



Forsvarsministeriets it-strategi 2016-2019

Indholdsfortegnelse

Forord	Side 1
1 Om it-strategiens tilblivelse og struktur	Side 2
2 Visioner for it	Side 3
3 Igangværende it-initiativer og kommende indsatsområder	Side 6
4 Styringsprincipper for it	Side 10

Forord

Forsvarsministeriets it-strategi fastlægger koncernens digitale visioner og styringsprincipper. Den tager udgangspunkt i de opgaver, som ministeriet med underlagte styrelser står overfor i de kommende år, og den udpeger det målbillede, der vil styrke og effektivisere koncernens opgavevaretagelse. It skal opfattes bredt og indeholder både teknologi, organisering og anvendelse i hele Forsvarsministeriets koncern, fra den indsatte soldat og redningsarbejder til sagsbehandleren i departementet.

Formålet med it-strategien er at sikre, at beslutninger om it træffes i en strategisk kontekst, både når styrelserne beskriver deres behov for it-understøttelse af forretningsprocesser, og når der skal prioriteres mellem projekter på tværs af koncernen. Forsvarsministeriets mission og visioner er det strategiske grundlag for forretningsmæssige beslutninger i koncernen, og koncernledelsen har valgt at bruge denne it-strategi til at forklare, hvordan dette grundlag skal påvirke arbejdet med og anvendelsen af it. It-strategien skal medvirke til at gøre det lettere at være ansat i Forsvarsministeriet.

Forsvarsministeriets mission:

- *Sammen arbejder vi for Danmarks sikkerhed, interesser og borgernes tryghed.*

It-strategien henvender sig derfor til alle, der stiller krav til, træffer beslutninger om og anvender it, altså både chefer og medarbejdere. Alle koncernens styrelser har givet input til it-strategien, og de har været med til at sikre, at den organisatoriske og teknologiske omstillingsproces, som allerede er i gang, er afspejlet.

Allerede mens it-strategien blev formuleret, er der iværksat et antal strategiske it-initiativer. Nogle af initiativerne skal sikre, at opgaverne i styrelserne bliver løst mere effektivt, og andre er med til at skabe fundamentet for koncernens fremtidige it-løsninger. Samlet set er initiativerne led i en organisatorisk og teknologisk konsolidering, der skal danne grundlag for fremtidens it i Forsvarsministeriet.

It-strategien forklarer ikke hvilke konkrete initiativer, der skal gennemføres, eksempelvis projekter og programmer. De beslutninger træffes fortsat i basisorganisationen. Derimod fastlægger den nogle indsatsområder, som både styrelserne og departementet må forholde sig til, så digitalisering kan bidrage til en fortsat bedre opgaveløsning i hele koncernen.

Det er koncernledelsens forventning, at beslutningerne om og arbejdet med it får et klart, strategisk sigte, og at denne it-strategi giver retningen. It-strategien træder i kraft nu, og koncernledelsen vil løbende følge op på effekten af den.

God læselyst!

Thomas Ahrenkiel

Departementschef

Forsvarsministeriets visioner:

- *Vi driver og udvikler opgaveløsningen, så vi får mest mulig effekt ud af de ressourcer, vi sammen råder over.*
- *Vi er en professionel og bredt anerkendt samarbejdspartner.*
- *Vi skaber fælles handlekraft gennem loyalt og tillidsfuldt samarbejde.*

1 Om it-strategiens tilblivelse og struktur

It-strategien er udviklet med udgangspunkt i de strategier, politikker og bestemmelser, som koncernen er omfattet af, og med inddraget erfaringer fra andre offentlige og private, danske og udenlandske virksomheder. For at sikre at it-strategien er drevet af forretningsmæssige behov herunder de behov, der gør sig gældende for den operative opgaveløsning, er der gennemført en brugerundersøgelse samt en række interviews og workshops med chefer og eksperter fra styrelserne. Strategien er udviklet med støtte fra konsulentfirmaet Rambøll Management Consulting.

