandørstyring	27
3.5	It-arkitektur	28
3.5.1	Ministeriets arbejde med it-arkitektur	28
3.5.2	Anvendelse af obligatoriske åbne standarder	30
3.6	Kompetencer	30
3.7	It-sikkerhed	32
3.7.1	Skift af standard til ISO/IEC 27001	32
3.7.2	GovCERT	32
3.8	Økonomi	33
3.8.1	Generelt i forhold til it-anvendelsen	33
3.8.2	Særligt om projekter og realisering af business cases	34
3.8.3	Indkøb	34
3.9	Opfølgning på den reviderede it-strategi	35
3.9.1	Handlingsplan	35
3.9.2	Forandringsledelse	35
4	10 vigtige anbefalinger	37

---

5	Case: Integrationsministeriets erfaringer i forbindelse med overgangen til Statens It	38
6	Case: Kulturministeriets erfaringer i forbindelse med overgangen til Statens It	44

---

# 1 Forord

>

---

Ministerierne vil i de kommende år i stigende grad outsource udvalgte it-opgaver til eksterne leverandører. Otte ministerier har for eksempel allerede overdraget en lang række af deres it-driftsopgaver til Statens It med virkning fra den 1. januar 2010, og en række af ministerierne har outsourcet it-opgaver til eksterne leverandører.

Denne vejledning skal ses som et supplement til *Vejledning om ministeriernes it-strategier* fra 2008 med et særligt fokus på, hvordan ministerierne kan revidere deres it-strategier, så de afspejler den nye opgavesituation ved outsourcing af udvalgte opgaver.

Outsourcing stiller nye krav til ministeriernes digitalisering og modenhed i forhold til samarbejdet med leverandørerne. Samtidig åbner det nye muligheder for innovation og effektivisering. Det er på den baggrund, at Statens It-råd udgiver denne vejledning om, hvilke strategiske overvejelser ministerierne bør gøre sig for at håndtere kravene og udnytte de nye muligheder, når ministerierne outsourcer udvalgte it-opgaver til Statens It, private leverandører eller for eksempel benytter sig af cloud computing.

It-strategien er et vigtigt redskab til at skabe overblik over, hvilke strategiske konsekvenser outsourcingen har for ministeriets opgavevaretagelse, og hvilke nye mål ministeriets digitalisering skal understøtte.

*Formand for Statens It-råd, direktør Jørgen Abild Andersen*

*Juli 2010*

---

## 2 Strategiprocessen

>

---

### 2.1 Indledning

For de ministerier, der har overdraget eller i de kommende år forventes at overdrage en større mængde af deres it-opgaver til eksterne leverandører, betyder det nye vilkår for ministeriets digitalisering.

Det er oplagt, at ministeriet benytter denne situation til at fokusere på, hvilke muligheder det giver for at udvikle og effektivisere ministerområdet ved hjælp af it. Samtidig bør ministeriet målrette og prioritere it-anvendelsen i forhold til den nye situation.

Formålet med at revidere it-strategien i denne situation er, at ministeriet får skabt overblik over, hvilke forandringer der er sket på de forskellige områder af it-strategien, og hvad forandringerne betyder for ministeriets it-anvendelse såvel på kort som på lang sigt. På den baggrund skal den reviderede it-strategi give overblik over ministeriets forretningsmæssige og it-mæssige behov og mål i den kommende strategiperiode, og hvordan disse mål og behov kan indfries.

Den reviderede it-strategi bør også indeholde et styringsparadigme, som sikrer optimal styring af it-anvendelsen i den nye situation, og som sikrer, at it-beslutninger træffes på det bedst mulige grundlag. Styringsparadigmet skal blandt andet sikre, at det fortsat er de rigtige it-projekter, der bliver gennemført, og at de bliver gennemført på den mest hensigtsmæssige måde såvel kvalitativt som økonomisk.

Det er afgørende, at revisionen af it-strategien er forankret i ministeriets ledelse, og at ledelsen bakker den op i tale og handling, herunder at der afsættes de fornødne ressourcer til at revidere strategien og gennemføre den efterfølgende. Samtidig er det afgørende, at de relevante medarbejdere får kendskab til den reviderede it-strategi, og hvad den betyder for deres daglige arbejde, så de føler ejerskab til strategien.

Det er kun, hvis it-strategien bliver forankret fra top til bund i ministeriet, at den kan blive fuldt ud implementeret, så de ønskede mål og effekter kan nås

### 2.2 Forberedelse af strategiprocessen

Statens It-råd anbefaler, at arbejdet med at revidere it-strategien tager afsæt i den metoderamme, der er opstillet i *Vejledning om ministeriernes it-strategier, 2008*.

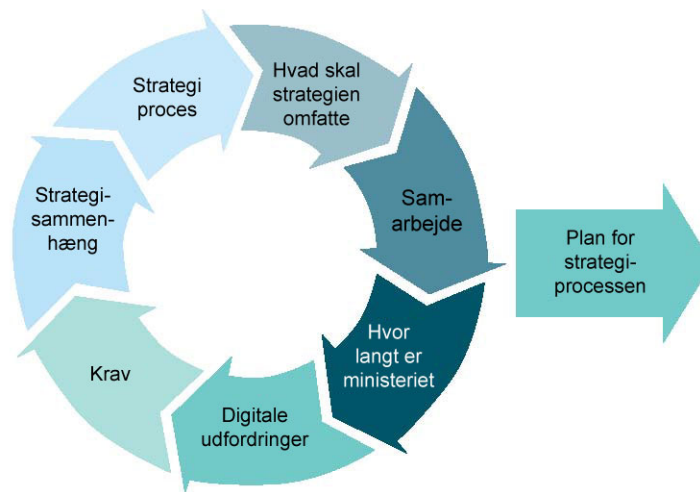
Det er ledelsens ansvar at initiere og lede it-strategiprocessen og beslutte, hvad strategien skal omfatte.

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

Forud for strategiarbejdet bør det afklares, hvilke mål og rammer der er for den kommende it-strategi. Der kan tages udgangspunkt i følgende temaer:

- Hvilke dele af ministerområdet skal it-strategien omfatte?
- Hvilke samarbejdsrelationer har betydning for strategien?

- Hvilke resultater har den gældende it-strategi givet, og hvordan er ministeriets it-modenhed?
- Hvilke udefrakommende krav er der til ministeriet, og hvor ambitiøst skal strategien behandle disse?
- Hvilke sammenhænge er der mellem it-strategien og ministeriets øvrige strategier?
- Hvilke overordnede krav har ledelsen til processen?



Projektlederen må for hvert enkelt spørgsmål vurdere, hvor grundig dokumentation der er behov for, om der for eksempel skal udarbejdes korte oversigter eller detaljerede redegørelser.

I de følgende afsnit gennemgås ovenstående temaer kort. Der henvises til *Vejledning om ministeriernes it-strategier*, 2008, for en uddybning af metoderammen for denne vejledning, herunder i forhold til forberedelsen og udførelsen af strategiprocesen.

### 2.3 Strategiens omfang

Den reviderede it-strategi bør omfatte hele ministerområdet og sætte mål og retning for ministeriets samlede it-anvendelse.

Hvis enkelte styrelser eller institutioner på grund af særlige behov har haft deres egne it-strategier inden for rammerne af den overordnede it-strategi, bør det på baggrund af ændringerne i ministeriets it-opgaveportefølje overvejes, om de fortsat skal have disse. Hvis det er tilfældet, bør disse specifikke it-strategier revideres på baggrund af revisionen af ministeriets samlede it-strategi.

Ministeriet bør desuden tage stilling til, hvilke indsatsområder den samlede it-strategi skal dække, og hvad ambitionsniveauet skal være set i relation til ministeriets økonomiske rammer.

## 2.4 Samarbejdsrelationer

Ministeriet bør afklare, hvilke aktører og samarbejdsrelationer der har betydning for de kommende års it-anvendelse, og hvordan samarbejdsrelationerne har ændret sig i lyset af forandringerne i ministeriets opgaveportefølje.

Ministeriets samarbejdspartnere kan for eksempel være andre statslige, regionale, kommunale eller private aktører og leverandører. Samarbejdet kan for eksempel vedrøre ministeriets daglige it-anvendelse, tværgående it-projekter eller arbejde i domænebestyrelser.

Hvis ministeriet for eksempel har overdraget en række af dets it-opgaver til Statens It, har ministeriet fået en ny samarbejdspartner og nye samarbejdsrelationer i forhold til de it-systemer, som ministeriet anvender i det daglige.

## 2.5 Nye teknologiske muligheder

Når ministeriet skal revidere it-strategien, bør det samtidig benytte anledningen til at vurdere, om det kan anvende andre teknologier i opgavevaretagelsen, og om nyere teknologier mere effektivt eller borgervenligt kan løse ministeriets opgaver. Det kan for eksempel være øget anvendelse af videomødeløsninger, SMS, e-læring, sociale teknologier eller cloud computing.

Ministeriet bør blandt andet vurdere de relevante teknologiers potentiale; undersøge, om der er erfaringer med at anvende teknologierne; og om der vil være en positiv business case ved at indføre dem i ministeriet.

## 2.6 Hvor langt er ministeriet?

Før den reviderede it-strategi udarbejdes, bør ministeriet undersøge, om det har nået målene og implementeret tiltagene i såvel den gældende it-strategi som i de fællesoffentlige strategier. Ministeriet bør samtidig vurdere, om outsourcingen af it-opgaver til eksterne leverandører har haft eller vil få betydning for ministeriets målopfyldelse og i så fald hvordan. Denne undersøgelse er en vigtig del af grundlaget for at udarbejde en ambitiøs og realistisk ny strategi.

Der bør udarbejdes dokumentation for, hvilke resultater der er nået, og hvilke der ikke er nået, og årsagerne hertil bør afklares. Samtidig bør der udarbejdes en opdateret overordnet oversigt over ministeriets it-anvendelse.

Desuden bør ministeriets modenhed i forhold til at gennemføre it-projekter vurderes. Ministeriet kan anvende modenhedsvurderingen til at afdække eventuelle årsager til resultaterne af den gældende it-strategi. Derudover kan modenhedsvurderingen bruges til at afklare, hvordan ministeriet bedst gennemfører en ny it-strategi, og hvordan ministeriet kan arbejde med udvikling af organisationens it-modenhed i den kommende strategiperiode.

## Værktøjer til modenhedsvurdering

### *Modenhed i it-baserede forretningsprojekter*

Videnskabsministeriet har i samarbejde med en række brancheforeninger, KL og Danske Regioner udviklet et værktøj til at måle it-modenhed hos henholdsvis offentlige myndigheder og leverandører. Værktøjet findes i publikationen *Modenhed i it-baserede forretningsprojekter*.

<http://www.itst.dk/it-arkitektur-og-standarder/it-styring/modenhed/maling-af-modenhed/>

## 2.7 Krav til ministeriet

Ministeriet bør skabe sig et overblik over de nationale og internationale krav, der har betydning for ministeriets anvendelse og udvikling af it. Desuden bør ministeriet vurdere, hvilken betydning kravene har, og hvordan de kan opfyldes.

Kravene kan for eksempel være fastsat i den retlige regulering, herunder både den generelle regulering som for eksempel persondataloven og forvaltningsloven og den specifikke regulering på ministeriets område. Derudover kan der være krav, som skal overholdes, i regeringens beslutninger, aftaler og strategier; fællesoffentlige strategier samt internationale aftaler etc.

Desuden bør ministeriet vurdere, hvilke nye og ændrede krav der stilles til det som følge af outsourcingen af it-opgaver til eksterne leverandører.

## 2.8 Sammenhæng til ministeriets øvrige strategier

Den reviderede it-strategi bør overordnet set beskrive, hvordan digitalisering kan understøtte ministerområdets samlede politiske og administrative mål. Det bør derfor også vurderes, hvor der er vigtige sammenhænge mellem it-strategien og ministeriets øvrige strategier, og hvor der derfor skal sikres tæt koordination.

Der vil for eksempel ofte være en tæt sammenhæng mellem it-strategien og ministeriets eventuelle effektiviseringstiltag, og det vil derfor være vigtigt, at it-strategien og effektiviseringstiltagene understøtter hinanden.

## 2.9 Planlægning af strategiprocesen

Når mål og rammer for ministeriets reviderede it-strategi er afklaret, kan ministeriet begynde planlægningen af strategiprocesen.

Projektlederen bør blandt andet udarbejde en projektplan, en business case og en risikoanalyse for projektet samt foreslå, hvordan projektet skal organiseres (se forslag til værktøjer til projektstyring i afsnit 3.4.7).

