

Miljøministeriets digitaliseringsstrategi 2010-2014



Version **1.0**
Dato **26. april 2010**
Udarbejdet af **MIM**
Beskrivelse

INDHOLD

1.	Sammenfatning	1
2.	Introduktion	4
2.1	Fokus og afgrænsning	4
2.2	Strategiens struktur	5
3.	Digitalisering i Miljøministeriet	6
3.1	Miljøministeriet har arbejdet med digitalisering i mange år	6
3.2	Koncernmål om Det Moderne Miljøministerium	10
3.3	Nuværende forretningsstrategiske udfordringer	10
3.4	Eksterne forhold af betydning for digitaliseringsstrategien	13
3.5	Fokus for ministeriets arbejde med digitalisering	17
4.	Digital vision for Miljøministeriet	19
4.1	Digitalisering som løftestang	19
4.2	Serviceorientering	19
4.3	Modernisering	19
4.4	Konsolidering	20
5.	Principper	21
5.1	Fælles/tværgående digitale arbejdsgange	21
5.2	Fælles it-løsninger til ensartede og fælles opgaver	21
5.3	Digitalisering virker for medarbejderen	21
5.4	En infrastrukturmodel for miljøsektoren	22
5.5	Aktiv i tværoffentligt samarbejde	22
6.	Strategiske indsatsområder	23
7.	Øget effektivisering	24
7.1	Digitalisering af arbejdsgange	24
7.2	Sikker og robust it	24
7.3	Kvalitetsdata	25
7.4	Håndtering af dokumenter	25
8.	Bedre digital service	26
8.1	Lettere sagsbehandling	26
8.2	Åbenhed i sagsbehandlingen	26
8.3	Fokuseret digital kommunikation	27
8.4	Øget tilgængelighed	27
9.	Stærkere samarbejde	28
9.1	Samspil med virksomhederne	28
9.2	Partnerskab med kommuner og regioner	28
9.3	Samarbejde med andre statslige myndigheder	29
9.4	Synergi i de faglige fællesskaber	29
10.	Styrke de digitale kompetencer	30
10.1	Digitalt kompetenceløft	30
10.2	Digitalt lederskab	31
10.3	Forandringsledelse	31
10.4	Innovation	31
11.	Bedre styring af digitaliseringen	32
11.1	Justering af ministeriets organisation og styring af it og digitalisering	32
11.2	Fast involvering af Koncernledelsen	33
11.3	Koordinationsudvalget for Digital Forvaltning	34
11.4	Andre relevante fora og samarbejder	35
11.5	Sekretariatet for Koordinationsudvalget for Digital Forvaltning	35
11.6	Miljøministeriets institutioner	37
11.7	Finansieringsprincipper	37
12.	Implementering	39
12.1	Krav til implementeringen	39
12.2	Programmer	40
12.3	Projekter	40
12.4	Redskaber og værktøjer	41
12.5	Handleplan for 2010	42
Bilag 1	– Proces og involverede i tilblivelsen af Miljøministeriets digitaliseringsstrategi 2010 – 2014	43

1. SAMMENFATNING

Digitalisering har voksende betydning for ministeriets opgavevaretagelse såvel internt som eksternt i forhold til virksomheder, borgere og andre myndigheder som Miljøministeriet på en lange række områder betjener og samarbejder med. Regeringens digitaliseringsstrategi understreger, at spørgsmålet om udvikling og anvendelse af digitale løsninger får voksende indflydelse på ministeriets beslutninger om tilrettelæggelse af administrationen indenfor ministeriets ressort. Digitalisering får således som forvaltningsdisciplin stigende indflydelse på beslutningsprocesserne på linje med de teknisk faglige discipliner inden for ministeriets ressort som jura, økonomi, national og international politik.

Flere og flere politiske initiativer vil omfatte krav om udvikling af effektive tværoffentlige digitale forvaltningsløsninger og digital adgang til valide og opdaterede data. Det kræver ledelsesmæssig fokus på udviklingen og udnyttelsen af ministeriets it-systemer, datasamlinger og de værktøjer, som ministeriet benytter til datatransport og it-kommunikation.

Formålet med Miljøministeriets Digitaliseringsstrategi for 2010-2014 er at skabe en sammenhængende strategisk ramme for ministeriets opgaveløsning ved hjælp af digital forvaltning. Digitaliseringsstrategien skal bidrage til koncernmålet om "Det Moderne Miljøministerium" samt sikre at Miljøministeriet lever op til regeringens målsætninger på digitaliseringsområdet, herunder regeringens digitaliseringsstrategi.

Til brug for udarbejdelsen af strategien blev der i foråret 2009 udarbejdet en kortlægningsrapport, som beskriver status for arbejdet med digitalisering i ministeriet, de konkrete udfordringer og de kommende års forventede krav. Medarbejdernes erfaringer blev bl.a. opsamlet gennem interviews og en omfattende brugerundersøgelse.