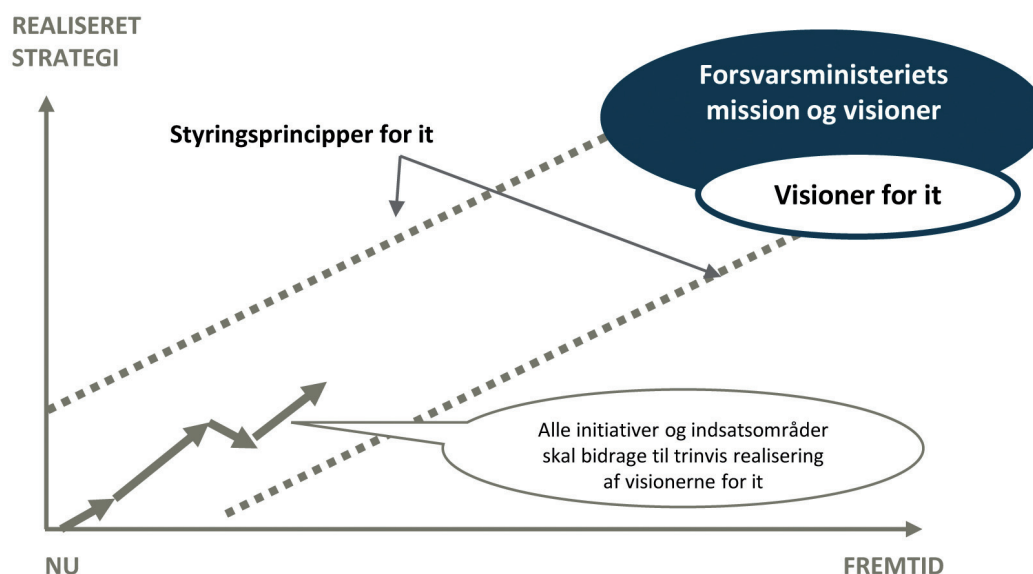
It-strategien er opdelt i tre dele:

- *Visioner for it* er en konkret udmøntning af Forsvarsministeriets visioner og fastlægger de effekter, som it skal bidrage til at realisere. Visionerne for it udgør derfor pejlemærker, som alle initiativer og projekter skal vurderes i forhold til, så det er tydeligt, hvordan det enkelte initiativ og projekt bidrager til at realisere visionerne og dermed også til strategiens målbillede.
- *Igangværende it-initiativer og yderligere indsatsområder* angiver initiativer, der allerede er igangsat, og som bidrager til fundamentet

for de fremtidige it-løsninger, samt yderligere indsatsområder, der er nødvendige for at realisere strategiens visioner for it. De konkrete projekter, som bliver prioriteret med afsæt i it-initiativer og indsatsområder, skal bidrage til at realisere visionerne og målbilledet for it.