Her er det vigtigt, at projektlederen overvejer, hvordan såvel interne som eksterne interessenter kan inddrages og håndteres i løbet af strategiprocesen, så it-strategien forankres fra top til bund og på tværs af ministeriet. Hvis den reviderede it-strategi

---

>

---

skal implementeres succesfuldt i ministeriet, og it-målene skal integreres og prioriteres i forhold til ministeriets øvrige mål, skal både topledelsen, mellemlederne og medarbejderne føle ejerskab til it-strategien.

Både ministeriets it-medarbejdere og de øvrige medarbejdere vil opleve større eller mindre forandringer af deres arbejdssituation, når en større mængde it-opgaver outsources til eksterne leverandører. Desuden kan den reviderede it-strategi give anledning til yderligere forandringer af for eksempel organisering, styring, opgaver og arbejdsprocesser i ministeriet.

Samtidig vil der være stor forskel på, hvordan de enkelte enheder og medarbejdergrupper i ministeriet opfatter digitalisering, og hvor stor betydning forandringerne får for deres hverdag.

Det er derfor vigtigt, at der løbende kommunikerer om strategiarbejdet, og at de forskellige medarbejdergrupper inddrages i strategiprocesen for eksempel i arbejdsgrupper, workshops eller i forbindelse med en høring af strategien i ministeriet.

Derudover bør it-strategiens form overvejes, herunder hvor lang den skal være, hvordan budskaberne skal præsenteres, og om det for eksempel skal være et traditionelt notat, en præsentation eller en video. Det bør samtidig overvejes, hvordan kommunikationen af strategiens budskaber kan målrettes til de enkelte målgrupper og deres behov.

Endelig er det vigtigt, at ministeriet overvejer, hvordan forandringerne styres og implementeres bedst muligt på tværs af ministeriets organisatoriske enheder og forskellige medarbejdergrupper, når den reviderede it-strategi er udarbejdet, jf. afsnit 3.9.2 om forandringsledelse.

## **2.10 Strategiperioden**

Statens It-råd anbefaler, at it-strategien som udgangspunkt skal dække de kommende tre års it-anvendelse. Der kan imidlertid være konkrete forhold på ministerområdet, som kan give ministeriet behov for at forkorte eller forlænge strategiperioden.

Det kan for eksempel være, at ministeriet ønsker at outsource flere it-opgaver til eksterne leverandører, inden de tre år er gået. Eller ministeriet igangsætter et større, længerevarende it-projekt og derfor ønsker en længere strategiperiode.

Endelig bør der følges løbende op på it-strategien og den dertilhørende handlingsplan, så de bliver tilpasset udviklingen på ministerområdet, jf. afsnit 3.9.1.

---

## 3 Strategiens indhold



---

### 3.1 Indledning

Den reviderede it-strategi bør give overblik over, hvordan ministeriet kan anvende it til at understøtte dets samlede politiske og administrative mål og udvikling i den kommende strategiperiode

Med udgangspunkt i metoderammen i *Vejledning om ministeriernes it-strategier fra 2008* er der følgende hovedelementer i den reviderede it-strategi:

- Ledelsesoverblik
- Visioner og mål
- Forretningsorienteret it-anvendelse
- It-styring og organisering
- It-arkitektur
- Kompetencer
- It-sikkerhed
- Økonomi
- Opfølgning

Det første element, ledelsesoverblikket, skal give læseren et hurtigt overblik over de forretningsmæssige behov, og hvordan it skal medvirke til at understøtte disse. Ledelsesoverblikket bør udarbejdes som en integreret del af strategiarbejdet og ikke blot som et resume i sidste fase af arbejdet.

De øvrige elementer, og hvordan der kan arbejdes med dem, gennemgås i de følgende afsnit.

### 3.2 Visioner og mål

#### 3.2.1 Politiske og administrative mål

Når ministeriet skal revidere it-strategien, bør der først skabes et overblik over ministeriets mission, vision og politiske og administrative mål i de kommende år, da disse er udgangspunktet for strategien. Det bør sikres, at missionen og visionen er klare, og at de politiske og administrative mål er så klare som muligt. Ministeriet bør dernæst prioritere, hvilke mål og indsatsområder som er de væsentligste for ministeriet.

Desuden bør ministeriet vurdere, om dets administrative og politiske mål og prioriteringer har ændret sig som følge af, at det har overdraget en række af dets it-opgaver til Statens It eller andre leverandører.

Derudover bør det vurderes, hvor stor spændvidde der er i mål og opgaver på tværs af ministerområdet, og ministeriet bør klart afgrænse, hvad det skal. Endelig bør ministeriet forholde sig til, hvilke strategiske muligheder og trusler der vil være i den kommende strategiperiode.

Det er afgørende, at de opstillede mål og prioriteringer har opbakning i ministeriets topledelse.

---

>

---

Ministeriet kan tage udgangspunkt i følgende liste, når det skal skabe overblik over de politiske og administrative mål, som danner grundlag for it-strategien:

- Regeringens visioner og mål, som har betydning for ministeriet og dets digitalisering
- Fællesoffentlige visioner og mål, som har betydning for ministeriet og dets digitalisering
- Ministeriets mission, vision og politiske mål
- Ministeriets administrative mål fra for eksempel effektiviseringsstrategi, resultatkontrakter, personalepolitik etc.
- Eventuelt internationale organisationers mål og krav

Den reviderede it-strategi bør henvise til, hvilke politiske og administrative mål den understøtter, og hvordan det sker gennem projekter og tiltag. Hvis ministeriet har en forretningsstrategi, der ekspliciterer målene for ministerområdet, bør it-strategien henvise til den. Ligesom der bør etableres en sammenhæng mellem it-strategien og ministeriets øvrige relevante strategier.

#### **Væsentlige tværgående visioner og mål**

Regeringen, *Genopretningspakken. Danmark ud af krisen – regningen betalt*, 2010.  
<http://stm.dk/>

Regeringen, *Danmark 2020. Viden > vækst > velstand > velfærd*, 2010.  
<http://stm.dk/>

Højhastighedskomiteen, *Danmark som højhastighedssamfund*, 2010.  
<http://www.itst.dk/>

Finansministeriet, *Professionalisering af arbejdet med it-projekter i staten*, 2010.  
<http://www.fm.dk/>

Regeringen, *It- og telepolitisk redegørelse 2010*, 2010.  
<http://www.itst.dk/>

Regeringen, KL og Danske Regioner, *Strategien for digitalisering af den offentlige sektor 2007-2010*, 2007.  
<http://modernisering.dk/>

Regeringens globaliseringsstrategi *Fremgang, fornyelse og tryghed*, 2006, herunder 2012-målsætningen om digital kommunikation med borgere og virksomheder.  
<http://globalisering.dk/>

*Aftale om fremtidens velstand og velfærd og investeringer i fremtiden*, 2006.  
<http://www.fm.dk/>

*Aftale om udmøntning af globaliseringspuljen. Opfølgning på velfærdsaftalen*, 2006  
<http://www.fm.dk/>

### 3.2.2 It-vision og mål

Når ministeriet har afklaret, hvilke mål og rammer der er for den reviderede it-strategi, og har skabt overblik over de væsentligste politiske og administrative mål, kan det opstille it-visionen og – målene.

Inden ministeriet fastsætter disse, bør det vurdere, hvilke konsekvenser overdragelsen af it-opgaver til for eksempel Statens It har for de fremtidige it-mål. Ministeriet vil i det tilfælde ikke længere skulle løse en lang række it-driftsopgaver, idet det vil variere fra ministerium til ministerium, hvor mange driftsopgaver der p.t. er overdraget til Statens It. Ministeriets fremtidige fokus bør derfor i høj grad være på, hvordan digitaliseringen kan drive udvikling, effektivisering og innovation i ministeriet.

Samtidig bør ministeriet benytte lejligheden til at vurdere, hvilke mål der blev opnået i forbindelse med den hidtidige it-strategi, og hvorfor der var mål, som ikke blev nået, jf. afsnit 2.6. Ministeriet skal på baggrund af disse vurderinger tage stilling til, hvilke mål der skal overføres til den nye strategi, og hvordan der kan opstilles så realistiske mål som muligt.

Ministeriet kan derefter formulere sin *it-vision*, som angiver det langsigtede mål for ministeriets it-anvendelse.

Dernæst bør ministeriet opstille en række **SMARTE it-mål**: dvs. **S**pecifikke, **M**ålbare, **A**ccepterede, **R**ealistiske og **T**idsbestemte mål, der angiver, hvordan der konkret skal arbejdes med at implementere it-visionen i strategiperioden. Det bør også angives, hvilke effekter ministeriet forventer at opnå med målene for it-anvendelsen. Det er vigtigt, at målene er formuleret, så der efterfølgende kan følges op på, om de er blevet nået.

De it-strategiske mål bør hænge tæt sammen med de politiske og administrative mål fra afsnit 3.2.1, således at der kun opstilles it-mål, der relaterer sig til politiske og administrative mål. Desuden bør det sikres, at de opstillede it-mål har topledelsens opbakning.

Derudover bør ministeriet prioritere målsætningerne, så de kan anvendes til at prioritere konkrete projekter og tildele ressourcer til dem.

Endelig bør ministeriet fastsætte, hvornår der skal måles på it-målene, og hvordan der skal følges op på dem, jf. afsnit 3.9.1.

### 3.3 Forretningsorienteret it-anvendelse

Når ministeriet har fastsat it-visionen og de konkrete mål, bør indretningen af it-systemerne og de teknologiske platforme vurderes i forhold til målene.

Det er således en oplagt mulighed for ministeriet til at vurdere, om it-systemerne fortsat understøtter opgaveløsningen og arbejdsgangene i ministeriet bedst muligt i lyset af ministeriets nye it-opgaveportefølje. Eller om ministeriet skal foretage ændringer i systemer og teknologiske platforme. Da der kan være væsentlige effektiviserings- og innovationspotentialer ved at indrette it-understøttelsen smartere, er det vigtigt, at ministeriet benytter anledningen til at overveje dette. Ministerierne

---

>

---

bør blandt andet overveje cloud computing, som kan give økonomiske besparelser og styrke innovationen.

Det er afgørende, at medarbejdere med et godt kendskab til systemernes indretning og historikken bag systemernes udvikling inddrages, hvis ministeriet træffer strategiske beslutninger i lyset af ovenstående vurdering.

Den reviderede it-strategi bør beskrive følgende i forhold til den konkrete it-anvendelse:

- en overordnet beskrivelse af ministeriets opgaver og arbejdsprocesser
- en prioritering af, hvordan opgaver og arbejdsprocesser skal understøttes og udvikles ved hjælp af it
- forventet effekt af it-løsningerne, og hvordan den realiseres
- hvordan it kan understøtte innovation i ministeriet, og hvilke principper den tekniske udvikling af ministeriet skal være baseret på<sup>1</sup>

Det bemærkes, at ovenstående naturligvis kun skal udarbejdes for den del af ministerområdet, der er omfattet af it-strategien.

### **3.3.1 Kortlægning af opgaver og arbejdsprocesser**

Ministeriet bør i relation til it-strategiarbejdet kortlægge, hvilke generelle og specifikke opgaver ministeriet varetager, og hvilke ændringer der er sket i opgaveporteføljen som følge af for eksempel overdragelsen af opgaver til Statens It. Det kan for eksempel være, at ministeriet ikke længere skal varetage it-driftsopgaver.

Ministeriets generelle opgaver er for eksempel ministerbetjening, udarbejdelse af lovgrundlag, it og økonomi. De specifikke opgaver er fagligt relateret til ministeriets ressort.

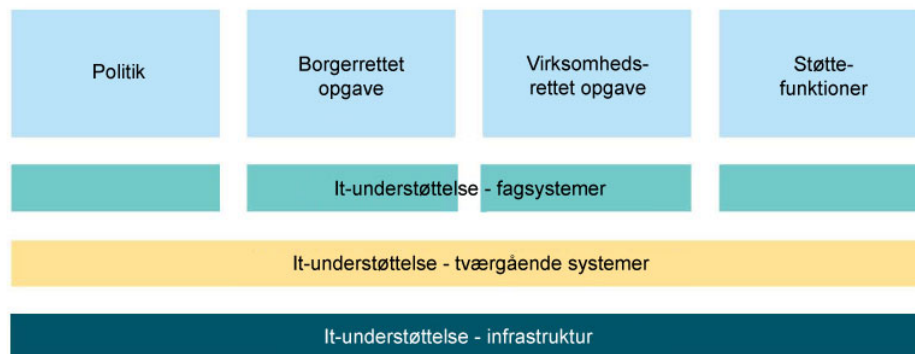
Desuden bør ministeriet overveje, hvilke samarbejdsrelationer det har såvel internt mellem forskellige enheder i ministeriet som eksternt i forhold til borgere, virksomheder, andre aktører i staten, regioner, kommuner etc., og vurdere, hvilke ændringer der er sket i disse samarbejdsrelationer på baggrund af ændringerne i it-opgaveporteføljen. Ministeriet har for eksempel fået en eller flere eksterne leverandører som nye samarbejdspartnere.

