



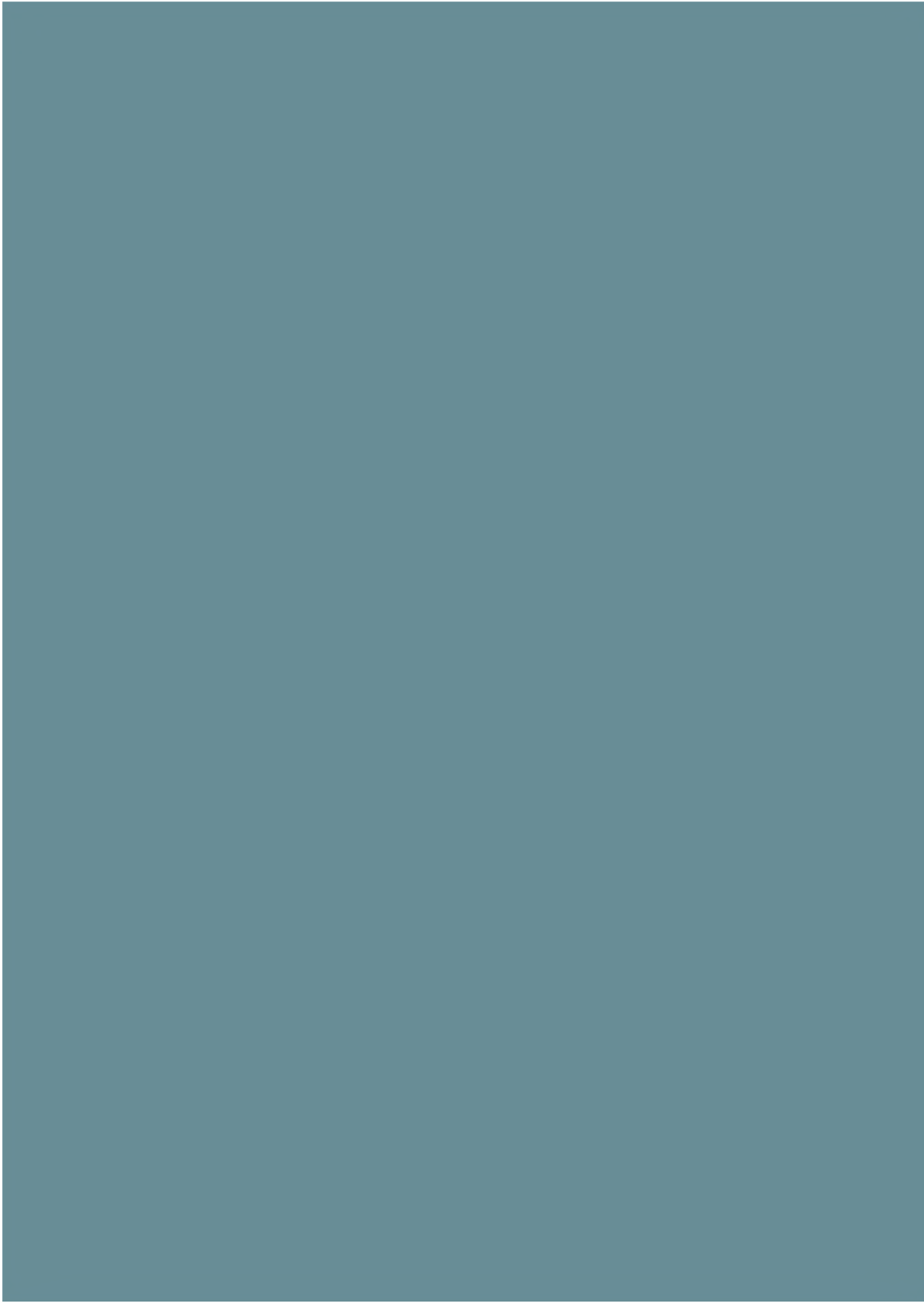
REGERINGEN

Et solidt it-fundament

Strategi for it-styring i staten

Finansministeriet

NOVEMBER 2017





REGERINGEN

Et solidt it-fundament

Strategi for it-styring i staten

Finansministeriet

NOVEMBER 2017



Strategi for it-styring i staten

Regeringen har med Sammenhængsreformen sat et klart mål: Vi skal have en bedre og mere sammenhængende offentlig sektor. Det kræver udvikling og forandring på flere fronter. Det kræver nytænkning og mod til at gøre ting på nye måder. Det kræver en digital omstilling. Det kræver lovgivning, som er digitaliseringsklar. Det kræver, at der er styr på udviklingen og driften af it-fundamentet i den offentlige sektor.

Digitaliseringen af den offentlige sektor betyder, at en lang række it-systemer i dag er kritiske for samfundet på linje med fx elektricitet og veje. Samfundet kan kun fungere, hvis de it-systemer, som fx understøtter sundhedsvæsenets, skattevæsenets og politiets arbejde, virker, og når de store og ofte meget komplekse it-projekter, der er afgørende for de nødvendige samfundsforandringer, lykkes.

Velfungerende it er derfor afgørende for at skabe en bedre og mere sammenhængende offentlig sektor og for udviklingen af velfærdssamfundet som helhed. Velfungerende og sikker it er en forudsætning for offentlige medarbejderes arbejde og for kvaliteten af den service, som den offentlige sektor hver dag leverer til borgere og virksomheder. Det er en del af det fundament, som det moderne velfærdssamfund hviler på.

Det betyder, at de statslige myndigheder bærer et stort ansvar for, at den statslige it-portefølje fungerer effektivt og med høj informationssikkerhed. It-systemerne skal være brugervenlige, sammenhængende og sikre, og it-projekterne skal blive på sporet.

Sådan er det desværre langt fra altid i dag, og virksomheder er behov for at styrke de statslige myndigheders forvaltning og styring af it. Derfor lancerer regeringen nu *Et solidt it-fundament - Strategi for it-styring i staten* som det første vigtige skridt på vejen.

Boks 1 - Andre udspil fra Regeringen

Digitaliseringsklar lovgivning

Regeringen præsenterede i oktober et udspil om mere digitaliseringsklar lovgivning. Ambitionen er, at al ny lovgivning, så vidt det er muligt, skal være klar til at kunne administreres helt eller delvist digitalt pr. 1. juli 2018. Målet er at frigøre 7,5 millioner timer årligt i den offentlige sektor.

Nye teknologier

Regeringen har igangsat et arbejde, der skal pege på, hvordan nye teknologier kan udnyttes bedst muligt i offentlige organisationer, bl.a. med inspiration fra den private sektor.

Ny national strategi for cyber- og informationssikkerhed

Regeringen har igangsat arbejdet med en ny national strategi for cyber- og informationssikkerhed. Den nye strategi skal gøre både myndigheder og private aktører inden for centrale sektorer bedre rustet til at beskytte den danske digitale infrastruktur.

Digital vækststrategi

Regeringen vil udvikle en række initiativer, der skal fremme en mere agil erhvervsrettet regulering. Strategien skal bidrage til at skabe større fokus på, at ny lovgivning understøtter edemes muligheder for at udnytte digitale teknologier og løsninger.