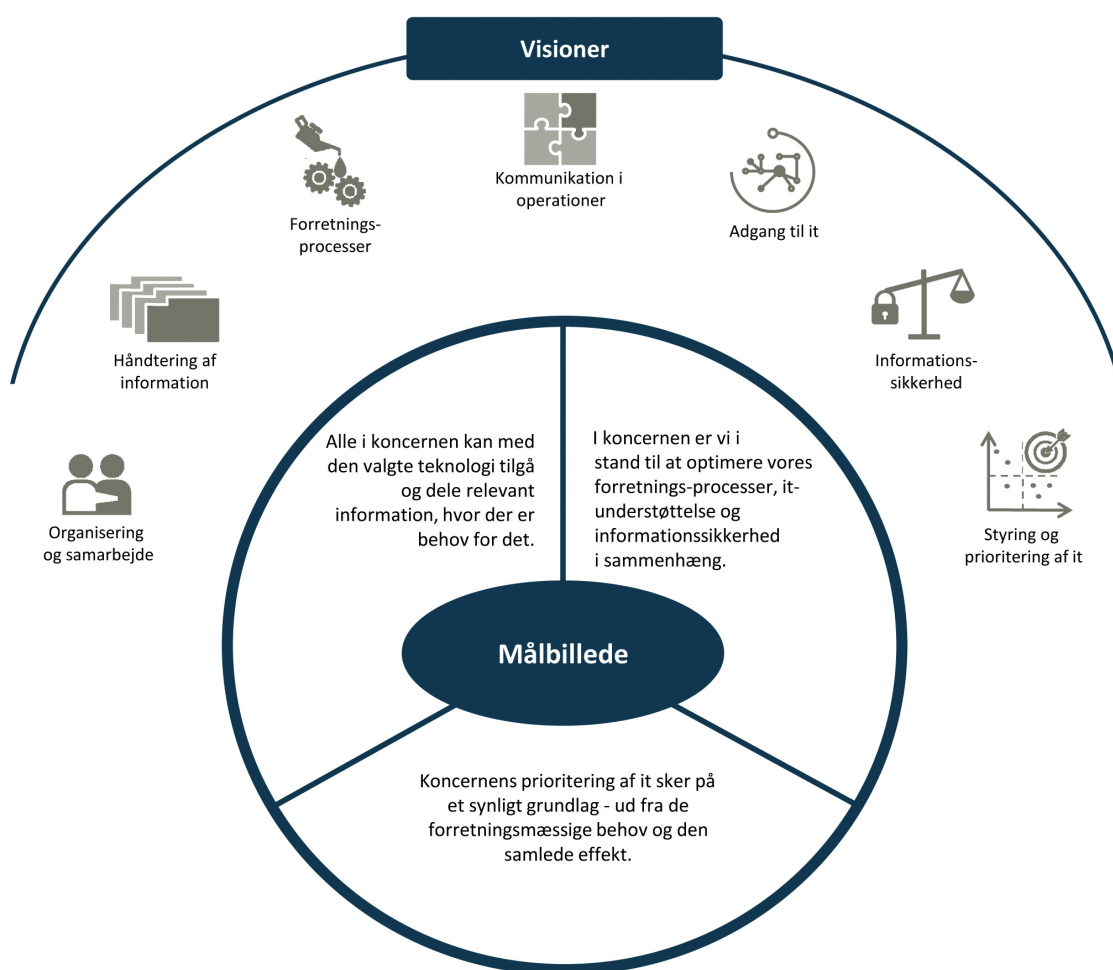
- *Styringsprincipper* for it forklarer, hvordan vi fremadrettet arbejder med it i koncernen og er en fælles ramme for de enkelte projekter og initiativer. Styringsprincipperne udgør en fælles tilgang på tværs af de enkelte projekter og initiativer, og dermed skaber de en sammenhæng og ensartethed, som øger effekten og gør det nemmere at styre it-indsatsen. Styringsprincipperne er altså med til at støtte op om realiseringen af visionerne.

Figuren herunder viser, hvordan visionerne angiver fælles retning for arbejdet med it, og er med til at sikre, at de enkelte initiativer ikke kun understøtter de enkelte styrelses krav men desuden realiserer visionerne i denne it-strategi samt Forsvarsministeriets mission og visioner. Styringsprincipperne sætter fælles rammer for de enkelte it-initiativer og indsatsområder.



2 Visioner for it

It skal være med til at realisere Forsvarsministeriets visioner på syv områder, der tilsammen skal sikre det strategiske målbillede, som koncernen vil opnå:



Hver af de syv visioner er kort beskrevet på de følgende sider, hvor det fremgår, hvad der skal til for at realisere dem.

Rækkefølgen er ikke udtryk for en overordnet prioritering. Derimod kan vigtigheden af de enkelte

visioner variere, men jo flere digitale visioner, som et konkret forretningsinitiativ, eksempelvis projekt, understøtter, des bedre overensstemmelse er der mellem initiativet og Forsvarsministeriets strategiske målsætninger. Visioner er altså den målestok, som vi bruger som grundlag for beslutninger om it.



Vores forretningsprocesser er effektive, sammenhængende og automatiserede.

Vi skal kende og anvende vores forretningsprocesser og efter behov forbedre dem for at kunne realisere Forsvarsministeriets mission og visioner. Det betyder blandt andet, at vi skal vide hvilken

styrelse, der er ansvarlig for hvilke processer, og styrelsen skal have kompetencer inden for procesoptimering og behovsanalyse.



Vi kan kommunikere med nationale og internationale samarbejdspartnere.