Endelig bør ministeriet skabe overblik over, hvordan opgaverne bliver understøttet af it-systemerne. Overblikket bør udarbejdes, så hele organisationen kan forstå og genkende det. Det kan for eksempel fremstilles grafisk som i nedenstående figur.

---

<sup>1</sup>Der henvises her til de overordnede tværoffentlige principper på <http://ea.oio.dk/arkitekturkrav> samt til vejledning om udarbejdelse af egne it-principper på: <http://ea.oio.dk/arkitekturmetode/trin/strategi/a6-it-principper>.

>



Ministeriet bør dernæst udarbejde et overblik over ministeriets arbejdsprocesser, som afspejler forandringerne i arbejdsprocesserne som følge af forandringerne i it-opgaveporteføljen. Overblikket skal give bedre mulighed for at optimere og effektivisere it-understøttelsen.

God dokumentation af arbejdsprocesser, delprocesser og arbejdsgange på tværs af ministeriet giver således langt bedre muligheder for at udvikle og digitalisere.

Da detaljerede arbejdsprocesbeskrivelser er tidskrævende at udarbejde, bør beskrivelserne udføres for de projekter eller opgaver, hvor ministeriet forventer, at der vil være en gevinst ved beskrivelsen. Det kan for eksempel være, hvis man ønsker at modernisere, effektivisere eller skal anskaffe et nyt it-system, hvor det vil være vigtigt med et detaljeret kendskab til arbejdsgangene for at foreslå, hvordan de fremover kan udføres mere hensigtsmæssigt.

Det er afgørende, at medarbejdere med indgående kendskab til de konkrete arbejdsprocesser, delprocesser og arbejdsgange samt medarbejdere med kompetencer til at beskrive arbejdsprocesser deltager i kortlægningen. Desuden bør det afklares, om procesbeskrivelserne skal vedligeholdes, og hvem der skal gøre det.

Der findes en række værktøjer, der er velegnede til procesbeskrivelser, jf. nedenstående liste.

### Værktøjer til beskrivelse af opgaver og arbejdsprocesser

#### **OIO Enterprise Arkitekturmetoden**

En central del af OIO Arkitekturguiden (se beskrivelse i afsnit 3.5.1) er OIO Enterprise Arkitekturmetoden, der blandt andet giver en beskrivelse af, hvordan man kan afdække organisationens forretningsprocesser.

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

#### **Business Process Modeling Notation (BPMN)**

BPMN er en fællesoffentlig standard for, hvordan en konkret arbejdsgang noteres eller visualiseres som et workflow i enkle diagrammer med et mindre sæt af grafiske elementer. Læs mere på for eksempel:

<http://www.itst.dk/nyheder/nyhedsarkiv/2008/it-og-telestyrelsen-lancerer-i-dag-15->

[skarpe-til-digitalisering-af-danmark](#)

### **Lean**

Lean er en produktionsfilosofi, der handler om at skabe mere værdi for færre ressourcer ved at slanke eller trimme organisationen, herunder organisationens arbejdsprocesser. Læs mere på for eksempel:

[http://www.arbejdsmiljoviden.dk/stressogtrivsel/Ledelse\\_og\\_organisation/Lean.aspx](http://www.arbejdsmiljoviden.dk/stressogtrivsel/Ledelse_og_organisation/Lean.aspx)

### **Den fællesoffentlige forretningsreferencemodel (FORM)**

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 blandt andet 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.

<http://modernisering.dk/>

### **Den fællesoffentlige service- og teknologireferencemodel (STORM)**

STORM er en fællesoffentlig klassifikation for beskrivelse af it-services. STORM kan anvendes til konsistent at klassificere og beskrive it-services, så specifikke egenskaber ved den enkelte it-service fremgår blandt andet, hvilket teknisk fundament it-tjenesten er baseret på.

<http://modernisering.dk/>

### **Kommunernes arbejdsgangsbank**

Arbejdsgangsbanken er et digitalt katalog over væsentlige kommunale arbejdsgange, der dels er beskrevet efter lovens minimumsstandarder og dels med eksempler på bedste praksis i kommunerne. Læs mere på:

<http://www.kl.dk/Aktuelle-temaer/Arbejdsgangsbanken/>

### **3.3.2 Data og standardisering**

Ministeriet bør dernæst overveje, hvilke ændringer der sker i forhold til ministeriets datahåndtering, når det har overdraget it-opgaver til for eksempel Statens It.

Ministeriet bør blandt andet vurdere, hvad forandringerne betyder for udvekslingen af data med andre myndigheder, og om der er behov for ændringer i forhold til ministeriets datastandardiseringsarbejde.

Den reviderede it-strategi bør beskrive, hvordan ministeriet sikrer, at:

- der er placeret ansvar og rutiner for, hvordan data lovligt kan håndteres
- data kan administreres hensigtsmæssigt og genbruges, herunder at data så vidt muligt kun indtastes én gang for hele ministerområdet
- borgere og virksomheder kan få indsigt i egne sager
- der skabes lettere og mere ensartet adgang til at anvende ministeriets data som råstof i udvikling af innovative digitale tjenester i den private sektor.



---

Ministeriet skal blandt andet sikre, at OIOXML, hvor det er relevant, anvendes som standard for dataudveksling i nye it-løsninger (se mere om anvendelse af de syv sæt af obligatoriske åbne standarder i afsnit 3.5.2). OIOXML betegner det fællesoffentlige sprog i XML-format, som sikrer, at information kan udveksles på en ensartet og forståelig måde

Ministeriets standardiseringsarbejde bør som de øvrige dele af ministeriets it-strategi hænge tæt sammen med ministeriets politiske og administrative mål og dermed med ministeriets forretningsmæssige behov.

Ministeriet bør i den reviderede it-strategi beskrive behovet for standardisering af data på ministerområdet, på tværs af den offentlige sektor og eventuelt i forhold til den private sektor. Ministeriet kan på den baggrund vurdere, hvordan det skal indgå i det fællesoffentlige standardiseringsarbejde, og hvilke kompetencer der er behov for på området.

Hvis ministeriet har et særligt behov for at dele og udveksle data med andre offentlige myndigheder, har IT- og Telestyrelsen udarbejdet en række anbefalinger i OIO-arbejdsmodellen til, hvordan datastandardiseringen bedst kan gribes an.

#### **Værktøjer til standardisering af data**

##### **OIO-arbejdsmodellen for datastandardisering i sektorerne**

Under OIO-arbejdsmodellen findes en række publikationer og værktøjer, som kan hjælpe sektorerne med datastandardiseringsarbejdet:

<http://www.itst.dk/it-arkitektur-og-standarder/standardisering/datastandardisering/om/>

### **3.3.3 Realisering af de forventede effekter**

Når ministeriet har opstillet forretnings- og it-mæssige mål (se afsnit 3.2.) og har afdækket de nuværende forretningsmæssige behov (se afsnit 3.3.1-3.3.2), er det vigtigt at sikre, at ministeriet også indfrier disse mål og behov i fremtiden.

Den reviderede it-strategi bør redegøre for, hvordan ministeriet vil indfri de forventede mål og effekter, og hvordan det dokumenteres. Ministeriet bør for eksempel opstille mål for, hvilke effekter der ønskes, og angive, hvordan og hvor ofte der skal gennemføres effektmålinger, så der bliver fulgt op på, hvorvidt de forventede gevinster bliver realiseret.

For alle ministeriets it-projekter bør projektlederen starte med at udarbejde en business case for projektet, der redegør for, hvilke økonomiske og kvantitative gevinster og omkostninger som er forbundet med projektet. Business casens omfang bør afspejle projektets omfang.

Ledelsen kan bruge business casen til at prioritere projektet i forhold til andre projekter og opgaver i ministeriet. It-projektet bør således kun igangsættes, hvis der er en positiv business case, idet både økonomiske og kvalitative gevinster kan give en positiv business case.

Den Digitale Taskforce har i samarbejde med Videnskabsministeriet, Danske Regioner og KL udarbejdet en business case model. Siden 2008 har det været obligatorisk for alle statslige myndigheder at anvende business case modellen for digitaliseringsprojekter, hvor de samlede budgetterede udgifter til anskaffelse og udvikling udgør 10 millioner kroner eller derover. Samtidig anbefales det at anvende business case modellen for it-projekter med samlede budgetterede udgifter under 10 millioner kroner.

Der bør i forbindelse med business casen ses på gevinster og omkostninger i et overordnet perspektiv, så disse også vurderes på tværs af den offentlige sektor og over en længere tidshorison. Dette giver ministeriet mulighed for at overveje eventuelle høste-så-problematikker tidligt i processen og eventuelt gå i dialog med eksterne parter herom.

Endelig anbefales det, at der sikres en tæt sammenhæng mellem målene i it-strategien og resultatmål i for eksempel direktørkontrakter. Hvis it-strategien og resultatkontrakterne ikke spænder over samme periode, bør det derfor overvejes, hvordan dette skal håndteres.

### **Værktøjer til business cases og måling af effekter**

#### **Den Digitale Taskforces business case model**

Læs mere på:

[http://modernisering.dk/da/projekter/business\\_case/](http://modernisering.dk/da/projekter/business_case/)

#### **Effektmåling af offentlige it-projekter**

Videnskabsministeriet har udviklet værktøjet "Effektmåling af offentlige it-projekter", der skal hjælpe offentlige myndigheder med at måle effekten af deres it-projekter.

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

### **3.3.4 It og innovationspotentialet**

Når ministeriet skal revidere it-strategien, bør det også benytte anledningen til at vurdere, om det fuldt ud udnytter potentialet af it i forhold til at understøtte og drive innovation på ressortområdet.

Ministeriet bør overveje, om det kan øge innovation og nytænkning i forhold til ministeriets opgaver og opgaveløsning ved hjælp af it og nye teknologier, og om it kan understøtte eksisterende innovationsprocesser i ministeriet. Resultatet af disse overvejelser bør beskrives i den reviderede it-strategi.

## **3.4 It-styring og organisering**

### **3.4.1 Generelt om ministeriets styring af it-anvendelsen**

Det er afgørende, at ministeriets it-styring sikrer, at it-anvendelsen er effektiv, hænger sammen på tværs af ministeriet og ikke mindst understøtter ministeriets forretningsmæssige mål og udvikling.

Når ministeriet outsourcer en større mængde it-opgaver til eksterne leverandører, bør det derfor evaluere, om den hidtidige it-styring og – organisering har været optimal, og hvad der kunne gøres bedre. Desuden bør ministeriet overveje, hvilke konsekvenser ændringerne i it-opgaveporteføljen skal have i forhold til it-styringen og organiseringen af it-funktionerne. Ministeriet bør for eksempel tilpasse dets it-organisering, hvis det fremover primært skal varetage udviklingsopgaver og øget leverandørstyring i forhold til driftsopgaverne.

For at sikre tæt koordination mellem ministeriets forretningsmæssige beslutninger og beslutninger om it-anvendelsen skal it-styringen forankres i ministeriets topledelse.

It-strategien bør beskrive, hvordan ministeriet organiserer it-styringen, herunder hvilke organisatoriske enheder, der tager hånd om it-styringen, og hvilke it-styringsprocesser der er etableret (se afsnit 3.4.2 for forslag til styringsmodeller). Desuden bør it-strategien beskrive, hvordan ministeriet vil udvikle god it-styring.

Ministeriets styring af it bør følge principperne og retningslinjerne for den øvrige styring i ministeriet. Ministeriet bør således vælge en organisatorisk model, der understøtter ministeriets styringsbehov og -kultur.

Endelig bør it-strategien omhandle, hvordan ministeriet sikrer risikostyring i forhold til it-anvendelsen. Ministeriet bør for eksempel løbende identificere, hvilke risici der er forbundet med ministeriets it-anvendelse, hvor stor sandsynligheden er for, at den enkelte risiko indtræffer, og hvad konsekvensen vil være. Endelig bør det vurderes, hvordan risici kan imødegås, og hvilke foranstaltninger der skal sættes i værk, hvis en risiko bliver en realitet (se i øvrigt også afsnit 3.7 om it-sikkerhed).

Samtidig bør ministeriet følge en klar metode i den løbende styring af it-anvendelsen. Der bør for eksempel udarbejdes en konkret handlingsplan på baggrund af it-strategien, jf. afsnit 3.9. Handlingsplanen kan kobles sammen med og revideres løbende på baggrund af det budgetmæssige årshjul: forberedelse af budgetforhandlinger, budgetforhandlinger, løbende budgetopfølgning og regnskab.

På denne måde kan ministeriet prioritere it-projekter i sammenhæng med ministeriets øvrige opgaver og sikre, at der er en tæt kobling mellem finansieringen af projekterne og ministeriets budget i øvrigt.