Mange gode erfaringer at bygge videre på

De statslige myndigheder startede tidligt med at indføre it-løsninger som et værdiskabende værktøj til glæde for både borgere, virksomheder og statslige medarbejdere. Danskerne bruger NemID til at logge ind, når de skal tjekke deres årsopgørelser, registrere flytning eller tjekke netbanken. Digital tinglysning gør det let og hurtigt at tinglyse fast ejendom. Borgere og virksomheder får deres post digitalt og kan på virk.dk registrere nye virksomheder på under fem minutter. Danske studerende søger let og hurtigt videregående uddannelser på optagelse.dk. Og it-løsninger spiller hver dag en vigtig rolle for tusindvis af statslige medarbejders opgaveløsning.

Det tidlige og stærke fokus på digitalisering af den offentlige sektor har gjort, at danskerne i dag kan være stolte over, hvor langt Danmark er kommet med den vigtige digitale omstilling af den offentlige sektor. Omstillingen har givet mere kvalitet i den offentlige service og en bedre og mere sammenhængende oplevelse for borgere og virksomheder i deres kontakt med det offentlige.

Danmark har i en årrække været blandt de digitale frontløbere i EU. På Europa-Kommissionens seneste "Digital Economy and Society Index" (DESI) står Danmark endnu en gang øverst på podiet som EU's mest digitaliseringsparate land¹. Den vedvarende høje placering skyldes, at Danmark har været god til at skabe en it-infrastruktur i verdensklasse og udnytte den på bedste vis i både den offentlige sektor og i virksomhederne.

Hvis Danmark også skal ligge i front i de kommende år, kræver det et fortsat stærkt fokus på kvalitet i it-løsningerne fra alle dele af den offentlige sektor.

I staten kræver det, at de mange dygtige statslige medarbejdere, der hver dag arbejder for at udvikle bedre og mere sikre it-løsninger, fortsætter det gode arbejde og bygger videre på de mange gode erfaringer. Men det kræver også, at der ryddes op i problemerne, og at alle statslige myndigheder sætter fokus på og tager ansvar for vedligeholdelsen og udviklingen af den statslige it-portefølje.

¹ EU-Kommissionen: *Digital Economy and Society Index (DESI) 2017 ranking*.

Statslige udfordringer med it-styring

Gennem mange år har staten drevet sit it-område med en høj grad af outsourcing, og flere og flere statslige it-opgaver er løbende lagt ud i markedet. En undersøgelse fra 2015 viser, at Danmark nu er blandt de lande i Europa, der outsourcer den største andel af statslige it-services².

Det har tjent de statslige myndigheder godt. Gennem et godt samarbejde med private leverandører har de statslige myndigheder ikke alene medvirket til at opdyrke et stærkt it-marked i Danmark, staten har også fået gode it-løsninger som fx NemID, Digital Post, Digital tinglysning, borger.dk, virk.dk, cpr-registeret og det fælles medicinkort, der allerede har givet store gevinster og gjort en mærkbar forskel for både borgere, virksomheder og statsligt ansatte.

Men undervejs har der været eksempler på, at de statslige myndigheder har outsourcet på en måde, som har ført til, at flere statslige myndigheder har mistet kritisk viden om de it-projekter og it-systemer, som er helt afgørende for statens virke.

Staten har langsomt overladt større og større dele af ansvaret for it til eksterne konsulenter og private leverandører både i forhold til at udarbejde kravspecifikationer, formulere udbud, foretage udvælgelsen af leverandører og den efterfølgende implementering af it-systemerne.

Det betyder, at flere statslige myndigheder i dag ikke er i stand til at bygge den vigtige bro mellem it og kerneopgaverne og til at indgå i gode og værdiskabende samarbejder med det private it-marked. Det betyder også, at flere myndigheder ikke formår at styre it-systemerne effektivt og ansvarligt, og at de ikke har den fornødne kontrol med it-projekterne. Derfor er dele af den statslige it-systemportefølje i dag ikke vedligeholdt så godt, som de burde, og der er for mange statslige it-projekter, der ikke går efter planen.

² Gartner (Global IT spending by vertical, Q1 2015), MPM Database, McKinsey

It som fundament for en tidssvarende statslig sektor

I Danmark har hvert enkelt ministerområde det endelige ansvar for kvaliteten af deres opgavevaretagelse og dermed også for, at opgaveløsningen it-understøttes på tilfredsstillende og sikker vis. Hvis den statslige it-portefølje også i fremtiden skal være et solidt fundament for udviklingen af velfærdssamfundet, kræver det derfor, at *alle* myndigheder i staten tager større ansvar for, at deres it-systemer er forvaltet på en sikker og forsvarlig måde, og at deres it-projekter styres med fast hånd.

De statslige myndigheder skal fortsat samarbejde med private it-leverandører, og der skal arbejdes for, at it-opgaverne spredes ud til flere aktører på markedet, end det er tilfældet i dag. Samtidig skal de statslige myndigheder blive bedre til kun at bruge eksterne konsulenter, hvor det er nødvendigt. Det betyder ikke, at staten fremadrettet skal stå for al udvikling af selve it-systemerne - de skal fortsat kunne købes på det stærke private it-marked i samme høje grad, som det sker i dag. Det betyder derimod, at de statslige myndigheder skal indgå i samarbejdet med de private leverandører på en kompetent og ansvarlig måde. It er i dag så vigtig en del af statens kerneopgaver, at det er helt afgørende, at det er de statslige myndigheder selv, der står ved roret og tager ansvaret for it på sig.

Det, der nu er behov for, er en strategi for, hvordan staten rydder op i problemerne og skaber et solidt it-fundament, med høj informationssikkerhed, som forudsætning for den fortsatte udvikling af velfærdssamfundet. Det bliver et langt sejt træk, fordi der er mange problemer, der skal løses, og mange arbejdsgange der skal ændres. Det stiller store krav både til de statslige myndigheder og til leverandørerne.

Strategi for it-styring i staten sætter retningen og definerer fem fælles målsætninger, som de statslige myndigheder skal styre it efter. Hver målsætning er bakket op af initiativer, som skal hjælpe de statslige myndigheder med at opfylde målsætningerne.

Målsætninger

1. Effektiv og ansvarlig styring af it-systemer

Den statslige it-systemportefølje skal understøtte myndighedernes opgavevaretagelse og være vedligeholdt, opdateret og sikker. Ledelsen i alle statslige myndigheder skal tage et større ansvar for deres it-understøttelse. Som led heri skal de vide, hvilke it-systemer de råder over, hvordan it-systemene understøtter myndighedernes arbejde og løbende gennemføre vedligehold og forbedringer, der bl. a. styrker informationssikkerheden.

Målsætningen opfyldes ved at indføre en ny måde at styre it-systemer på i staten. For at sikre at myndighederne holder deres it-systemer vedligeholdte og sikre, oprettes Statens It-råd som en udvidelse af Statens It-projektråd. Rådets portefølje udvides til også at indeholde faste eksterne, risikobaserede reviews af alle ministerområders it-systemstyring. Der indføres endvidere en statslig it-systemstyringsmodel, som skal hjælpe myndighederne med at styre deres it-systemportefølje ansvarligt.

2. Måltrettet og værdiskabende styring af it-projekter

Statslige it-projekter skal lykkes, og de forventede gevinster skal realiseres i langt større grad, end det sker i dag. Opfølgningen og rådgivningen skal tidligt i projektføreløbet øge opmærksomheden på risici og udfordringer i de største og mest risikofyldte projekter, og projekterne skal generelt have et større udbytte af den opfølgning og rådgivning, der tilbydes.