Vores it skal være interoperabelt og baseret på de samme nationale og internationale standarder, som vores samarbejdspartnere anvender. Så kan vi

hurtigere og mere sikkert samarbejde om operationer i Danmark og i udlandet.



Vores it er fleksibelt, mobilt og pålideligt, og det fungerer operativt og globalt.

Vi skal have nem adgang til de informationer, som vi behøver for at løse vores arbejdsopgaver. Med mindre konkrete hensyn til informationssikkerhed eller operative forhold tilsiger det, skal vi bruge

internettet til at overføre informationer. Vi skal kunne tilgå og behandle informationerne digitalt, der hvor arbejdet udføres, og med de elektroniske enheder, som giver bedst mening.



Vores informationssikkerhed afspejler vores risikovillighed.

Information er et af koncernens vigtigste aktiver, og skal derfor beskyttes. Beskyttelsen af informationer skal ske på baggrund af deres betydning, det aktuelle trusselbillede og koncernens risikovillighed med hensyn fortrolighed, tilgængelighed og integritet.

Visse operative og personfølsomme informationer skal beskyttes bedre, men størstedelen af koncernens samlede informationsmængde behøver ikke samme beskyttelse.



Vi investerer der, hvor de forretningsmæssige gevinster er størst.

Vi prioriterer med forståelse for helheden, og det vi vælger at investere i, skal give mest mulig værdi. Vores it-governance sikrer, at beslutninger om prioritering sker på et oplyst, ensartet og langsigtet

grundlag. Værdien kommer først, når gevinsterne er realiseret, og derfor skal vi sikre, at det sker hver gang.



Vi, der bruger it, og vi, der leverer it, samarbejder om løsningerne.

Beslutninger om it skal implementeres hurtigt og effektivt. Det gælder eksempelvis it-projekter og ændringer i it-driften. Vores it-governance sikrer, at samarbejdet mellem styrelserne er tæt, at der

er veldefinerede snitflader mellem forretnings- og leverandørsider, samt mellem de enkelte leverandører af it, og at det opleves sådan.



Vi udnytter information optimalt.

Vi skal effektivt anvende information i hele koncernen. Det betyder, at vi skal have overblik over vores information, herunder sikre at den er korrekt

og aktuel, så vi kan omsætte information til viden og målrettet ledelsesinformation.

3 Igangværende it-initiativer og kommende indsatsområder

Realiseringen af it-strategiens visioner vil ske i to bølger. En konsolideringsbølge og en udviklings-bølge. Gennemførelsen af de igangværende initiativer og arbejdet med de kommende indsatsområder er vigtige indikatorer for, om visionerne og målbilledet bliver realiseret.

I det følgende gennemgås centrale, igangværende it-initiativer, som understøtter it-strategiens visioner. Disse initiativer danner et konsolideret fundament, som koncernens fremtidige it skal baseres på. Fundamentet består både af organisatoriske og styringsmæssige ændringer og ny it. Det er først og fremmest her, hvor ressourcerne bliver anvendt:

- *Implementering af it-governance.* Den fælles it-governance sikrer klarhed over mandat og ansvar i organisationen, og skaber dermed en ramme for et effektivt samarbejde mellem de, der bruger it og de der leverer it. I implementeringen af den vedtagne it-governance, tilrettelægges ansvar og processer således, at det sikrer efterlevelsen af it-strategiens visioner og styringsprincipper både i forhold til drift, de enkelte projekter og i den fælles prioritering og styring på tværs af projekter.
- *Sammenlægning af Forsvarsministeriets Materiel- og Indkøbsstyrelse og Forsvarets Koncernfælles Informatiktjeneste.* Sammenlægningen sikrer, at Forsvarsministeriets Materiel- og Indkøbsstyrelse kan implementere en effektiv it-organisering, som gør det muligt at levere it, der bedre dækker styrelsernes behov i både operative og administrative sammenhænge. Det giver mere integrerede, standardiserede og effektive it-løsninger.
- *Opgradering af koncernens virksomhedsstyringssystem, DeMars.* Opgraderingen sikrer, at DeMars fortsat er supporteret. Samtidig får styrelserne nye muligheder for at optimere deres processer gennem mere effektive og bedre sammenhængende it-løsninger.
- *Implementering af en informationssikkerhedsstandard i koncernen.* Implementeringen af ISO 27001 og den deraf følgende ledelsesforankring højner informationssikkerheden gennem en risikobaseret tilgang og styrker ved strukturerede processer styringen og prioriteringen af koncernens informationssikkerhed.