### **3.4.2 Opstilling af it-styringsmodeller**

Når ministeriet skal vælge en it-styringsmodel, bør det vælge en model, som dels tager højde for ministeriets generelle organisering og styringskultur, og dels tager højde for, hvilke konkrete opgaver ministeriet har overdraget til for eksempel Statens It.

Der vil være store forskelle både på de enkelte ministeriers generelle organisering og på deres organisering af it-styringen, og dermed vil der også være store forskelle på, hvor store ændringer ministerierne skal lave i deres it-organisation, når de outsourcer en større mængde af deres it-opgaver til eksterne leverandører. Nogle ministerier har således varetaget både drift og udvikling af it indtil nu og skal derfor i gang med en større organisatorisk tilpasning end de ministerier, der allerede har outsourcet

hovedparten af deres it-drift og dermed formentlig allerede har oparbejdet en mere udviklingsorienteret it-organisation.

Der opstilles derfor fire arketyper it-styringsmodeller, som ministerierne kan tage udgangspunkt i, når de skal opstille deres egne it-styringsmodeller. De fire arketyper tager udgangspunkt i to parametre i forhold til ministeriets generelle organisering og kultur, nemlig: ministeriets overordnede beslutningsmodel og den administrative kultur.

Forenklet sagt kan ministeriets overordnede beslutningsmodel placeres på et kontinuum fra central til decentral. Eksempelvis vil ministerier med et stort departement, der har en høj grad af beslutningskompetence, ligge i den centrale ende af kontinuet. I den modsatte ende af kontinuet ligger ministerier med mindre departementer og større decentral beslutningskompetence.

Ministeriernes administrative kultur indeholder mange facetter og kan forenklet sagt placeres på et kontinuum, der spænder fra ministerier, der vægter stordriftsfordele, effektivitet og synergi, til ministerier, som vægter nærhed, selvbestemmelse, forretningskendskab og lokal fleksibilitet.

I arketyperne indgår følgende fem elementer, der tager udgangspunkt i de elementer, der bør indgå i it-strategien:

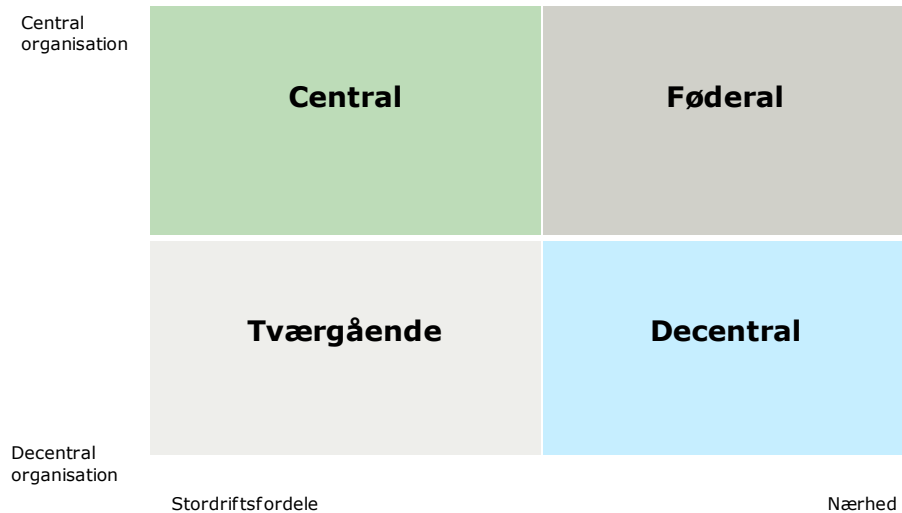
- Forretnings- og it-mål
- Forretningsorienteret it-anvendelse, arkitektur, sikkerhed og kompetencer
- It-styring
- Økonomi
- Leverandørstyring

De fire it-styringsmodeller er følgende: 1) en central, 2) en føderal, 3) en tværgående og 4) en decentral model, som det illustreres i nedenstående figur. Det bemærkes, at der i de fire styringsmodeller kun tages stilling til, hvordan de it-strategiske elementer kan placeres i ministeriet overordnet set og ikke, om der skal oprettes selvstændige it-enheder, eller om it skal integreres i andre enheder i ministeriet.

---

>

---



### 3.4.3 Den centrale model

Den centrale model tager udgangspunkt i, at ministeriet har en central beslutningsmodel og en stordriftsorienteret administrativ kultur.

Modellen er kendetegnet ved, at der nedsættes en it-chef for hele ministeriet, som refererer direkte til ministeriets øverste ledelse. Alle tilbageværende it-medarbejdere og -opgaver samles under denne it-chef i en central it-afdeling i departementet.

Ministeriet kan vælge denne model, hvis det lægger vægt på, at beslutningsstrukturen omkring it-spørgsmål er effektiv og stabil, og at it-kompetencer samles for at få stordriftsfordele og synergi. Nærhed, lokal selvbestemmelse og fokus på lokalt forretningskendskab prioriteres lavere i denne model.

De fem it-strategiske elementer:

- forretnings- og it-mål
- forretningsorienteret it-anvendelse, arkitektur, sikkerhed og kompetencer
- it-styring
- økonomi
- leverandørstyring

placeres i den centrale it-afdeling, der således håndterer alle it-strategiske aspekter i ministeriet og sikrer sammenhængen til ministeriets overordnede forretningsmæssige mål og behov.



Central model

#### 3.4.4 Den føderale model

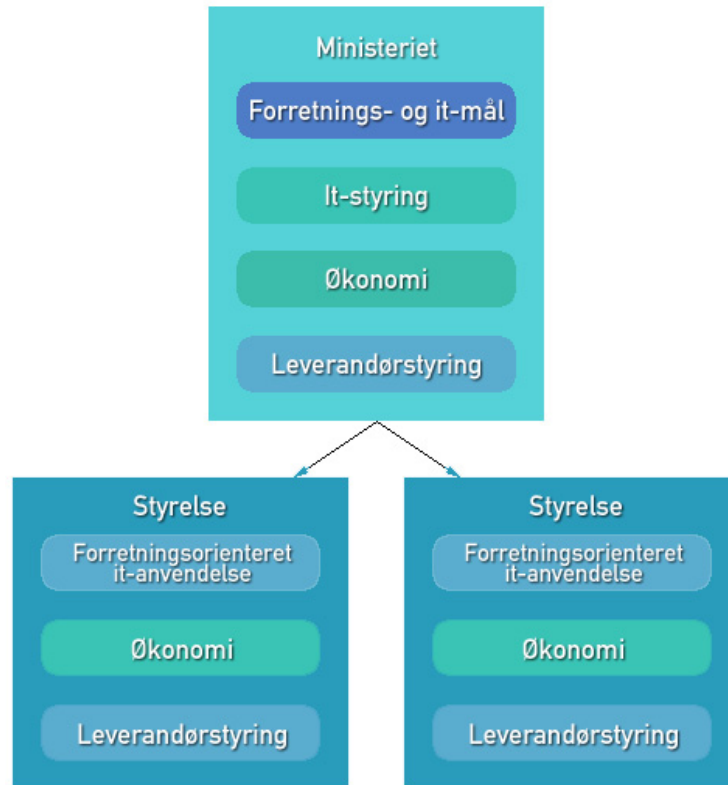
Den føderale model tager udgangspunkt i, at ministeriet har en central beslutningsmodel, der imidlertid afhænger af lokalt forankrede kompetencer. Desuden har ministeriet typisk en administrativ kultur, der vægter faglig nærhed højt.

Modellen er kendetegnet ved, at det centrale niveau har kompetence til at træffe beslutninger, som er lagt op af de decentrale enheder. Der nedsættes også i denne model en it-chef for hele ministeriet, som har det overordnede overblik over ministeriets it og digitalisering, men er forpligtet til at høre styrelserne og inddrage dem i beslutningsprocessen.

Ministeriet kan vælge denne model, hvis lokal kompetence, forretningskendskab og nærhed vægtes højt, og der samtidig ønskes overblik og stabilitet på et overordnet niveau.

De fem it-strategiske elementer placeres på følgende måde:

- Forretnings- og it-mål: styres og koordineres centralt i departementet med input fra styrelserne
- Forretningsorienteret it-anvendelse, arkitektur, sikkerhed og kompetencer: varetages lokalt i de enkelte styrelser, men koordineres med den centrale it-chef, der således har overblik over ministeriets it
- It-styring: varetages centralt, idet de enkelte styrelser inddrages
- Økonomi og leverandørstyring: varetages centralt eller decentralt afhængig af den enkelte sag, idet der sikres koordination mellem det centrale og det decentrale niveau



Føderal model

### 3.4.5 Den tværgående model

Den tværgående model tager udgangspunkt i, at ministeriet har en decentral beslutningsmodel og en administrativ kultur med fokus på stordriftsfordele.

Modellen er kendetegnet ved, at de it-strategiske elementer varetages af enheder, der går på tværs af ministeriet. De tværgående enheder varetager således opgaver for eksempelvis departementet og de styrelser, der har fælles interesser. De it-strategiske elementer kan være samlet i få eller flere tværgående enheder. Ministeriet har ikke en fælles it-chef i denne model.

Der er i denne model lagt vægt på en decentral beslutningsstruktur, hvor der samtidig kan høstes stordriftsfordele ved at samarbejde. Ministeriet har færre enheder end i den decentrale model, hvilket giver it-enhederne større kritisk masse og højere effektivitet.

De fem it-strategiske elementer placeres på følgende måde:

- Forretnings- og it-mål: udarbejdes af en tværgående enhed, idet der sikres forankring i topledelsen
- Forretningsorienteret it-anvendelse, arkitektur, sikkerhed og kompetencer: varetages af en tværgående enhed i ministeriet
- It-styring: varetages af en tværgående enhed, idet der sikres forankring i topledelsen
- Økonomi og leverandørstyring: varetages af en tværgående enhed

---

>

---



Tværgående model

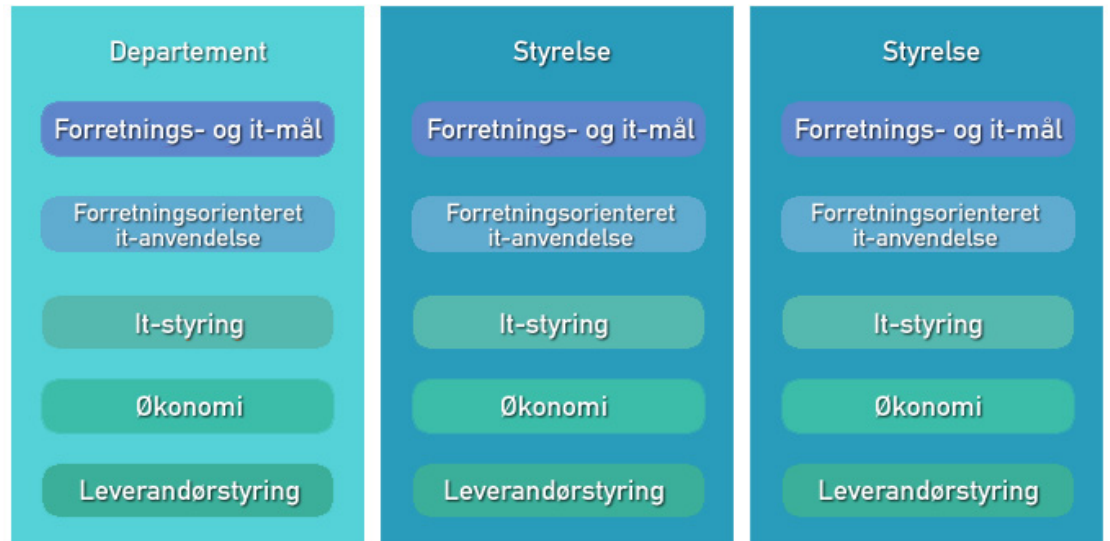
### 3.4.6 Den decentrale model

Den decentrale model tager udgangspunkt i, at ministeriet har en decentral beslutningsmodel, hvor en stor del af beslutningskompetencen er uddelegeret til styrelserne. Den administrative kultur vægter nærhed, fleksibilitet, lokalt forretningskendskab og selvbestemmelse.

Modellen er kendetegnet ved, at de it-strategiske elementer varetages decentralt, og at it-medarbejderne er placeret i ministeriets styrelser. Ministeriet har ikke en fælles it-chef i denne model.

De fem it-strategiske elementer placeres på følgende måde:

- Forretnings- og it-mål: varetages af departement og styrelser hver for sig og er forankret i den enkelte enheds topledelse
- Forretningsorienteret it-anvendelse, arkitektur, sikkerhed og kompetencer: varetages af de enkelte enheder, der hver har overblik over deres opgaver, arbejdsprocesser, arkitektur etc.
- It-styring: varetages af de enkelte enheder og er forankret i enhedens topledelse
- Økonomi og leverandørstyring: varetages af de enkelte enheder



Decentral model

### 3.4.7 Portefølje, program- og projektledelse

Det er en central del af ministeriets it-styring at sikre sammenhængende, systematisk og effektiv styring af den samlede it-projektportefølje og af de enkelte programmer og projekter hver for sig. Det bør blandt andet sikres, at projektporteføljen er i tråd med de mål og retningslinjer, der er fastsat i ministeriets it-strategi, og at der er sammenhæng til ministeriets øvrige mål, projekter og ressourcer.