Målsætningen opfyldes ved at indføre en forbedret måde at styre it-projekter på i staten. Statens It-projektråd har siden 2011 bidraget til at højne kvaliteten af de statslige it-projekter. Nu er der behov for at bygge videre på de gode erfaringer og give Statens It-projektråd et styrket mandat. De store statslige it-projekter skal følges tættere af projektrådet i form af Statens It-råd, og statens it-projektmodel opdateres, så den fremadrettet kan rumme flere og mere agile projektføreløb.

3. Sammenhængende it i staten

Staten skal høste gevinsterne ved et mere sammenhængende it-område gennem øget datadeling og tættere samarbejde om basal it-drift, fælles løsninger og udvikling.

Målsætningen opfyldes ved at øge samarbejdet mellem de statslige myndigheder på en række områder og derigennem skabe en mere sammenhængende stat. Data skal deles sikkert mellem statslige myndigheder, basal it-drift skal samles i Statens It, og statslige myndigheder skal i højere grad gøre brug af fælles løsninger, hvor også cyber- og informationssikkerheden er i fokus.

4. De rette kompetencer

Staten skal have forudsætningerne for at udvikle og drive både sine it-projekter og it-systemer sikkert og effektivt. Ledelse og medarbejdere skal have kompetencerne til at forstå og se de muligheder, som it skaber inden for deres fagområde. Den statslige it-styring skal optimeres og udvikles med afsæt i forskningsresultater.

Målsætningen opfyldes ved at styrke de statslige ledere og medarbejders it-kompetencer. Statslige kerneopgaver understøttes i dag mange steder af it. Det er derfor vigtigt, at ledere og medarbejdere har de rette kompetencer. De faglige miljøer skal styrkes gennem uddannelse, og der skal opbygges mere forskningsbaseret viden om offentlig it-styring.

5. Styr på økonomien

Staten skal have forudsætningerne for at styre og prioritere de statslige it-omkostninger effektivt. Det kræver bedre overblik over de samlede it-omkostninger og indsigt i fordelingen af omkostninger på tværs af staten.

Målsætningen opfyldes ved at optimere de økonomiske metoder og regler for statslig it-styring. Staten bruger i dag ca. 7 mia. kr. på it, og det er nødvendigt, at der skabes mere gennemsigthed i forbruget for bedre at kunne prioritere og styre omkostningerne.

Figur 1 - Initiativoverblik

Målsætninger	1. Effektiv og ansvarlig styring af it-systemer	1.1 Statslig it-systemstyringsmodel	1.2 Review af myndighedernes it-system porteføljestyring	
	2. Måltrettet og værdiskabende styring af it-projekter	2.1 Revideret statslig it-projektmodel	2.2 Styrket opfølgning på statslige it-projekter	
	3. Sammenhængende it i staten	3.1 Mere datadeling i staten	3.2 Fælles løsninger og samling af basal it-drift	3.3 Partnerskab om it-udvikling
	4. De rette kompetencer	4.1 Bedre projektstyringskompetencer	4.2 Fællesstatsligt digitaliseringsakademi	4.3 Mere viden om it-projekter og it-drift gennem forskning
	5. Styr på økonomien	5.1 Ensartet metode for opgørelse af it-omkostninger	5.2 Bedre overblik over statens it-omkostninger	5.3 Serviceeftersyn af bevillings- og regnskabsregler





1 Effektiv og ansvarlig styring af it-systemer

Dele af den statslige it-systemportefølje er ikke blevet vedligeholdt tilstrækkeligt og er derfor forældet eller på vej til at blive det. Dertil er der i dag stor variation i de statslige myndigheders forvaltning af it-systemer, og ikke alle myndigheder har et fyldestgørende overblik over deres it-systemportefølje.

Målsætning

Den statslige it-systemportefølje skal understøtte myndighedernes opgavevaretagelse og være vedligeholdt, opdateret og sikker. Ledelsen i alle statslige myndigheder skal tage et større ansvar for deres it-understøttelse. Som led heri skal de vide, hvilke it-systemer de råder over, hvordan it-systemerne understøtter myndighedernes arbejde og løbende gennemføre forbedringer, der bl.a. styrker cyber- og informationssikkerheden.

Myndighedernes manglende vedligehold og kontrol med dele af deres it-systemer medfører dels risiko for forældelse af systemerne, og deraf utilstrækkeligt sikkerhedsniveau og forretningsunderstøttelse, dels et højere ressourceforbrug end nødvendigt. Uden et fyldestgørende grundlag for at håndtere vedligehold, nye investeringer og generel ansvarlig forvaltning af it-systemporteføljen, kan myndighedernes ledelser ikke træffe de afgørende, strategiske beslutninger, der sikrer, at it-systemerne understøtter brugernes behov, vedligeholdes tilstrækkeligt, løbende fornyes og forbliver tidssvarende.

Manglende vedligehold og fornyelse af it-systemerne har store konsekvenser for de ressourcer, der skal afsættes til drift af systemerne fx i form af fordyrelse i betaling til private leverandører. Manglende vedligehold har endvidere den konsekvens for myndighederne, at de får sværere ved at leve op til deres forpligtelser i henhold til informationssikkerhed og persondatabeskyttelse.

Hvis de statslige it-systemer skal fungere effektivt og med høj informationssikkerhed, kræver det, at alle statslige myndigheder, med topledelsen i spidsen, tager ansvar for, hvordan deres it-systemporteføljer skal vedligeholdes og udvikles i de kommende år. Der etableres derfor en ny ramme for, hvordan de statslige myndigheder arbejder med it.

Effektiv og ansvarlig styring af it-systemer

Målsætningen understøttes af følgende initiativer:

• 1.1 Statslig it-systemstyringsmodel

De enkelte myndigheder skal have overblik over deres it-systemer for at kunne træffe beslutninger om retning og prioritering i arbejdet med deres it-systemportefølje. Dette omfatter bl.a., at it-systemerne vedligeholdes og løbende konkurrenceudsættes, og at eventuel udskiftning planlægges rettidigt og hensigtsmæssigt. Til at hjælpe myndighederne med dette arbejde implementeres en it-systemstyringsmodel.

Den statslige it-systemstyringsmodel består af seks dimensioner. Med afsæt i disse skal myndighederne ud fra en række fastlagte parametre kortlægge deres samlede it-systemportefølje og identificere udfordringer. Myndighedernes topledelse skal herigennem aktivt og strategisk prioritere nuværende og kommende investeringer i systemporteføljen.

Figur 2 - Den statslige it-systemstyringsmodel



På baggrund af myndighedernes kortlægning af deres it-systemportefølje skal hver myndighed udarbejde en it-handlingsplan for, hvordan de identificerede udfordringer adresseres, samt hvordan potentielle gevinster realiseres. Myndighedernes handlingsplaner danner grundlag for det review af det pågældende ministerområdes it-systemporteføljestyling, som gennemføres af It-rådet, *jf. initiativ 1.2*. Kvaliteten af den statslige it-systemforvaltning hæves dels gennem den aktive stillingtagen og prioritering, som muliggøres i kortlægningen og it-handlingsplanerne, dels gennem det styrkede samarbejde mellem myndighederne inden for et ministerområde. Den statslige it-systemstyringsmodel træder i kraft i 2018.