- *Implementering af Forsvarsministeriets nye standardarbejdsplads, FNSA.* Den nye standardarbejdsplads betyder blandt andet, at styrelserne får flere muligheder for at optimere processerne, og at medarbejderne får nemmere adgang til information, når og hvor de har brug for den - uden at kompromittere informationssikkerheden.
- *Opgradering af Koncernfælles Elektronisk Sags- og Dokumenthåndterings-system (KESDH).* Opgraderingen af KESDH understøtter blandt andet styrelsernes sagsbehandlingsprocesser og videndeling, og den gør det lettere for medarbejderne at tilgå information, når og hvor der er brug for den.
- *Implementering af gateway-koncept der understøtter udveksling af informationer mellem it-netværk med forskellig klassifikation.* Konceptet gør det nemmere at kommunikere elektronisk på tværs af netværk med forskellige sikkerhedsniveauer. Det gør det blandt andet muligt for styrelserne at tilrettelægge og gennemføre det administrative arbejde og operationer mere effektivt.
- *Omlægning af identitets- og rettighedsstyring for it-brugere.* Dette initiativ understøtter visionen om at udnytte koncernens information ved blandt andet at gøre det lettere at anvende informationer og forberede fælles login-funktionalitet på tværs af it-systemer.
- *Konsolidering af eksisterende systemer for øget operativ interoperabilitet og mobilitet.* Konsolideringen implementerer effektive kommunikations- og netværksløsninger til brug for forsvaret og beredskabet i forbindelse med både nationale og internationale operationer.

I takt med konsolideringsinitiativerne implementeres, skabes fundamentet for udviklingsbølgen og der frigøres ressourcer som er nødvendige for at gennemføre udviklingsbølgens indsatsområder. Der

er for nærværende identificeret følgende indsatsområder, hvor koncernen skal styrkes, så visionerne kan blive realiseret.

- *Udbredelse og styrkelse af klassificerede netværk.* Der er behov for sikker mobil kommunikation på strategisk niveau i staten, og det skal understøttes af sikker mobiltelefoni samt Forsvarsministeriets klassificerede kommunikationsnetværk. HEMNET skal desuden udbygges med blandt andet et sags- og dokumenthåndteringssystem, og det skal gøres mere robust.
- *Udvikling af kapacitet til forsvar mod trusler på internettet.* Truslerne mod koncernens informationssikkerhed fra stater og andre aktører på internettet er stigende. Øget anvendelse af internettet som led i styrelsernes opgaveløsning taler for, at koncernen opruster på området.
- *Styrkelse af operativ interoperabilitet og mobilitet.* Der er behov for effektive kommunikations- og netværkløsninger til brug for forsvaret og beredskabet i forbindelse med både nationale og internationale operationer. Løsningerne, der bør være baseret på NATO-udviklet funktionalitet, skal blandt andet understøtte samarbejdet med koalitions- og samarbejdspartnere og kommunikation under vanskelige forhold, herunder de arktiske egne. For forsvarets vedkommende bør disse løsninger være baseret på NATO-udviklet funktionalitet og implementeres således, at der skabes interoperabilitet på tværs af koncernen.
- *Implementering af Information Management.* For at realisere visionen om at udnytte koncernens information bedre er der først og fremmest behov for en styringsmæssig ramme, Information Management-governance, herunder politikker, direktiver, bestemmelser og praksisser. Blandt de emner, der skal behandles, er ejerskab og ansvar for forskellige informationstyper samt procedurer for validering af information.
- *Forbrugsafregning af it-ydelser.* Ved at skabe synergi og yderligere sammenhæng mellem styrelsernes budgetter og de it-ydelser, som de modtager, giver man styrelserne et stærkt incitament til at være kritisk i forhold til sine krav om og forventninger til it.
- *Koncernfælles it-leverancemodell.* Der skal foretages en vurdering af samspillet og sammenhængene mellem it, der understøtter operationer, og it, som understøtter den øvrige virksomhed. Vurderingen skal blandt andet omfatte roller, opgaver og ansvar, og målet er, at der alene udføres ensartede it-opgaver flere steder i koncernen, hvis særlige forhold taler for dette.
- *Kompetencestrategi.* Nye roller og it-understøttelse stiller krav om øget lederfokus og behov for at koncernen fokuserer på de it-kompetencer, som chefer og medarbejdere skal udvikle i de kommende år.