Der findes en række udgivelser, der giver gode råd til portefølje- og programstyring, og ministeriet har derfor mulighed for at vælge en tilgang, der passer til ministeriets behov.

Den reviderede it-strategi bør indeholde retningslinjer for, hvordan projekter skal styres og organiseres i ministeriet, samt en overordnet oversigt over ministeriets it-projektportefølje. Hvis ministeriet ikke selv har en projektmodel, kan det tage udgangspunkt i projektstyringsmodellen PRINCE2 eller Den Digitale Taskforces projektmodel (se i øvrigt afsnit om ministeriernes projektkontor og den fælles it-projektmodel herunder). Ministeriet bør skalere den valgte projektmodel i forhold til for eksempel projektets omfang og risikoprofil.

Hvis ministeriet skal gennemføre større, risikofyldte it-projekter, hvori der indgår en betydelig mængde specialtilpasning, anbefales det desuden at stille krav til modenhed ud fra IT-og Telestyrelsens modenhedsmodel.

#### *Ministeriernes projektkontor og den fælles it-projektmodel*

Ministerierne skal være opmærksomme på, at der i løbet af 2010 forventes at blive oprettet et ministeriernes projektkontor i Statens It, som skal udarbejde og vedligeholde en fælles it-projektmodel, som det bliver obligatorisk at anvende for alle it-projekter i staten, og en fælles model for kompetenceudvikling af it-projektledere på tværs af staten.

Projektkontorets væsentligste opgaver bliver at:

- udvikle og vedligeholde en fælles it-projektmodel for staten
- udvikle og vedligeholde en kompetenceudviklingsmodel for it-projektledere og styregrupper og en netværksmodel for it-projektledere
- gennemføre sparring med institutionerne omkring den fælles it-projektmodel, herunder metoder, værktøjer m.v.
- igangsætte pilotforsøg vedr. kravspecifikationer
- udarbejde katalog om mulighederne for dialog inden for rammerne af EU's udbudsdirektiv

Den fælles it-projektmodel vil omfatte hele projektføreløbet fra ide til realisering af de forventede gevinster og vil indeholde en beskrivelse af roller og ansvar i et it-projekt. Modellen skal indeholde minimumsleverancer (business case, risikovurdering etc.), der skal leveres ud fra et fælles sæt af skabeloner ved hver faseovergang i et it-projekt. Desuden skal modellen indeholde værktøjer, som det er frivilligt, men anbefalet at anvende i de enkelte faser, eksempelvis skabeloner for arbejdsgangsanalyse, teststrategi, forandringsledelse og interessenthåndtering.

Der kan findes yderligere information om de nye tiltag til it-projektstyring i staten i rapporten *Professionalisering af arbejdet med it-projekter i staten. Afrapportering fra arbejdsgruppen vedrørende bedre statslige it-projekter* fra 2010.

### Værktøjer til projektstyring

#### PRINCE2

[http://www.ogc.gov.uk/methods\\_prince\\_2.asp](http://www.ogc.gov.uk/methods_prince_2.asp)

#### Den Digitale Taskforces projektmodel

[http://modernisering.dk/da/projekter/redskaber\\_og\\_vejledninger/projektmodel/](http://modernisering.dk/da/projekter/redskaber_og_vejledninger/projektmodel/)

#### Værktøjet *Modenhed i it-baserede forretningsprojekter*

Værktøjet omtales i afsnit 2.6.

<http://www.itst.dk/it-arkitektur-og-standarder/it-styring/modenhed/maling-af-modenhed/>

#### *Professionalisering af arbejdet med it-projekter i staten. Afrapportering fra arbejdsgruppen vedrørende bedre statslige it-projekter*

I afrapporteringen gennemgås blandt andet, hvilke udfordringer staten har i forhold til styring af it-projekter, og der anbefales en række nye tiltag.

<http://fm.dk/Publikationer.aspx>

### 3.4.8 Styring af outsourcingen af opgaver

Når ministeriet outsourcer en større mængde af dets it-drifts- og udviklingsopgaver, bør det samtidig benytte anledningen til at udarbejde en generel vurdering af, hvor ministeriets tilbageværende it-opgaver skal løses i fremtiden. Vurderingen kan tage udgangspunkt i:

- hvor opgaverne bliver løst i dag
- hvad omkostningerne er
- risici forbundet med opgaveløsningen
- hvilke kompetencer opgaverne kræver, om ministeriet har disse kompetencer, og om det ønsker at have dem i fremtiden
- hvilke særlige krav ministeriet har til opgaveløsningen
- ministeriets aftaler og kontrakter med Statens It og andre leverandører

På den baggrund bør ministeriet vurdere, hvor opgaverne løses bedst og billigst i fremtiden, og hvad der er muligt ud fra ministeriets eksisterende aftaler og kontrakter med Statens It og andre leverandører.

Ministeriet bør på den baggrund revidere it-strategien med hensyn til, hvilke principper der skal gælde for ministeriets udlicitering af opgaver i fremtiden – for eksempel kvalitet, pris, sikkerhed, sikring af fagkompetencer i ministeriet, tid, mængde eller få leverandører etc. Principperne skal overholde Cirkulære nr. 2 af 13. januar 2010 om udbud af statslige drifts- og anlægsopgaver.

#### **3.4.9 Leverandørstyring**

Ministeriet bør også sikre sig, at det styrer de eksterne leverandører effektivt og systematisk. En del ministerier har allerede outsourcet en lang række it-opgaver til eksterne leverandører. I den forbindelse bliver leverandørstyring en central opgave for ministeriet, og ministeriet bør sikre sig, at det har den fornødne styring, organisering og de fornødne kompetencer til at løse denne opgave.

Leverandørstyringen omfatter blandt andet, at der bør være processer, der løbende samler op på, hvilke behov ministeriet har for ændring eller udvikling af it-løsninger, prioriterer disse behov og dernæst omsætter dem til konkrete aftaler og kontrakter med leverandørerne. Dernæst bør der være processer, der sikrer, at leverandørerne efterfølgende overholder de indgåede aftaler og kontrakter i forhold til for eksempel pris, kvalitet, tidspunkt og sikkerhed i forhold til leverancerne, og at der løbende er risikostyring i forhold til de eksterne leverandører. Leverandørstyringen bør blandt andet sikre indgåelse og administration af Service Level Agreements (SLA) (se tekstboks).

Endelig bør leverandørstyringen generelt sikre, at leverandørernes opgaveløsning løbende udvikles i takt med udviklingen i ministeriets forretnings- og it-mål og behov.

Ministeriet bør samle disse opgaver i en eller flere leverandørstyringsenheder i ministeriet afhængig af, hvilken it-styringsmodel der vælges, jf. afsnit 3.4.2-3.4.6. Leverandørstyringsenheden har således den overordnede kontakt til de eksterne leverandører, men bør samtidig have tæt kontakt til ministeriets øvrige enheder og brugere af systemerne, så den løbende opsamling og prioritering af ministeriets ændringsønsker og udviklingsbehov sikres.

Samtidig bør ministeriet arbejde på at modne de øvrige medarbejdere, så forretningsenhederne bliver i stand til at formulere ændringsønsker og udviklingsbehov så præcist som muligt. Ministeriet kan for eksempel overveje at opbygge kompetencer i forhold til IT Infrastructure Library (ITIL) (se tekstboks), da

det vil sikre en fælles metodisk ramme og et fælles sprog i forhold til eksterne leverandører.

For at sikre den tætte koordination til resten af ministeriet kan det endelig overvejes at nedsætte et dialogforum, hvor leverandørstyringsenheden, udvalgte repræsentanter fra forretningsenhederne og repræsentanter fra leverandørerne deltager.

### Værktøjer til leverandørstyring

#### Service Level Agreement (SLA)

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

#### IT Infrastructure Library (ITIL)

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

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

## 3.5 It-arkitektur

### 3.5.1 Ministeriets arbejde med it-arkitektur

It-arkitekturen beskriver og dokumenterer, hvordan it understøtter de forretningsmæssige behov, hvordan it-systemerne er organiseret, og hvordan der sikres sammenhæng mellem it-systemerne. It-arkitekturen er derfor baseret på beskrivelserne af ministeriets opgaver, arbejdsprocesser og data, det vil sige forretningsarkitekturen, jf. afsnit 3.3 om forretningsorienteret it-anvendelse.

Hvis ministeriet fortsat har driftsansvaret for nogle it-systemer, er det vigtigt at arbejde systematisk med it-arkitektur, da det sikrer, at ministeriet får den bedst mulige tekniske understøttelse af de forretnings- og it-mæssige mål og behov. Hvis ministeriet har afgivet driftsansvaret for alle it-systemerne, bør det under alle omstændigheder sikre sig, at der findes viden om it-arkitekturen og dens muligheder og begrænsninger i ministeriet.

I det følgende antages det, at ministeriet fortsat har ansvaret for driften af nogle af dets it-systemer.

It-strategien bør beskrive, hvilke principper og planer der er for ministeriets arbejde med it-arkitektur. Her bør ministeriet også fastlægge ambitionsniveauet for arkitekturarbejdet og dokumentationen af it-systemerne, da det kan være meget tidskrævende at udarbejde og vedligeholde denne dokumentation.

Ministeriet bør i forbindelse med outsourcingen af it-opgaver til eksterne leverandører få beskrevet og dokumenteret den tilbageværende it-arkitektur. Desuden kan ministeriet overveje at vurdere dets arkitekturmodenhed. Det bør blandt andet



---

beskrives, hvordan it-arkitekturen understøtter de forretningsmæssige behov, hvilke forskellige generationer af it der er i ministeriet, hvordan systemerne er organiseret, hvilke integrationer og snitflader der er mellem systemerne, og hvem der står for driften af de forskellige systemer. Samtidig bør ministeriet beskrive, hvordan den fremtidige it-arkitektur bør være for at kunne understøtte de forretningsmæssige mål og behov.

Ministeriet bør på den baggrund udarbejde en plan for både det kortsigtede og langsigtede arbejde med it-arkitektur, der blandt andet beskriver, hvordan der sikres en it-arkitekturfunktion i ministeriet, der har de fornødne kompetencer, hvilke ældre it-systemer der skal udskiftes og hvornår etc. I forhold til udskiftningen af systemer bør fordele og ulemper ved henholdsvis at beholde og udskifte systemerne vurderes, herunder bør omkostninger og brugervenlighed ved de forskellige muligheder afvejes. Desuden skal ønskerne til udskiftning af ældre it-systemer koordineres med de eksterne leverandører, der står for driften af ministeriets systemer.

Det langsigtede mål er, at it-systemerne bliver indrettet, så de understøtter en serviceorienteret arkitektur. Dette betyder blandt andet, at systemerne nemt og fleksibelt kan udveksle data og trække på hinandens funktioner.

Endelig bør ministeriet beslutte, hvordan it-arkitekturarbejdet skal styres inden for rammerne af den overordnede it-styringsmodel. Det kan for eksempel være, at ministeriet ønsker at nedsætte en arkitektur-styregruppe, der træffer de mere tekniske beslutninger på området, og som sikrer, at ministeriets it-anvendelse og it-projekter overholder generelle arkitekturkrav samt de principper og planer, der er fastlagt i it-strategien.

Der findes en række værktøjer, som ministeriet kan gøre brug af i forbindelse med it-arkitekturarbejdet, idet en række af dem beskrives i tekstboksen herunder.

### **It-arkitektur-værktøjer**

#### **OIO Arkitekturrammen**

OIO Arkitekturrammen er den fællesoffentlige ramme for arbejdet med arkitektur og standarder. Rammen beskrives i OIO Arkitekturguiden, som giver et hurtigt overblik over, hvordan man tilrettelægger arbejdet med enterprise arkitektur. Guiden indeholder blandt andet en metode til at integrere forretnings- og it-arkitektur i digitaliseringsprojekter samt en række overordnede principper for it-arkitektur og best practise-anbefalinger for digitaliseringsprojekter.  
<http://ea.oio.dk/>

#### **Den fællesoffentlige forretningsreferencemodel (FORM)**

Se beskrivelse i afsnit 3.3.1.

#### **Den fællesoffentlige service- og teknologireferencemodel (STORM)**

Se beskrivelse i afsnit 3.3.1.