• **1.2 Review af myndighedernes it-systemporteføljestyring**

Forvaltningen af it-systemporteføljen skal forankres hos topledelsen i myndighederne og i de forskellige ministerområder. For at sikre dette skal topledelsen fra ministerområderne igennem et review af ministerområdets it-handlingsplaner. Til at gennemføre disse reviews nedsættes Statens It-råd som en udvidelse af Statens It-projektråd. Rådets portefølje udvides til både at omfatte it-projekter og it-systemporteføljestyring og vil fremover hedde Statens It-råd. Reviewet vil være risikobaseret og tage udgangspunkt i det enkelte ministerområdes it-handlingsplaner, og fokus for reviewet vil afhænge af det enkelte ministerområdes udfordringer, således at reviewet er værdiskabende for alle ministerområder. It-rådets reviews sikrer, at alle myndigheders arbejde med deres it-systemporteføljer sker ansvarligt, da uhensigtsmæssigheder i myndighedernes forvaltning afdækkes og kan adresseres gennem anbefalinger og tiltag. Den øverste ledelse involveres direkte, og ansvaret for, at it-systemporteføljen drives sikkert og effektivt, er således forankret her. Reviewet understøtter endvidere et styrket fokus på cyber- og informationssikkerhed på tværs af staten. En dagsorden, som regeringen sætter yderligere fokus på med den kommende nationale strategi for cyber- og informationssikkerhed. Reviews af myndighedernes it-systemporteføljestyring påbegyndes i 2018.

På baggrund af de gennemførte reviews og statusrapporter fra de enkelte ministerområder offentliggør Statens It-råd årligt en samlet statusrapport, som vil muliggøre sammenligning på tværs af staten.





2 Målrettet og værdiskabende styring af it-projekter -

For mange statslige it-projekter går over tid eller budget, og for få projekter høster de forventede gevinster. Projekterne oplever desuden, at den statslige it-projektmodel ikke i tilstrækkelig grad understøtter nye projektmetoder.

Målsætning

Statslige it-projekter skal lykkes, og de forventede gevinster skal realiseres i langt større grad, end det sker i dag. Opfølgningen og rådgivningen skal tidligt i projektforløbet øge opmærksomheden på risici og udfordringer i de største og mest risikofyldte projekter, og projekterne skal generelt have et større udbytte af den opfølgning og rådgivning, der tilbydes.

It-projekter er ofte komplekse, og der kan være gode grunde til, at der opstår forsinkelser eller budgetoverskridelser i nogle projekter. Med it-projektmodellen og It-projektrådets opfølgning er målet i dag at forhindre, at der opstår forsinkelser eller fordyrelser, der kunne have været undgået. Fremadrettet skal det mål opnås oftere, end det er tilfældet i dag.

Myndighederne tilkendegiver, at de statslige it-projekter savner fleksibilitet i den statslige it-projektmodel. Der er behov for bedre understøttelse af mere fleksible projektforløb både i form af modeller og værktøjer, som fremadrettet i højere grad skal understøtte myndighederne i at reducere kompleksitet og risici i projektforløbet.

For mange it-projekter drives i dag uden den nødvendige kontrol og fokus på potentielle risici. Myndighederne er ikke i stand til at identificere problemer i tide og savner ofte det nødvendige ledelsesfokus for at kunne håndtere problemerne, når de er opstået. Der er behov for stærkere opfølgning og mere støtte fra Statens It-projektråd til de store og komplekse projekter, hvor problemer i projektet kan medføre de største konsekvenser.

Med nedsættelsen af Statens It-projektråd i 2011 blev der taget fat på en gennemgribende professionalisering af styringen af it-projekter i staten, og indsatsen har skabt værdi. En revideret it-projektmodel og et styrket It-projektråd skal sikre, at staten også fremadrettet er i stand til at omsætte forretningsbehov til værdiskabende it-løsninger gennem gode it-projekter.

Måltrettet og værdiskabende styring af it-projekter

Målsætningen understøttes af følgende initiativer:

• 2.1 Revideret statslig it-projektmodel

Siden 2011 har det været obligatorisk for alle nye statslige it-projekter at anvende den fællesstatslige it-projektmodel. Evalueringen af projektmodellen har vist, at modellen bidrager til et mere solidt grundlag for gennemførelse af it-projekter i staten. Myndighederne skal også fremadrettet have de rette værktøjer til rådighed - værktøjerne skal understøtte best practice, og ikke blive en spændetrøje for innovativ udvikling. Projektmodellen tager fortsat udgangspunkt i de fem principper for it-projekter i staten.

Boks 2 - Principper for it-projekter i staten

1. Staten skal være ambitiøs i forhold til digitalisering af den offentlige sektor, men skal kun gå forrest i anvendelsen af umodne tekniske løsninger, såfremt der er særlige perspektiver ved at foretage en sådan satsning
2. Allerede indkøbte eller udviklede løsninger skal genbruges i videst muligt omfang
3. Kun projekter med klart beskrevne omkostninger, gevinster og effekter bør gennemføres
4. Projekter skal opdeles og afgrænses ved at minimere omfang og kompleksitet med fokus på de forretningsmæssige mål
5. Projekterne skal gennemføres med fælles metoder og kvalificerede ressourcer, således at der i alle projekter er et passende modenhedsniveau

Med en revideret it-projektmodel for staten understøttes mere fleksible projektforløb samtidig med, at der opstilles klare rammebetingelser for myndighederne i deres arbejde med udvikling af it. Konkret forenkles fasemodellen for at give myndighederne mere frihed til at tilrettelægge gennemførelsen af it-projekter indenfor den overordnede fællesstatslige ramme. Projekter kan fremadrettet, uanset valg af udviklingsmetode, rummes af modellen.

Herudover skal de statslige myndigheders samarbejde med leverandører styrkes med udgangspunkt i de syv principper for det gode kunde-leverandørsamarbejde. Fremover skal der også være øget fokus på cyber- og informationssikkerheden.

Boks 3 - Principper for det gode kunde-leverandørsamarbejde

1. Projekt og samarbejde forankres i topledelsen
2. Der styres efter fælles mål og efter de vigtigste forretningsmæssige behov
3. De rette kompetencer matches og er til stede gennem hele projektet
4. Governance og scope tilpasses projektets karakter og drøftes tidligt
5. Problemer, udfordringer og risikoanalyser deles hele vejen gennem projektet
6. Der holdes fokus på transparens og åbenhed
7. Tidlig og vedvarende dialog dyrkes

• 2.2 Styrket opfølgning på statslige it-projekter

Statens It-projektråd har siden oprettelsen i 2011 haft en vigtig rolle med at rådgive og risikovurdere store statslige it-projekter. Rådets portefølje spænder både over mindre projekter og store, risikofyldte projekter. Den nuværende "one size fits all"-model for It-projektrådets monitorering har vist sig at forhindre en optimal projektopfølgning, idet den ikke er tilpasset projekternes størrelse og kompleksitet.