ver og de identificerede indsatsområder vurderes at understøtte visionerne og dermed også strategiens målbillede.



4 Styringsprincipper for it

De digitale styringsprincipper er den ramme, som overvejelser og beslutninger om it skal ske inden for. Mens de digitale visioner er koncernledelsens pejlemærker for en fremtidig tilstand, så fortæller styringsprincipperne, hvordan koncernledelsen ønsker, man skal agere. Man kan fravige enkelte

styringsprincipper i en given situation, hvor det tydeligt kan beskrives hvilke risici og omkostninger, som fravigelsen kan medføre, og hvilke forretningsmæssige fordele der opnås herved. Det skal samtidigt beskrives, om det er muligt at udligne den afvigelse, som fravigelsen resulterer i.

Styrelserne fastlægger behovene for it-understøttelse. Omkostninger og gevinster skal synliggøres.

It skal understøtte styrelsernes udtrykkelige behov, og styrelserne skal kunne redegøre for effekten af de løsninger, der leveres. Forretningsværdien skal derfor altid synliggøres og sammenholdes med de omkostninger, som løsningerne medfører på kort og

lang sigt. Styrelserne skal ikke kun beskrive kravene til it, de skal også definere de forventede gevinster og følge op på, om de bliver realiseret. Dem, der leverer it, skal vise, at de gør det omkostnings-effektivt.

Beslutninger om it træffes i overensstemmelse med koncernens it-governance, og projekter styres i rammen af den koncernfælles it-projektmodel.

Effektiv it kræver effektiv og gennemsigtig styring, herunder klarhed over hvem, der kan beslutte hvad, hvordan og i hvilke fora. Dette sikres gennem anvendelsen af koncernens it-governance, der beskriver rammer og processer for styring og ledelse

af it-området. Den koncernfælles it-projektmodel sikrer et ensartet og sikkert fundament for koncernens it-projekter.

Hellere enkelt og agilt end stort og komplekst.

Vi foretrækker it med lav kompleksitet, og som er udviklet fleksibelt. Vi fastlægger krav til funktionalitet og design samtidigt med at it bliver udviklet. Det giver os hurtigere og bedre løsninger, som øger

sandsynligheden for, at de virker efter hensigten. For at minimere risici og opnå hurtige ændringer opdeler vi store, komplekse projekter i mindre, håndterbare initiativer.

It-opgaver løses der, hvor det er mest omkostningseffektivt.

Vi vurderer løbende, hvor det er mest effektivt at løse konkrete it-opgaver. Valget af intern eller ekstern leverandør afhænger af en vurdering af,

hvor det samlet set er mest effektivt i forhold til forretningens krav, de samlede omkostninger og den nødvendige sikkerhed.

Vi anvender standardprocesser og standardsoftware baseret på velafprøvet teknologi.

Vi vil helst anvende it, som er velafprøvet og kommercielt tilgængeligt. Og vi tilpasser vores forretningsprocesser til den måde, som de kommer-

cielle løsninger bedst understøtter. Det gør vores it mere robust og effektivt.

Vi tænker på informationssikkerheden fra start til slut.