#### **Serviceorienteret arkitektur (SOA)**

Læs mere:

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

### **Cloud Computing**

Cloud computing er it leveret som en service. Det vil sige, at i stedet for, at it sælges som et produkt, som køberen derefter ejer (som det er tilfældet med servere og software), bliver it udbudt som en tjeneste, der leveres som en abonnementsordning via internettet. Det kan være et abonnement på en e-mailtjeneste eller et abonnement på adgang til serverkapacitet, der leverer regnekraft og lagerplads. Der kan være potentialer for besparelser, effektivisering og innovation ved at benytte sig af cloud computing, men det bør altid ske ud fra en konkret vurdering af fordelene i forhold til risici og sikkerhed.

Læs mere:

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

### **3.5.2 Anvendelse af obligatoriske åbne standarder**

Alle offentlige myndigheder skal sikre, at nye it-løsninger baseres på eller understøtter syv sæt af obligatoriske, åbne standarder. Det drejer sig om følgende syv sæt 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 (DS-484 eller ISO/IEC 27001 – kun for staten, se i øvrigt afsnit 3.7)
- > Standarder for dokumentudveksling (ODF/OOXML)

Ministeriet skal derfor som en del af arkitekturarbejdet lægge planer for, hvordan det vil sikre, at de syv sæt af åbne, obligatoriske standarder overholdes, når der skal laves nye it-løsninger.

### **Værktøjer vedr. obligatoriske, åbne standarder**

#### **Obligatoriske, åbne standarder**

Der findes information om og vejledninger til anvendelsen af de syv sæt åbne standarder her:

<http://www.itst.dk/it-arkitektur-og-standarder/standardisering/vejledninger-og-publikationer/de-syv-set-af-obligatoriske-standarder>

### **3.6 Kompetencer**

Når ministerierne overdrager en række it-opgaver til for eksempel Statens It, vil en række medarbejdere blive overført til Statens It sammen med opgaverne. Ministeriet bør på den baggrund sikre sig, at det har de fornødne kompetencer i forhold til de it-



---

opgaver, som det fremover skal varetage, og i forhold til de mål og tiltag, som ministeriet har formuleret i sin reviderede it-strategi, jf. afsnit 3.2-3.5. Ministeriet bør derfor i forbindelse med, at det reviderer it-strategien, skabe sig et overblik over, hvilke kompetencebehov det har, og hvilke kompetencer det råder over. Det bør både vurdere, hvilke kompetencer der er brug for hos it-medarbejderne og hos slutbrugerne.

Kompetencebehovene kan for eksempel være:

- > Kompetencer til at sikre strategisk sammenhæng mellem forretning og it
- > Kompetencer i forhold til innovation og modernisering
- > It- projektkompetencer
- > Kompetencer til at udvikle digitale løsninger i samspillet mellem arbejdsprocesser og it
- > Kompetencer til leverandørstyring
- > It- og forretningsarkitekturkompetencer
- > Specifikke it-kompetencer hos slutbrugerne

Når ministeriet har skabt sig et overblik over henholdsvis kompetencebehovet og de nuværende kompetencer, kan ministeriet lægge en plan for, hvordan det vil sikre sig de nødvendige kompetencer i fremtiden, og hvilke tiltag der skal iværksættes.

Ministeriet bør for eksempel overveje, om det kan skaffe kompetencerne ved at efteruddanne it-medarbejdere og slutbrugere, om det skal rekruttere nye medarbejdere, eller om det skal købe kompetencerne uden for ministeriet. Desuden bør ministeriet planlægge, hvordan det vil fastholde og udvikle de nuværende it-medarbejdere samt superbrugere i overensstemmelse med ministeriets generelle personalepolitik.

Samtidig bør ministeriet på baggrund af kortlægningen af det nuværende kompetenceniveau overveje, om der eventuelt er nogle af målene i it-strategien, der skal justeres, eller om der skal afsættes længere tid til at opnå målet.

### **Værktøjer til kompetencestyring**

#### **Model til kompetencestyring**

Videnskabsministeriet har udviklet en model og et værktøj til at foretage systematisk styring af en myndigheds it-relaterede kompetencer.

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

#### **OIO Arkitekturguidens kompetenceværktøj i forhold til arkitektur**

Der findes information om arkitektroller samt et kompetenceværktøj på:

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

---

## 3.7 It-sikkerhed

### 3.7.1 Skift af standard til ISO/IEC 27001

Siden 2007 har der været en fælles standard for it-sikkerhed i staten, DS 484, der er én af de syv obligatoriske, åbne standarder, jf. afsnit 3.5.2. DS 484 fastlægger en række krav til de statslige myndigheders it-sikkerhedsarbejde for eksempel i forhold til risikovurdering, sikkerhedspolitik, organisering af informationssikkerheden, medarbejdernes ansvar og beredskab.

Regeringen har nu besluttet, at de statslige myndigheder skal overgå til den internationale standard ISO/IEC 27001, når revisionen af denne er færdig, formentlig i 2013. Det er op til de enkelte myndigheder i staten, hvorvidt de vil skifte standard nu, eller om de vil vente, indtil revisionen af ISO/IEC 27001 er færdig. Videnskabsministeriet udarbejder en vejledning om overgangen fra DS 484 til ISO/IEC 27001, der forventes at være klar ultimo 2010.

Ministeriet skal i forbindelse med overdragelsen af it-opgaver til Statens It og andre leverandører have fokus på, at kravene til it-sikkerhed opfyldes. Ministeriet skal vurdere, hvilke konsekvenser outsourcingen af opgaver har for de forskellige aspekter af ministeriets it-sikkerhed, herunder i forhold til it-arkitekturen og datasikkerheden. På den baggrund kan ministeriet tilpasse it-sikkerhedsprocedurerne til den nye opgavefordeling.

Derefter skal ministeriet indgå klare aftaler med leverandørerne om, hvem der har ansvaret for de forskellige aspekter af sikkerheden, og løbende kontrollere, at parterne lever op til aftalerne.

### 3.7.2 GovCERT

Regeringen har i maj 2009 besluttet at etablere en statslig varslingstjeneste for internettrusler, en såkaldt GovCERT (Governmental Computer Emergency Response Team). Det forventes, at GovCERT vil være fuldt funktionsdygtig i 2010.

GovCERT har etableret kontrakt til enkelte ministerier med henblik på pilotdrift og etablering af aftale om levering af varsling og andre sikkerhedsydelse såsom GovCERT IDS, der er en indbrudsalarm på ministeriets internetforbindelse. I den forbindelse udveksles kontaktinformation med henblik på varsling uden for normal kontortid.

Når ministerierne outsourcer til eksterne leverandører, skal aftalegrundlaget med GovCERT revideres. Det bør eksempelvis fremgå af det opdaterede aftalegrundlag, hvem GovCERT skal kontakte i tilfælde af en sikkerhedshændelse, der påvirker ministeriet. Skal det være en kontaktperson hos leverandøren eller én i ministeriet? Det bør også fremgå, i hvilket tidsrum GovCERT kan henvende sig, om det er døgnet rundt eller kun på hverdage i dagtimerne. Ministeriet bør internt afklare, hvilke beslutningskompetencer kontaktpersonen hos leverandøren eller i ministeriet har, og hvordan en hændelse i givet fald skal eskaleres. Det er også vigtigt at afklare, om leverandøren kan kræve yderligere betaling af ministeriet i forhold til den eksisterende driftskontrakt, eksempelvis for at behandle en henvendelse fra GovCERT eller for pasning af en vagttelefon uden for kontortid, samt afklare, hvordan ministeriet forholder sig hertil.



---

Ministeriet skal i forbindelse med overdragelsen af it-opgaver til Statens It og andre leverandører kontakte GovCERT med henblik på at få flyttet og omkonfigureret GovCERT IDS, såfremt den anvendes i ministeriet. I den forbindelse bør GovCERT-information om ministeriets netværkslayout med mere ligeledes opdateres.

Desuden bør it-strategien revideres, hvor det er relevant i forhold til de forskellige aspekter af it-sikkerhed for eksempel sikkerhedsniveau, kontrolforanstaltninger, beredskab, styringsmodel for it-sikkerheden, sikker håndtering af data, sikkerhed i forhold til it-arkitekturen, ministeriets sikkerhedskultur og information til borgerne om ministeriets datahåndtering.

It-strategien bør beskrive, hvem der har ansvaret for at udføre arbejdet i forhold til den anvendte standard, hvordan it-sikkerhedspolitikken vedligeholdes, og hvordan der løbende følges op på sikkerhedspolitikken og sikkerheden i det daglige arbejde.

#### **Værktøjer vedr. it-sikkerhed**

Der kan findes information om og vejledninger til it-sikkerhedsarbejdet her:  
<http://www.itst.dk/sikkerhed/standarder>

### **3.8 Økonomi**

#### **3.8.1 Generelt i forhold til it-anvendelsen**

Digitaliseringen har fået en stigende betydning i forhold til udviklingen af den offentlige sektor, og det betyder, at de statslige it-omkostninger er steget igennem de seneste år.

De statslige it-omkostninger er i dag på omkring 4,5 milliarder kroner årligt og stiger med op mod 15 procent om året ifølge rapporten *Professionalisering af arbejdet med it-projekter i staten* (for mere om rapporten se i øvrigt afsnit 3.4.7). I rapporten vurderes det, at op mod 70 procent af de statslige it-omkostninger går til it-projekter.

Det er således vigtigt at fokusere på, at de forventede gevinster af de store statslige it-investeringer bliver høstet.

Når ministeriet outsourcer en større mængde it-opgaver til eksterne leverandører, bør det derfor benytte anledningen til at få et overblik over ministeriets samlede it-omkostninger, hvilke gevinster de har medført, og hvilke ændringer outsourcingen af it-opgaver medfører. På baggrund af overblikket bør ministeriet for eksempel vurdere, om it-indkøbene er effektive, om nogle af it-opgaverne kan løses bedre og billigere af andre leverandører (jf. afsnit 3.4.8), om de forventede økonomiske gevinster af investeringerne er blevet realiseret, og hvorfor det eventuelt ikke er sket.

Med udgangspunkt i ovenstående kan ministeriet vurdere, hvilke prioriteringer og eventuelle ændringer det bør foretage i forhold til konkrete it-investeringer og -projekter. Desuden bør ministeriet revidere it-strategien med hensyn til, hvilke retningslinjer der skal gælde for ministeriets fremtidige it-investeringer og for finansieringen af it-projekterne, så der sikres ensartethed og gennemsigtighed.

---

>

---

Desuden bør ministeriet i den reviderede it-strategi beskrive, hvordan det sikres, at de økonomiske gevinster af investeringer og projekter høstes, jf. afsnit 3.3.3.

### **3.8.2 Særligt om projekter og realisering af business cases**

Som beskrevet i afsnit 3.3.3 bør der i starten af alle projekter udarbejdes en business case, hvor forventede omkostninger og økonomiske og kvalitative gevinster estimeres. Da offentlige myndigheder ofte kan finde det vanskeligt at estimere omkostningerne ved et it-projekt, har Den Digitale Taskforce og Gartner udviklet et værktøj til at estimere omkostningerne, jf. tekstboks nedenfor.

Det er vigtigt løbende at opdatere business casen og vurdere, om den fortsat holder, undervejs i projektet. Endelig er det afgørende, at det evalueres i forbindelse med projektets afslutning, om de forventede kortsigtede gevinster fra business casen er opnået. Samtidig bør det sikres, at der følges op på projektets langsigtede gevinster, og der bør tages stilling til, hvordan de måles, og hvem der har ansvaret for at gøre det. Den Digitale Taskforce og Videnskabsministeriet har udarbejdet en række værktøjer, der kan bruges i den forbindelse, jf. tekstboks nedenfor.

#### **Værktøjer til omkostningsvurdering, effektmåling og business cases**

##### **Estimering af it-omkostninger**

Den Digitale Taskforce og Gartner har udarbejdet en vejledning til at estimere de samlede it-omkostninger ved et digitaliseringsprojekt.

<http://modernisering.dk/>

##### **Den Digitale Taskforces business case model**

Modellen omtales i afsnit 3.3.3.

<http://modernisering.dk/>

##### **Videnskabsministeriets værktøj ”Effektmåling af offentlige it-projekter”**

Værktøjet omtales i afsnit 3.3.3.

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

### **3.8.3 Indkøb**

Når ministeriet outsourcer en større mængde af dets it-opgaver, bør det overveje, hvilke ændringer det giver anledning til i forhold til ministeriets it-indkøb (se også afsnit 3.4.8 om styring af outsourcing af it-opgaver).

Ministeriet er forpligtet til at overholde *Cirkulære om indkøb i staten af 13. februar 2010* og Statens Indkøbspolitik. Ministeriet skal blandt andet sikre, at dets it-indkøb er effektive, og at ministerområdets indkøb koordineres og planlægges på koncernniveau, så omkostningerne bliver så lave som muligt.