Statens It-projektråd vil fremover hedde Statens It-råd, og rådets portefølje udvides til både at omfatte it-projekter og it-systemporteføljestyling. For at gøre Statens It-råds rådgivning af de statslige it-projekter endnu mere værdiskabende får It-rådet fremadrettet et stærkere mandat til at følge tættere op på statens it-projekter og bedre mulighed for at differentiere opfølgningen på og rådgivningen af myndigheder med it-projekter. It-rådets rådgivning skal fremover være tilpasset projektets kompleksitet og myndighedens modenhed og derigennem være endnu mere meningsfuld og værdiskabende for myndighederne.

Alle it-projekter i It-rådets portefølje skal fortsat statusrapportere halvårligt i forhold til projekternes status og fremdrift, og rådet vil på denne baggrund tildele hvert projekt et trafiklys. Et rødt trafiklys vil fremadrettet udløse en række yderligere tiltag fx ekstraordinært review og tættere opfølgning fra It-rådet.

Fremadrettet vil It-rådet af egen drift eller på forespørgsel fra den minister, hvorunder rådet henhører, kunne evaluere på afsluttede eller lukkede projekter, som ligger inden for rådets portefølje. Fx projekter som i væsentlig grad ikke har levet op til forventningerne. Evalueringen skal afdække, hvorfor projektet gik galt, og rådet offentliggør sine konklusioner i en rapport.





3 Sammenhængende it i staten

Statslige myndigheder går i dag glip af gevinster, som kun kan realiseres ved at samarbejde bedre på tværs af staten. Det gælder for øget datadeling, udviklingssamarbejder, fælles løsninger og samling af basal it-drift.

Målsætning

Staten skal høste gevinsterne ved et mere sammenhængende it-område gennem øget datadeling og tættere samarbejde om basal it-drift, fælles løsninger og udvikling.

Ansvar for at skabe et sammenhængende og effektivt statsligt it-område med høj informationsikkerhed er fælles for de statslige myndigheder. Den hastige teknologiske udvikling bringer mange muligheder, men der følger også udfordringer med - mange af dem har betydning for alle dele af staten. Der er i dag identificeret en række områder, hvor et øget samarbejde kan give betydelige gevinster.

Det gælder datadeling. Det er en forudsætning for en sammenhængende digital offentlig sektor, at myndighederne i langt større omfang end i dag deler og genbruger de omfattende mængder af data, som den offentlige sektor besidder. Mange myndigheder samarbejder allerede om deling af fx grunddata som CPR-, CVR- og Geodata, men der er fortsat et stort potentiale for i endnu højere grad at høste gevinsterne ved mere datadeling. Her står hver enkelt myndighed med en stor opgave. Myndighederne skal både sikre effektiv og sikker it-understøttelse af eget område og samtidig sikre, at myndigheden kan indgå i sammenhængende processer og datadeling med andre myndigheder. Der ligger også en betydelig fælles opgave med at sikre klare juridiske, arkitekturmæssige og tekniske rammer for effektiv datadeling, tværgående digitale processer og it-sikkerhed, der er trygge og gennemskuelige for borgerne.

Det gælder også samling af basal it-drift og implementering af flere fælles løsninger. Hvis servicen for borgere og virksomheder skal forbedres for stadigt knappere ressourcer, er det nødvendigt for staten at realisere og fastholde de gevinster, der ligger i de stordriftsfordele og standardiseringer, herunder på cyber- og informationssikkerhedsområdet, der kan opnås ved samling af den basale it-drift og udvikling af flere fælles løsninger.

Sidst gælder det også en indsats for at hæve statens samlede it-udviklingskapacitet gennem samarbejde og videndeling. Hvis staten også i fremtiden skal kunne følge med den teknologiske udvikling, kræver det fagligt stærke miljøer, der kan afprøve nye forretningsmodeller og teknologier, som sidenhen kan udbredes til resten af staten.

Sammenhængende it i staten

Målsætningen understøttes af følgende initiativer:

- **3.1 Mere datadeling i staten**

Staten er allerede nået langt fx med grunddataprogrammet, hvor der er sket et kvalitetsløft af en lang række grunddata på ejendoms- og adresseområdet. Rundt om i staten er der desuden mange samarbejder på tværs af statslige myndigheder om deling af data og tværgående processer. De næste skridt, mod at staten i langt højere grad høster gevinsterne af højere datakvalitet, en øget grad af datadeling og tværgående samarbejder, skal nu tages ved, at den fællesoffentlige it-arkitektur for datadeling og tværgående processer fremadrettet anvendes af alle statslige myndigheder. Den enkelte myndighed vil uændret have ansvar for sin egen arkitektur, men skal så vidt muligt følge retningslinjerne for datadeling og sammenhængende processer i forbindelse med udvikling, vedligehold og drift af it-systemer, så de kan indgå i samspil med andre it-systemer og sikre bedre og mere sikker dataudveksling med fokus på forsvarlig håndtering af borgeres private data og at undgå øget kompleksitet.

- **3.2 Fælles løsninger og samling af basal it-drift**

Staten skal i højere grad høste de gevinster, der opstår ved at gøre brug af fælles it-løsninger og ved samlingen af basal it-drift i form af øget professionalisering og stordriftsfordele. Der gennemføres derfor, over en periode på fem år, en yderligere samling af den basale it-drift i Statens It for de ca. 19.000 it-brugere i staten, der indtil nu har stået uden for Statens It, og som ikke er en del af et større it-fællesskab. En konsolidering af statens basale it-drift skal bl.a. bidrage til at sikre en fælles høj cyber- og informationssikkerhed efter fælles standarder og modne området til øget outsourcing til den private sektor. Når Statens It inden for en årrække er blevet konsolideret med flere brugere og standardiserede processer, vil det således være relevant at afsøge muligheden for hel eller delvis outsourcing under hensyntagen til den nødvendige cyber- og informationssikkerhed i statens it-systemer.