Vi skal kunne erkende, når vores informations-sikkerhed er under angreb, og vi kan forsvare os. Vi tænker informationssikkerhed ind, allerede fra

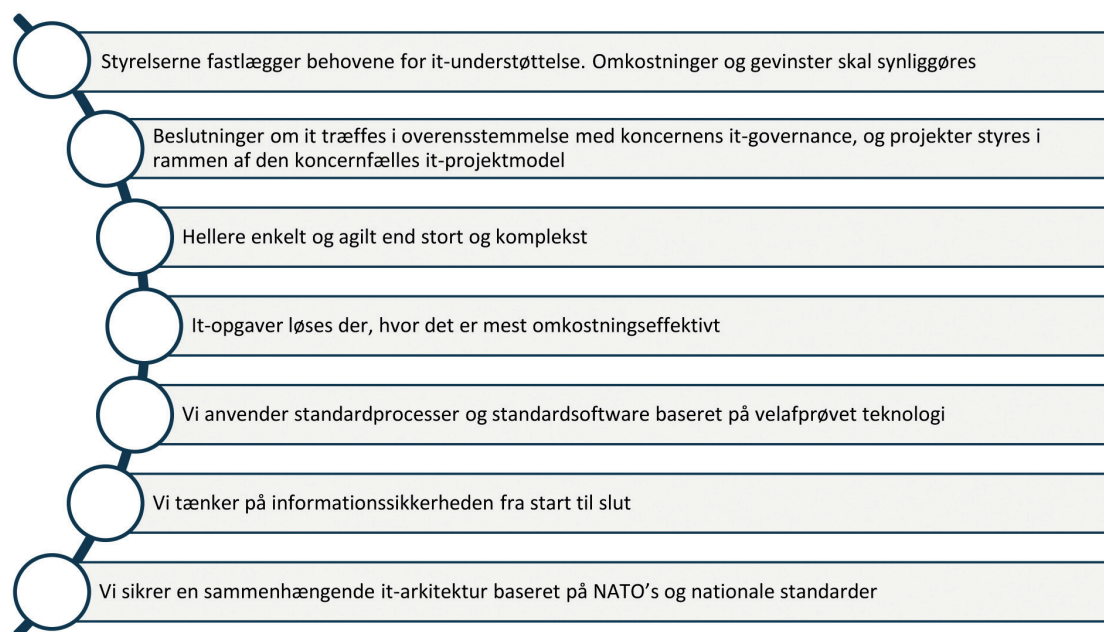
styrelsernes idebeskrivelse over udvikling og implementering til den daglige drift og anvendelse.

Vi sikrer en sammenhængende it-arkitektur baseret på NATO's og nationale standarder.

Ved at bygge en sammenhængende it-arkitektur, kan vi samarbejde sikkert og effektivt med vores allierede og andre samarbejdspartnere, militære som civile, og vi kan være sikre på, at vores it lever

op til de krav, som vi i NATO og som offentlig myndighed er underlagt. Vi øger fleksibiliteten i vores it ved at overholde vores fælles it-arkitektur-principper.

Styringsprincipperne er samlet nedenfor.



De digitale styringsprincipper skal ikke kun an vise, hvordan vi agerer, de skal også indarbejdes direkte i den måde, som vi arbejder med it. Flere af principperne er allerede indarbejdet i Forsvarsministeriets it-governance, herunder eksempelvis at forretnin-gen er ansvarlig for at styre it-projekter og gevinst-realiser ing, at der skal være gennemsigtighed i leverancer og omkostninger, og at den koncern-

fælles it-projektmodel skal anvendes i alle it-udvik-lingsprojekter. Efterhånden som flere koncernfælles styringsprincipper bliver fastlagt, vil de også blive implementeret i koncernens forretnings- og beslut-ningsprocesser. Målet er, at dem, der bruger eller leverer it, ikke opfatter principperne som "styring" men som "den måde vi arbejder på".



Denne it-strategi gælder for alle myndigheder i Forsvarsministeriets koncern:

- Forsvarsministeriets departement
- Værnsfælles Forsvarskommando
- Hjemmeværnskommandoen
- Beredskabsstyrelsen
- Forsvarets Efterretningstjeneste
- Forsvarsministeriets Materiel- og Indkøbsstyrelse
- Forsvarsministeriets Personalestyrelse
- Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse
- Forsvarsministeriets Regnskabsstyrelse
- Forsvarets Auditørkorps

Forsvarsministeriet 2016

Forsvarsministeriet

Holmens Kanal 42
1060 København K

Tlf.: 72 81 00 00
Fax: 72 81 03 00

fmn@fmn.dk
fmn.dk