Desuden er de statslige institutioner forpligtede til at anvende de fællesstatslige indkøbsaftaler i Statens Indkøbsprogram. Der er for eksempel indgået aftaler om it-sikkerhedsrådgivning og it-strategisk rådgivning, der kan anvendes fra 1. januar 2009 til og med 31. december 2010, idet aftalerne eventuelt bliver forlænget.

Derudover kan ministeriet benytte sig af de standardkontrakter for it-ydelser, som Videnskabsministeriet har udarbejdet sammen med it-branchen: K01, der er standardkontrakten for kortvarige it-projekter, og K02, der er standardkontrakten for længerevarende it-projekter.

### Værktøjer og information vedrørende indkøb

#### Statens Indkøb

Der kan findes yderligere information om *Cirkulære om indkøb i staten af 13. februar 2010*, *Statens Indkøbspolitik* og *Statens Indkøbsprogram m.v.* her: <http://www.statensindkob.dk/>

#### Standardkontrakterne K01 og K02

Der kan findes yderligere information om og vejledninger til standardkontrakterne K01 og K02 her: <http://www.itst.dk/it-arkitektur-og-standarder/it-styring/standardkontrakter>

## 3.9 Opfølgning på den reviderede it-strategi

### 3.9.1 Handlingsplan

Når it-strategien er revideret, bør der udarbejdes en konkret og operationel handlingsplan, så det sikres, at der også følges op på strategien. Hvis ministeriet skal høste de potentialer for innovation, øget kvalitet og effektivitet, som er forbundet med digitaliseringen, er det afgørende, at der løbende følges op på målene i it-strategien.

Handlingsplanen bør indeholde en oversigt over ministeriets it-mål, -opgaver og -projekter, vise sammenhængen til de forretningsmæssige mål og prioriteringen af de forskellige projekter. Desuden bør handlingsplanen inkludere overordnede tidsplaner for it-projekterne og planer for opfølgning på afsluttede projekter. Handlingsplanen kan kobles sammen med det budgetmæssige årshjul, jf. afsnit 3.4.1.

Det bør løbende måles og vurderes, om it-strategien når de opstillede forretningsmæssige og it-mæssige mål, og handlingsplanen bør på den baggrund opdateres for eksempel en gang om året. Ved strategiperiodens afslutning bør det evalueres, om strategiens mål og effekter blev opnået.

### 3.9.2 Forandringsledelse

I forbindelse med større forandringer i ministeriet bør ledelsen sikre sig, at der som minimum er udarbejdet en plan for, hvordan forandringerne skal implementeres i ministeriet, hvordan de kommunikeres til de væsentligste målgrupper for forandringerne, og hvilke tiltag der iværksættes for at mindske eventuel modstand. Samtidig bør ledelsen overveje, hvordan mellemlederne kan inddrages i forandringsprocessen, da mellemlederne har en stor rolle i forhold til at forankre nye tiltag og it-mål i ministeriets daglige arbejde og kultur.

For at skabe forståelse for forandringerne er det vigtigt, at følgende klart bliver kommunikeret:

---

>

---

- den brændende platform: hvorfor er forandringen nødvendig?
- visionen
- vejen derhen: hvordan og hvornår?
- personlige konsekvenser: hvad betyder forandringerne for dem, som bliver berørt? <sup>2</sup>

Ministeriets ledelse bør løbende følge op på planen for, hvordan forandringen styres og kommunikeres, og sikre sig, at forandringerne fra den reviderede it-strategi reelt bliver implementeret i ministeriet.

---

<sup>2</sup> Jf. Mette Lindegaard og John Ryding Olsson, *Power i projekter og porteføljer*, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 2005.

---

## 4 10 vigtige anbefalinger



---

Når ministerierne skal outsource en større mængde af deres it-opgaver til eksterne leverandører, bør de revidere deres it-strategi med udgangspunkt i følgende anbefalinger.

Ministerierne bør:

1. Forberede it-strategiprocessen og afklare mål og rammer for arbejdet  
*(læs mere i kapitel 2)*
2. Afklare, om ministeriets politiske og administrative mål har ændret sig, og opstille it-målene  
*(læs mere i afsnit 3.2)*
3. Vurdere, om ministeriets it-systemer fortsat understøtter ministeriets opgaveløsning og arbejdsgange, eller om der kan effektiviseres eller skabes innovation ved at gå nye veje  
*(læs mere i afsnit 3.3)*
4. Tilpasse it-styring og – organisering til den nye opgavesituation og vælge en it-styringsmodel, der understøtter ministeriets beslutningsmodel og administrative kultur  
*(læs mere i afsnit 3.4)*
5. Vurdere, om der skal ske ændringer i forhold til ministeriets styring af outsourcing og it-indkøb, og om ministeriet har den rette organisering og de fornødne kompetencer til at varetage leverandørstyringen  
*(læs mere i afsnit 3.4.8, 3.4.9 og 3.8.3)*
6. Sikre systematisk arbejde med eller viden om ministeriets it-arkitektur samt overholdelse af de syv sæt af obligatoriske, åbne standarder  
*(læs mere i afsnit 3.5)*
7. Vurdere, hvilke it-kompetencer ministeriet har behov for i fremtiden, og hvordan dette sikres  
*(læs mere i afsnit 3.6)*
8. Have fokus på, at kravene til it-sikkerhed opfyldes  
*(læs mere i afsnit 3.7)*
9. Fokuser på, hvordan ministeriet sikrer, at økonomiske gevinster af it-projekter og – investeringer opnås  
*(læs mere i afsnit 3.3.3 og 3.8)*
10. Følge op på, at den reviderede it-strategi bliver implementeret i ministeriet  
*(læs mere i afsnit 3.9)*

---

## 5 Case: Integrationsministeriets erfaringer i forbindelse med overgangen til Statens It

---

>

Integrationsministeriet er et relativt lille ministerium med få institutioner. Den organisatoriske enkelhed afspejler sig i ministeriets it-systemer, som er forholdsvis homogene for styrelse og departement. Ministeriet har på baggrund af en konsolideret drift og flerårig applikationsmodernisering valgt at overdrage hele systemdriften til Statens It.

Beskrivelsen af Integrationsministeriet som case tager afsæt i digitaliseringsafdelingens overvejelser og håndtering af overgangen til Statens It.

Beskrivelsen af casen er baseret på de sparsomme erfaringer, som Integrationsministeriet på dette tidlige tidspunkt har gjort sig, og skal derfor ikke opfattes som udtømmende.

### Visioner, pejlemærker og mål

- Fortsat stort fokus på digitalisering
- It-strategien er revideret i forhold til nye snitflader og ændret fokus på gevinstrealisering

I forbindelse med etableringen af Statens It har Integrationsministeriet fortsat stort fokus på digitalisering. Departementschefen har udmeldt it som et centralt indsatsområde og repræsenterer ministeriet i bestyrelsen for Statens It. Desuden er chefen for digitaliseringsafdelingen afdelingschef og refererer direkte til departementschefen. Det bevirker, at it tænkes ind i forretningsudviklingen fra start, når der skal ske ny politikformulering. Det sker blandt andet ved, at afdelingschefen deltager i møder om lovgivning for at bidrage til, hvordan it kan understøtte forslag til ny lovgivning. Således optimeres muligheden for en reel og kosteffektiv systemunderstøttelse af ny lovgivning, og tidsperspektivet for udvikling af systemer til understøttelse af ny lovgivning medtænkes.

Integrationsministeriet har revideret deres it-strategi i forhold til de nye snitflader til Statens It. It-strategien er tilpasset i forhold til udviklingsprojekter, budgetter og driften. I den gamle it-strategi var fokus blandt andet på stabil drift. Med etableringen af Statens It vil ministeriet gerne gå et skridt videre og fokusere på at realisere de gevinster, som hidtidige it-investeringer har skabt grundlag for. Ministeriet har derfor ændret deres it-strategi til at fokusere mere på gevinstrealisering i forventning om, at Statens It vil levere stabil drift.

For at understøtte samarbejdet med Statens It vil Integrationsministeriet udarbejde et årshjul over deres it-relaterede aktiviteter. Årshjulet skal bidrage til at give Statens It et overblik over, hvornår man forventer større leverancer. På den måde kan Statens It imødesee, hvornår ministeriet vil trække på ressourcerne i Statens It. Desuden skal årshjulet bruges til intern styring af ministeriets it-ressourcer.

## It-styring og -organisering

- It-organisationen er blevet centralt organiseret
- Etablering af it-koordinering som ny driftsenhed
- Interne it-processer vil blive professionaliseret
- Statens It har fået overdraget opdaterede licensaftaler

Integrationsministeriet har valgt at organisere sig efter en central organisationsmodel for at sikre en stærk forankring af it på topledelsesniveau. Centraliseringen skaber grundlag for et helhedsorienteret perspektiv på it som et strategisk redskab til at understøtte forretningsudviklingen. Derudover medvirker den centrale organisationsmodel til bedre at kunne styre projektbudgetterne og skabe et fagligt miljø med stærke it-kompetencer.

Organisatorisk har ansvaret for drift og udvikling af ministeriets systemer været placeret under digitaliseringsafdelingen. Efter overgangen til Statens It er driftsansvaret for de tilbageværende it-opgaver placeret i en ny enhed ”it-koordinering”, der forventes at få en central rolle som bindeled mellem Integrationsministeriet og Statens It. Ansvar for udvikling er fortsat placeret hos udviklingsenheden.

It-koordineringsenheden er i gang med at professionalisere alle interne procedurer. Formålet er en mere formaliseret håndtering af it-leverancer, da it-driftsmedarbejdere ikke længere sidder i eget hus, men hos en ekstern leverandør i form af Statens It. Ud over mere formelle it-processer forventer ministeriet også, at der især i begyndelsen vil være en tidsmæssig forsinkelse ved driftslægning af projekter, fordi Statens It skal involveres som tredje part.

Statens It har overtaget alle Integrationsministeriets licensaftaler vedrørende de administrative systemer. I den forbindelse har ministeriet sørget for, at alle licensaftaler er fornyet, så Statens It overtager opdaterede licensaftaler.

## Kompetencer

- Organisering efter helhedstænkning, så ingen medarbejdere sidder alene med eget område
- It-koordineringsenheden er central aktør ved udvikling af administrative systemer
- Øget fokus på superbrugernes rolle i forbindelse med udvikling af fagsystemer

Integrationsministeriet havde før overgangen til Statens It en relativt set mindre it-driftsenhed, hvor it-medarbejderne løbende udførte flere forskelligartede opgaver. Overflytning af ministeriets it-driftsfunktioner betød, at der var få it-kompetencer tilbage i ministeriet. For at sikre et vist overlap i kompetencer har ministeriet blandt

andet organiseret sig efter en helhedstænkning i forhold til organisatorisk placering og udførelse af opgaverne. Det bevirker, at ingen medarbejdere vil komme til at arbejde alene med eget område.

It-koordineringsenheden er udset til at være en central aktør, der skal være bindeled mellem både it-udvikling og Statens It/it-drift og mellem superbrugernes viden om systemerne og brugernes behov og den specialiserede tekniske viden fra Statens It. I forbindelse med udviklingsprojekter har projektenheden fokus på at inddrage de it-tekniske kompetencer i Statens It tidligt i projektprocessen for at supplere med specialiseret teknisk viden fra projektets start.

Superbrugerorganisationen består af sagsbehandlere med kendskab til fagsystemerne. Superbrugerne mødes regelmæssigt med repræsentanter fra digitaliseringsafdelingen for at blive opdateret om nyheder samt eventuelt videregive brugerønsker. Som resultat af den nye it-strategi, der har øget fokus på forretningen frem for driften, forventes superbrugerne at blive inddraget mere end før overgangen til Statens It, fordi de besidder ministeriets viden om fagsystemerne. Superbrugerne er med til at udforme kravspecifikation, udføre test etc. og forventes derfor at give nyttig faglig sparring til udviklingsenheden. Superbrugerne står desuden for den faglige support og uddannelse af medarbejderne og er derfor udpeget, så hvert kontor som minimum har én superbruger.

Integrationsministeriet har stort fokus på, hvilken rolle superbrugerne skal have, herunder hvilke opgaver de varetager. I ministeriet udfører superbrugerne udelukkende faglig support, hvilket medfører, at superbrugerne for eksempel ikke sætter pc'ere op eller anden field support.

### **Økonomi og indkøb**

- Slutbrugere skal gøres omkostningsbevidste og opkvalificeres i brugen af standardprogrammer
- Superbrugerne skal bidrage til at styre omkostningsniveauet ved at levere faglig support samt udbrede generel viden og kompetencer om it

I 2010 er it-ydelserne fra Statens It bevillingsfinansierede, men fra 2011 sker der en overgang til ydelsesbaseret afregning. Integrationsministeriet har ikke tidligere haft ydelsesbaseret afregning for it-ydelser.