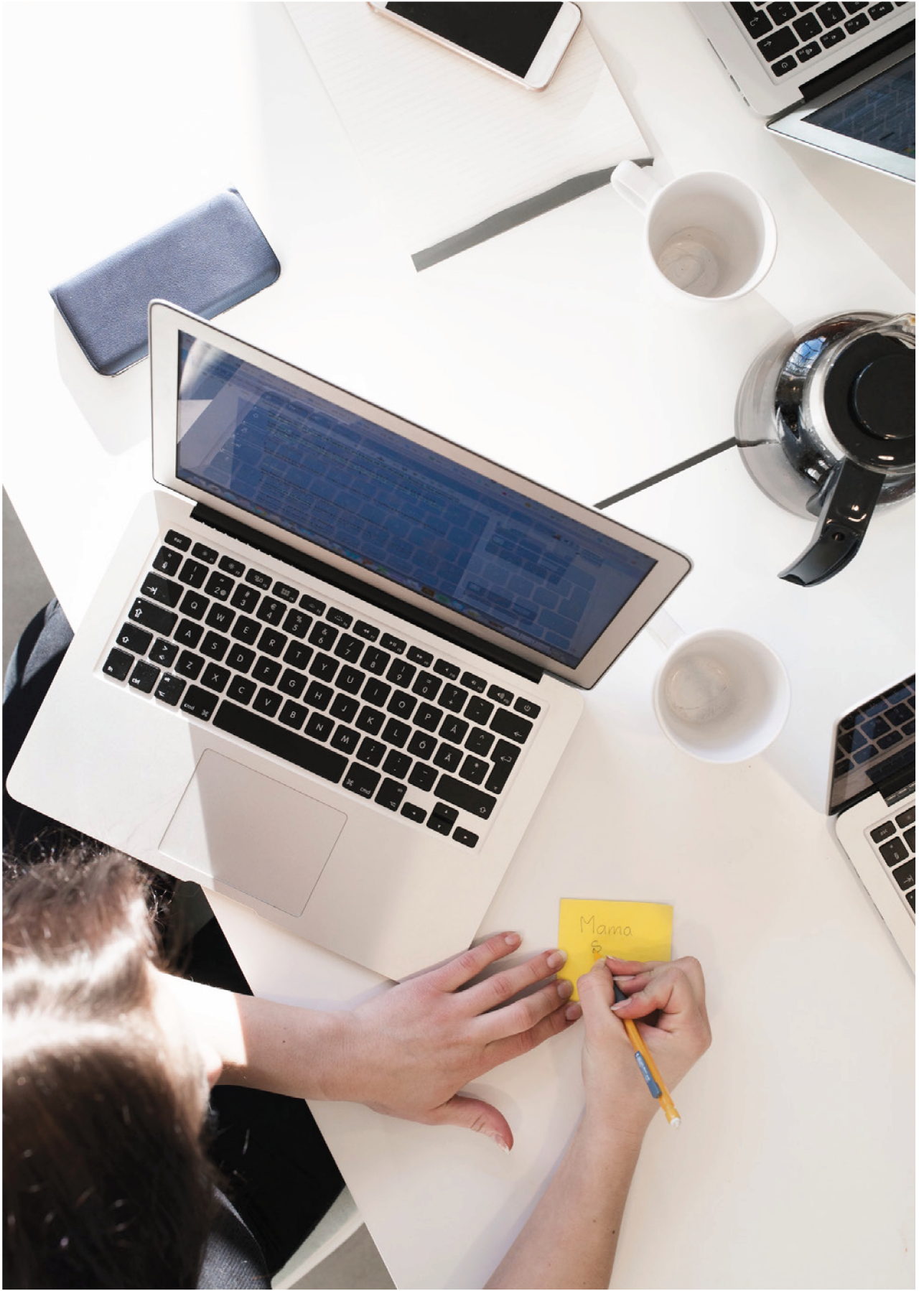
Boks 4 - Om Statens It

Statens It har ansvaret for drift af generelle systemer og it-support for en række ministerier, styrelser og andre statslige institutioner. I alt servicerer Statens It cirka 15.000 brugere. I løbet af de kommende fem år vil antallet af brugere stige med ca. 19.000.

Der udføres endvidere en afdækning af hvilke opgaver, der med fordel kan varetages i fælles løsninger. Det drejer sig bl.a. om HR-administrationssystemer, fællesstatsligt budgetsystem samt indkøb og administration af licenser.

- **3.3 Partnerskab om it-udvikling**

Der etableres et partnerskab om it-udvikling i staten. Gennem samarbejde og videndeling er det visionen, at partnerskabet skal være førende indenfor it-udvikling, it-specialistkompetencer og innovation i staten. Partnerskabet etableres i første omgang som et samarbejde mellem Erhvervsstyrelsen, Styrelsen for It og Læring og Digitaliseringsstyrelsen som et supplement til styrelsernes egne it-udviklingsaktiviteter. Partnerskabet skal ikke være en konkurrent til det private it-marked, men drive tværgående anskaffelses- og udviklingsprojekter for staten og derved løbende øge statens udviklingskapacitet gennem kompetence- og erfaringsopbygning. Endeligt skal partnerskabet afprøve og danne erfaringer med nye forretningsmodeller og teknologier i et kompetent og kreativt miljø. Partnerskabet løber frem til og med 2020 og evalueres herefter.





4 De rette kompetencer

For at høste gevinsterne af initiativerne i *Strategi for it-styring i staten* kræver det et stort ledelsesfokus på it-området, og at myndighederne har de rette it-faglige kompetencer blandt medarbejderne. Krav, som kun få statslige myndigheder lever op til i dag. Der sker endvidere ikke tilstrækkelig forskning om offentlig it-styring.

Målsætning

Staten skal have forudsætningerne for at udvikle og drive både sine it-projekter og it-systemer sikkert og effektivt. Ledelse og medarbejdere skal have kompetencerne til at forstå og se de muligheder, it skaber inden for deres fagområde. Den statslige it-styring optimeres og udvikles med afsæt i forskningsresultater.

De rette faglige kompetencer er de statslige myndigheders vigtigste it-ressource. For både topledere og medarbejdere gælder, at det er afgørende, at de har de fornødne it-faglige kompetencer for at kunne identificere potentialerne for digitalisering samt for at kunne forvalte de digitale løsninger på ansvarlig vis, herunder sikre det nødvendige fokus på cyber- og informationsikkerhed.

Hoveddelen af statens kerneopgaver kan i dag kun løses ved brug af it, og det er derfor ikke længere muligt for statslige ledere at tage et ledelsesmæssigt drifts- og informationsikkerhedsansvar uden også at tage ansvar for it-porteføljen. Manglende it-kendskab hos topledelsen kan betyde, at it-udvikling og -vedligehold ikke prioriteres strategisk, og at beslutninger om it derfor ikke tænkes sammen med myndighedernes kerneopgave. God ledelse er derfor helt afgørende, og regeringen har desuden nedsat en Ledelseskommision, som skal komme med konkrete anbefalinger til indsatser, der kan understøtte bedre ledelse i hele den offentlige sektor.

Staten har mange dygtige medarbejdere med it-kompetencer, som det er vigtigt at kunne fastholde i stærke faglige miljøer. En stor del af statens medarbejdere er imidlertid generalister med stor faglig viden om deres sagsområde og i nogle tilfælde uden de it-faglige kompetencer, der også skal til for at udnytte de digitale muligheder og for at skabe bedre service med nye it-løsninger. Det kan medføre udfordringer i samarbejdet med leverandørerne og som konsekvens deraf problemer med at gennemføre it-projekter og manglende kvalitet i leverancer. Der er derfor behov for at løfte generalisternes it-faglige kompetencer.

Endeligt er der behov for at opbygge et stærkere forskningsmiljø indenfor offentlig it, som kan bidrage til bedre viden om, hvordan offentlig it drives mest effektivt og sikkert.

De rette kompetencer

Målsætningen understøttes af følgende initiativer:

- **4.1 Bedre projektstyringskompetencer**

Ledelsen i de statslige myndigheder skal tage ansvar og holde fokus i styringen af it-projekter. Det kræver de rette kompetencer. Derfor skal topledelsens kompetencer som styregruppeformænd og projektledernes kompetencer som projektledere løftes, så de har de rette værktøjer til at sikre bedre styring af it-projekter.

Der stilles fremadrettet krav om, at alle styregruppeformænd og projektledere for it-projekter, der skal risikovurderes af It-rådet, skal kunne dokumentere erfaring og/eller uddannelse som hhv. styregruppeformand eller projektleder på et passende niveau. Der er allerede i dag kompetencetiltag rettet mod statslige ledere i form af ledelsesudviklingsprogrammerne PLUS og SPOT. Fremadrettet vil begge ledelsesudviklingsprogrammer have et styrket fokus på digitalisering, ledelse og cyber- og informationssikkerhed i forbindelse med styring af it-projekter og it-systemer.

- **4.2 Fællesstatsligt digitaliseringsakademi**

Generalisterne i de statslige myndigheder skal have løftet deres tekniske forståelse for fremadrettet at kunne udnytte de muligheder, som it giver til myndighedernes kerneydelse, og for at sikre informationssikkerheden i den statslige it-portefølje. Derfor etableres der, i samarbejde med en eller flere relevante uddannelsesinstitutioner eller andre private aktører, et fællesstatsligt digitaliseringsakademi med efteruddannelser for generalister i centraladministrationen. Efteruddannelserne opbygges i moduler, der afsluttes med en eksamination.

Digitaliseringsakademiet skal have fokus på både it-projekter, it-drift og cyber- og informationssikkerhed. En analyse skal definere, hvilke konkrete kompetencer digitaliseringsakademiet skal fokusere på. -

- **4.3 Mere viden om it-projekter og it-drift gennem forskning**

Der skal opbygges en større akademisk viden om offentlig it-styring. Derfor etableres et forskningscenter ved IT Universitetet, der bl.a. får til opgave at formulere anbefalinger til styring af offentlige it-projekter og it-drift samt at tilvejebringe casestudier, der kan benyttes i uddannelse.

Forskningscenterets faglige genstandsområde skal være it-udviklingsprojekter og styring af it-drift. For projekterne vil centeret beskæftige sig med, hvorledes projekterne etableres, organiseres, ledes, overvåges, gennemføres, afsluttes og evalueres, samt hvilke faktorer der fører til, at et projekt lykkes eller fejler. Med fokus på styring af it-drift vil centeret fokusere på afdækning af, hvilke metoder og hvilke sourcingstrategier der virker i hvilke sammenhænge.

Fælles for de to fokusområder vil være at undersøge, hvilke anbefalinger og uddannelsesinitiativ der kan lede til en større grad af succes. -





5 Styr på økonomien -

Staten bruger ca. 7 mia. kr. årligt på it-området. Der eksisterer imidlertid ikke et fyldestgørende overblik over statens samlede it-omkostninger eller over sammensætningen af it-omkostningerne. Det skyldes blandt andet forskelle i opgørelsesmetoderne på tværs af staten.

Målsætning

Staten skal have forudsætningerne for at styre og prioritere de statslige it-omkostninger effektivt. Det kræver bedre overblik over de samlede it-omkostninger og indsigt i fordelingen af omkostninger på tværs af staten.

I dag anvendes forskellige metoder på tværs af staten til opgørelse af it-omkostninger og til definition af it-systemer, afhængig af hvilke komponenter (fx applikationer, middleware, hardware mv.) der inkluderes. Dette forhindrer transparens i myndighedernes udgifter og vanskeliggør sammenligning. Det betyder også, at myndighederne ikke ensartet kan koble it-omkostninger med den forretningsmæssige værdi, som it-systemerne bidrager med.

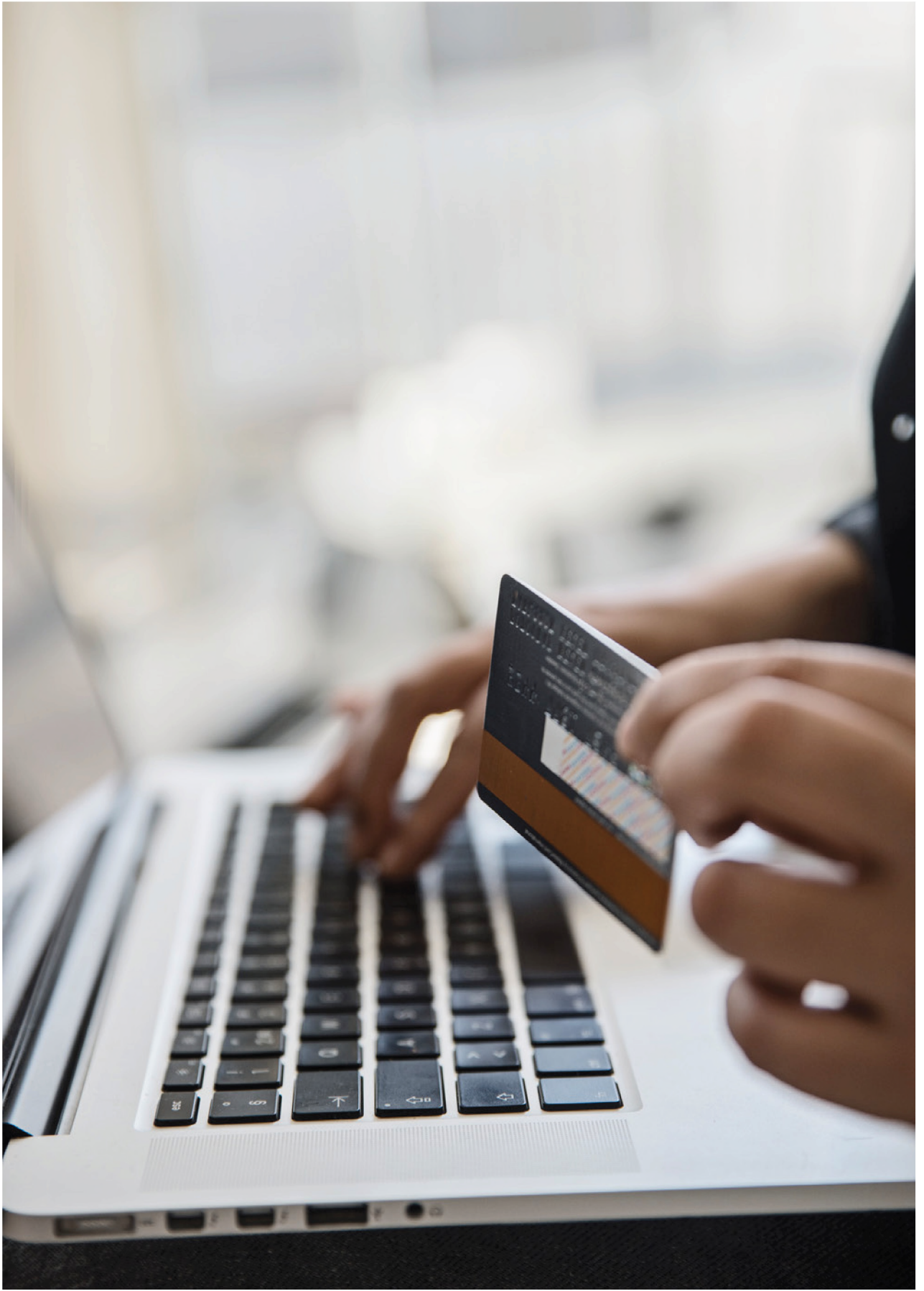
Staten har i dag ikke et fyldestgørende overblik over de samlede it-omkostninger i staten. Med de nuværende indrapporteringskrav og metoder er det ikke muligt at opgøre myndighedernes årlige it-omkostninger og it-udgifter fyldestgørende uden at lave enkeltstående efterspørgsler. Det vanskeliggør statens muligheder for at prioritere og koordinere mellem ministerområder og foretage langsigtet planlægning.