Integrationsministeriet forventer, at den ydelsesbaserede afregning vil bidrage til at synliggøre service- og omkostningsniveau for både ledelsen og medarbejderne. En synliggørelse forventes at understøtte kravet om at være omkostningsbevidst i forhold til primært kun at bestille de mest nødvendige it-ydelser.

Ministeriets medarbejdere har været vant til, at it-afdelingen var placeret mere eller mindre på samme lokalitet, og det vil derfor kræve en tilvænning hos it-brugerne, at de skal anvende mere formaliseret support og formelle procedurer for bestilling af it-ydelser fra Statens It.



---

For, at Integrationsministeriet kan styre omkostningsniveauet, overvejes der modeller for, at slutbrugerne gøres omkostningsbevidste i forhold til, hvad de bestiller af it-ydelser. Desuden påtænker ministeriet at opkvalificere alle medarbejdere til bedre at kunne anvende standardprogrammer som Office-pakken, så den enkelte medarbejders supportbehov reduceres.

### **Overgangssituationen**

- Opgaven med at etablere overgangen til Statens It blev defineret
- Opgavesnittet blev kortlagt, og overførslen af medarbejdere skete frivilligt
- Forløb for medarbejderudvikling og bonusordninger fastholdt medarbejdere
- En projektleder var ansvarlig for koordinering og kommunikation om overgangen til Statens It

For Integrationsministeriet har udfordringerne i forbindelse med etableringen af Statens It været at håndtere den generelle usikkerhed i forbindelse med overgangen, herunder håndtering af at organisationen og de konkrete it-ydelser i Statens It ikke var kendte.

Integrationsministeriet har imødegået udfordringerne ved først at definere opgaven i forhold til at håndtere overgangen, dernæst at kortlægge opgavesnittet og udarbejde en plan for fastholdelse af medarbejderne. Sideløbende har ministeriet etableret et projekt til at foretage den løbende koordination og kommunikation vedrørende overgangen.

Da etableringen af Statens It blev offentliggjort, holdt digitaliseringsafdelingen i ministeriet en brainstorm vedrørende fremtidige snitflader og deraf afledte roller og opgaver. På den måde blev ministeriet mentalt klædt på til at forberede overgangen til Statens It. Desuden blev der lavet en SWOT-lignende analyse af fordele og ulemper ved at overgå til Statens It set fra ministeriets perspektiv. Formålet var at formulere digitaliseringsafdelingens holdning til Statens It, så enheden dels kunne klæde ledelsen på i forbindelse med forestående møder med Statens It og dels selv kunne forberede sig i forhold til de identificerede fordele og ulemper.

Integrationsministeriet har løbende forsøgt at være proaktive i forhold til overgangssituationen og håndtere manglende viden om Statens It's organisering og it-ydelser ved selv at være en dynamisk medspiller i forhold til Statens It. For eksempel har ministeriet organiseret sig efter ITIL-principperne, da Statens It opbygger it-organisationen efter principperne for ITIL. På den måde har ministeriet forberedt egen it-organisation til at matche Statens It, selv om ministeriet ikke præcist kender til procedureerne for Statens It's levering af it-ydelser.

Integrationsministeriet har fra starten haft fokus på at kortlægge opgavesnittet mellem ministeriet og Statens It. Opgavesnittet blev defineret via tre kategorier:

- Rent driftsansvar
- Drifts-/applikationsansvar
- Rent applikationsansvar.

---

>

---

Herefter vurderede ministeriet, hvilke systemer og opgaver der skulle overgå til Statens It, og hvilke der skulle forblive i ministeriet. For at opgøre de nødvendige ressourcer lavede man en detaljeret kortlægning af, hvor megen tid der blev anvendt på drift og udvikling af det enkelte system. På den baggrund kom ministeriet frem til, hvor mange årsværk der skulle overføres til Statens It.

Profilerne i ministeriets it-organisation var brede og ikke specialiserede, så det var ikke oplagt, hvilke medarbejdere der skulle overflyttes til Statens It. Da der var opnået enighed om opgavesnittet med Statens It, og antallet af årsværk, der skulle overføres, var besluttet, blev der derfor besluttet to principper for overflytning af medarbejdere til Statens It. Disse bærende principper var: 1) at kompetencen skulle følge opgaven, 2) at lade det være op til den enkelte medarbejder i it-organisationen at afgøre, om vedkommende ville overflyttes eller ej. Resultatet blev, at medarbejdere med kompetencer, der var målrettet de overførte opgaver, frivilligt fulgte med til Statens It.

Integrationsministeriet har fra starten været opmærksom på, hvordan de kunne fastholde nøglekompetencer i en tid præget af usikkerhed på grund af overgangssituationen. Som et led i at fastholde medarbejderne, både i ministeriet og i forhold til de overførte medarbejdere til Statens It, udarbejdede ministeriet en plan for medarbejderudvikling. Denne havde fokus på oprustning af it-kompetencer via uddannelse/certificeringer og fastholdelse, da ministeriets budget ikke tillod rekruttering af specialkompetencer.

Desuden er der udarbejdet en aftale om indsatsstillæg for de medarbejdere, der er blevet under hele overgangsperioden, uanset om medarbejderen bliver i ministeriet eller følger med til Statens It.

Integrationsministeriet tænker i forbindelse med overgangen i et udvidet familiebegreb forstået på den måde, at de overflyttede medarbejdere stadig betragtes som kolleger. Ministeriet har desuden et princip om, at der skal sættes "ansigt på servicen". Derfor vil der blive arrangeret møder for at skabe relationer med de af medarbejderne i Statens It, der primært skal arbejde med ministeriet.

I forbindelse med etableringen af Statens It er der udpeget en dedikeret projektleder med ansvar for organisering af overgangen. Dermed bliver ansvaret forankret hos én person, og it-driftschefen har haft mulighed for primært at holde fokus på sikker drift op til overgangen.

Projektlederen har haft til opgave at lave tidsplan, definere opgaver og have ressourceoverblik, herunder især at tilvejebringe dokumentation og aflevere den til Statens It, hvilket har været meget ressourcekrævende. Projektlederen har desuden været ansvarlig for at koordinere al kommunikation internt såvel som eksternt. Den interne kommunikation i forhold til egne medarbejdere blev håndteret i form af nyhedsbreve og interne møder med vægt på at fortælle den gode historie for at skabe motivation og tryghed.

I forhold til den eksterne kommunikation og koordinering har Integrationsministeriets medarbejdere deltaget i flere referencegrupper nedsat af Statens It. I den forbindelse har det været vigtigt at koordinere den eksterne kommunikation for at sikre, at der i

---

>

---

referencegrupperne blev givet det samme budskab, og at repræsentanterne fra Integrationsministeriet repræsenterede den samme holdning.

---

## 6 Case: Kulturministeriets erfaringer i forbindelse med overgangen til Statens It

---

>

Kulturministeriet er et ministerium med 36 meget forskellige institutioner, der hver har mere eller mindre komplekse it-behov.

Forud for oprettelsen af Statens It havde 14 institutioner overdraget driftsansvaret for de administrative systemer til Kulturministeriets Koncerncenter. I forbindelse med overgangen til Statens It er det udelukkende den allerede konsoliderede drift af systemer fra disse 14 institutioner, som er blevet overført i den første fase af Statens It.

Beskrivelsen af Kulturministeriet som case tager derfor afsæt i Koncerncentrets overvejelser og håndtering af de 14 institutioners overgang til Statens It.

Beskrivelsen af casen er baseret på de erfaringer, som Koncerncentret allerede på dette tidlige tidspunkt har gjort sig, og skal derfor ikke opfattes som en udtømmende liste.

### Visioner, pejlemærker og mål

- It-strategien blev ikke ændret i forbindelse med overgangen til Statens It

Kulturministeriet er repræsenteret i Statens It's bestyrelse via ministeriets Koncerncenter. I forbindelse med overgangen til Statens It har ministeriet ikke haft behov for at ændre it-strategien, da oprettelsen af Statens It indgik i overvejelserne i forbindelse med udarbejdelse af strategien. Desuden er det primært de administrative systemer, som i første omgang er overført til Statens It, og ministeriets it-strategi har fokus på at understøtte forretningen frem for driften af systemerne.

En eventuel kommende fase 2 af Statens It med overførsel af it-opgaver fra de øvrige 22 institutioner på ministerområdet vil imidlertid kræve ændringer i it-strategien, da disse institutioner generelt har en væsentlig større systemkompleksitet i forhold til de nu overførte 14 institutioner.

### It-styring og -organisering

- En central organisationsmodel skal skabe stordriftsfordele
- Kun den allerede konsoliderede it-drift overgik i første fase til Statens It
- Det tog lang tid at konsolidere alle systemer, kontrakter og licenser

Kulturministeriet har med Koncerncentret organiseret sig efter en central organisationsmodel. Formålet er at opnå stordriftsfordele - både i forhold til den internt rettede opgavevaretagelse mod institutionerne og i forhold til den eksternt rettede styring af it-ydelserne fra Statens It og andre eksterne leverandører. Samlingen af udvalgte it-opgaver i Koncerncentret blev begunstiget af, at det var de 14 mest it-homogene institutioner, som blev placeret i Koncerncentret, og som blev overført til Statens It i første fase. En videre samling af ministeriets it-opgaver i Statens It, som vil omfatte de øvrige 22 institutioner, vil blive udfordret af, at disse institutioner har en væsentlig mere kompleks systemportefølje.



---

Generelt har Koncerncentret erfaret, at det tager tid at modne institutionerne i forhold til en konsolidering af systemporteføljen, kontrakter og licenser. Systemporteføljen er ofte præget af ældre teknologier, som vanskeliggør harmonisering. Ligeledes binder kontrakter og licenser ofte institutionerne i form af flerårige aftaler, som ikke kan opsiges eller konverteres i løbet af kort tid. Koncerncenteret har derfor et flerårigt sigte for konsolidering af systemporteføljen, kontrakter og licenser - både i et strategisk perspektiv og i forbindelse med den aktuelle og en eventuel kommende overførsel af it-opgaver til Statens It.

Ministeriets overordnede leverandørstyring af Statens It er - i lighed med leverandørstyringen af Økonomiservicecentret - samlet i Koncerncentret, som på den ene side skal opsamle ændringsønsker fra institutionerne samt kravspecifisere disse til Statens It, og som på den anden side skal være hovedansvarlig for at styre og følge op på leverancerne fra Statens It.

### **Kompetencer**

- Alle it-medarbejdere er blevet opkvalificeret via ITIL-certificering
- Overførslen af it-medarbejdere til Statens It stiller nye krav til Koncerncentret

Ved overgangen til Statens It har Koncerncentret vægtet at opkvalificere it-medarbejderne gennem bl.a. ITIL-certificeringer. Formålet har været at skabe et fælles sprog og en fælles forståelse for organiseringen af it-processer og sikre it-medarbejderne et kompetencemæssigt fundament forud for overførslen til Statens It, der også er organiseret efter ITIL-principperne.

I forbindelse med overgangen har Koncerncentret forventeligt oplevet, at flere af de tunge it-tekniske kompetencer er blevet reduceret som en naturlig del af, at driftsafdelingen er overført til Statens It. Dette forhold stiller både nu og i fremtiden væsentlige krav til samarbejdsrelationen mellem Koncerncentret og Statens It. Det er et område, som Koncerncentret har stort fokus på i den kommende tid.

I tilfælde af specifikke it-tekniske problemstillinger vil Koncerncentret enten købe specialistkompetencer hos Statens It eller hos en ekstern leverandør.

### **Overgangssituationen**

- Opgavesnittet var afgørende af få defineret
- Overførsel af medarbejdere blev hurtigt afklaret
- Klar og rettidig kommunikation om overgangen blev løbende prioriteret

Det har for Koncerncentret været en tidskrævende opgave at forberede overgangen til Statens It. I forberedelsesfasen var det afgørende at få defineret opgavesnittet mellem Koncerncentret og Statens It så præcist som muligt for at lette arbejdet med at vurdere,

---

---

>

---

hvad der skulle overføres og få de interne processer på plads. I forbindelse med en eventuel kommende overførsel af de resterende 22 institutioner vil Koncerncentret naturligt tage afsæt i det kommende ydelseskatalog for Statens It.

Ud over opgavesnittet var det essentielt hurtigst muligt at afgøre, hvilke medarbejdere der skulle overføres for at skabe tryghed i forbindelse med ansættelsessituationen.

Koncerncentret har haft gode erfaringer med løbende at prioritere en klar og rettidig kommunikation til medarbejderne om, hvordan overgangen til Statens It forløb. Kommunikationen er sket i tæt samspil mellem ledelse og medarbejdere for at afklare de mange ubesvarede spørgsmål og dermed sikre medarbejderne den bedst mulige involvering gennem hele processen.

-----

^

-----

-----