Der er behov for at analysere mulighederne for at optimere de økonomiske metoder og regler for statslig it-styring. Metoderne skal bidrage til transparens og ansvarlig forvaltning af omkostningerne, samtidig med at de understøtter myndighederne bedst muligt i deres it-styring.

Styr på økonomien

Målsætningen understøttes af følgende initiativer:

- **5.1 Ensartet metode for opgørelse af it-omkostninger**
For at give de statslige myndigheder et overblik, som de kan prioritere, styre og sammenligne it-omkostninger ud fra, etableres der fælles, obligatoriske standarder for opgørelse af it-omkostninger. Standarderne skal både understøtte ensartet brug af den statslige it-systemstyringsmodel (jf. *initiativ 1.1*), samt udstikke rammerne for, hvordan it-systemer defineres. De ensartede opgørelsesmetoder skal endvidere skabe mere transparens og indblik i myndighedernes udgifter.
- **5.2 Bedre overblik over statens it-omkostninger**
Der indføres en årlig forespørgsel på myndighedernes it-omkostninger fordelt på lønomkostninger, driftsomkostninger og investeringsomkostninger som et bilag til myndighedernes årsrapport. Det gør det muligt at danne et detaljeret overblik over de samlede it-omkostninger på tværs af staten og dermed muligt for staten at forvalte it-omkostningerne mere effektivt og ansvarligt.
- **5.3 Serviceeftersyn af bevillings- og regnskabsregler**
Der skal foretages en analyse af, om de nuværende muligheder for aktivering af it-anskaffelser er hensigtsmæssige både i regnskabsmæssig forstand og i praksis. Specifikt skal det undersøges, hvorvidt det vil være muligt og hensigtsmæssigt at give statslige it-projekter større fleksibilitet i bevillingsstrukturen i projektets udviklingsfase ved at lade en større del af it-projektet finansiere via lånerammen.





6 Styringsmodel og implementering

Strategi for it-styring i staten skal sætte den overordnede retning for og professionalisere styringen af det statslige it-område. Den skal sikre, at myndighederne nu og fremadrettet kan agere mere sikkert og effektivt i deres brug af it. Strategien implementeres gennem en styringsmodel med to hovedelementer: Det Statslige It-udvalg og Statens It-råd.

- **Det Statslige It-udvalg**

For at styrke den løbende koordination, erfaringsudveksling og samarbejdet på tværs af de statslige myndigheder nedsættes et It-udvalg bestående af embedsmænd fra statslige myndigheder med store it-porteføljer. It-udvalget er et tværstatsligt koordinerende forum, der skal skabe en fælles retning for arbejdet med it i staten på tværs af ministerområder. Derudover får It-udvalget til opgave at følge op på implementering og målopfyldelse af strategiens initiativer, og for at koordinere strategiens initiativer med tiltagene i den kommende nationale strategi for cyber- og informationsikkerhed.

- **Statens It-råd**

Evalueringen af It-projektrådet viser, at indførslen af risikovurderingerne af de statslige it-projekter har haft en positiv effekt på kvaliteten af de statslige it-projekter. For at sikre bedre styring gennem hele systemets levetid skal et tilsvarende styringssetup for it-drift og -systemforvaltning implementeres. Derfor udvides Statens It-projektråds portefølje til både at omfatte it-projekter og it-systemporteføljestyling, og rådet omdøbes til Statens It-råd.

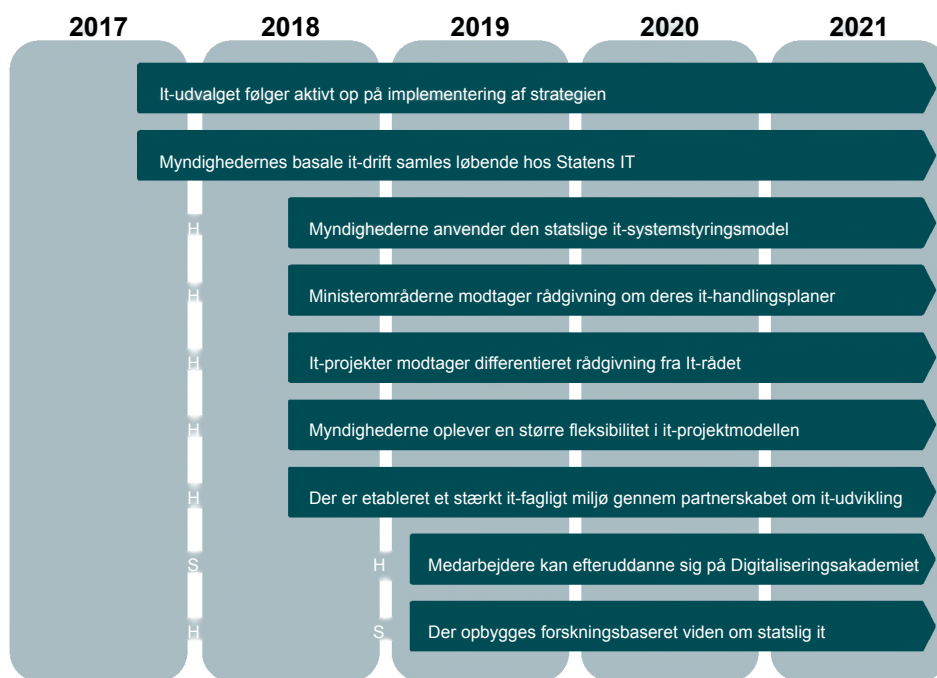
It-rådet skal fortsat bidrage til at kvalificere myndighedernes håndtering af risikofyldte it-projekter i staten. It-rådet får et styrket mandat fx til at efterspørge supplerende materiale i relation til de projekter, som rådet følger, samt at være opsøgende i forhold til hvilke projekter rådet ønsker at risikovurdere og følge.

It-rådet skal fremover give sparring til ministerområdernes topledelse i forbindelse med reviews af myndighedernes varetagelse af deres it-systemporteføljer.

Statens It-råd er et uafhængigt råd, som består af ledere med stor ledelseserfaring med it fra den private og offentlige sektor. It-rådets rolle er rådgivende, og det er myndighederne, der har det endelige ansvar for forvaltningen af deres it-projekter og it-systemer samt for at leve op til budget- og bevillingsmæssige krav. It-rådet vurderer it-projekter og it-systemporteføljestyling og afgiver sine anbefalinger til myndighederne.

Strategi for it-styring i staten løber for en periode af fire år fra 2018 frem til 2021. Der vil allerede nu blive igangsat de første tiltag til at opfylde målene opstillet i strategien, hvorefter initiativerne implementeres løbende.

Figur 3 - Implementeringsplan



2017/18:11

November 2017

Finansministeriet
Christiansborg Slotsplads 1
1218 København K
Tit.: +45 3392 3333
E-mail: fm@fm.dk

ISBN 978-87-93635-09-8 (pdf version)
ISBN 978-87-93635-00-5 (trykt version)

Design, omslag: e-Types
Foto: Johnér Bildbyrå AB
Tryk: Rosendahls

Publikationen kan hentes på:
fm.dk / regeringen.dk

Finansministeriet
Christiansborg Slotsplads 1
1218 København K
Tlf.: +45 3392 3333