Ministeriets digitaliseringsstrategi sætter på den baggrund fokus på de kommende års behov for konsolidering, modernisering og serviceorientering:

Konsolidering med fokus på stabil og sikker it-drift, kompetenceudvikling af medarbejdere og ledere samt etablering af fælles koncernløsninger for digital behandling, anvendelse og formidling af data.

Modernisering med fokus på effektivisering af ministeriets opgavevaretagelse, bl.a. ved: Bedre udnyttelse af mulighederne i ministeriets it-systemer. Optimering af arbejdsgangene i ministeriet med afsæt i digitalisering. Forbedret styring af digitaliseringen ud fra et tværgående koncernforretningsperspektiv.

Moderniseringsindsatsen skal sikre, at værdien af digitaliseringen bliver høstet, og at gevinsterne ved nye investeringer i digitalisering realiseres.

Serviceorientering med fokus på udvikling af effektive, sammenhængende, tværoffentlige digitale services for virksomheder og borgere samt fokus på åben adgang til data og information.

Visionen for ministeriets digitaliseringsindsats i de kommende år er:

Miljøministeriet bruger aktivt digitalisering til at yde bedre service og skabe åbenhed over for borgere, virksomheder og myndigheder til gavn for en bæredygtig samfundsudvikling. Indsatsen bygger på intern effektivitet og sikker it-understøttelse

Strategien lægger til grund, at ministeriet i strategiperiodens første år primært bør konsolidere og modernisere, som forudsætning for en på sigt mere offensiv digitaliseringsindsats overfor borgere, virksomheder og samarbejdende myndigheder.

Strategiens 5 principper

Principperne skal indgå i beslutningsgrundlaget for igangsætning af konkrete digitaliseringsprojekter i minister og skal sikre, at tilpasninger af eksisterende digitale løsninger sker indenfor fælles overordnede rammer i koncernen. De 5 principper betyder, at

Miljøministeriet har en fælles tilgang til at udvikle fælles tværgående digitale arbejds gange

Miljøministeriet anvender fælles it-løsninger til ensartede og fælles opgaver
 Digitaliseringen i Miljøministeriet virker og giver mening for medarbejderne
 Miljøministeriet anvender INSPIRE's infrastrukturmodel som grundlag for arbejdet med miljødata
 Miljøministeriet deltager aktivt i digitalt tværoffentligt samarbejde.

Strategiens 5 indsatsområder

Med afsæt i visionen indeholder strategien fem indsatsområder:

Bedre digital service
 Øge effektivisering
 Stærkere samarbejde
 Bedre styring
 Styrke de digitale kompetencer

Alle fem indsatsområder er udfoldet og detaljeret i strategien.

Bedre fælles styring af digitaliseringen

Strategien betyder en mere klar og entydig styring af digitalisering og it på koncernniveau og i institutionerne. Kortlægningsrapporten viser bl.a., at beslutningsgange er for langsomme og at grundlaget for beslutninger er ikke altid gennemskueligt. Beslutningsprocessen vil derfor blive lettet gennem klare forretningsmæssige kriterier som grundlag for prioritering på tværs af koncernen.

Omdrejningspunktet for Miljøministeriets tværgående opgaver vedr. digitalisering og it vil være Koordinationssudvalget for Digital Forvaltning. Tilrettelæggelsen af samarbejdet i Koordinationssudvalget skal sikre

- implementering af digitaliseringsstrategien
- koncernforankring af ministeriets digitaliseringsinitiativer
- en effektiv og fælles gennemførelse af statslige initiativer på koncernniveau
- rationel gennemførelse af og deltagelse i tværoffentlige initiativer
- bedre sammenhæng i digitaliseringsindsatsen på tværs af ministeriet
- effektiv udnyttelse af kompetencer og ressourcer på tværs af ministeriet
- en effektiv og velovervejet driftsimplicering i koncernen af nye digitaliseringsinitiativer

Der vil ske en øget og fast involvering af Koncernledelsen. Fremover vil Koncernledelsen efter indstilling fra Koordinationssudvalget for Digital Forvaltning

- træffe de overordnede strategiske beslutninger
- foretage den overordnede prioritering gennem vedtagelse af en årlig handleplan med arbejdsprogram og budget for Koordinationssudvalget for Digital Forvaltning samt behandling af årlig midtvejsstatus
- træffe beslutninger vedrørende projekter og aktiviteter med betydelig volumen

Et centralt element i styrkelsen af ministeriets styring af it og digitalisering er et tættere samarbejde mellem ministeriets institutioner om de fælles aktiviteter på koncernniveau og de aktiviteter på institutionsniveau, som også har koncernfælles aspekter. Det tættere samarbejde vil blive tilrettelagt gennem koordinationssudvalgets sekretariat.

Det styrkede ledelsesfokus skal også medvirke til at understøtte den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi, de statslige krav til sikker it og leverandørstyring, herunder forholdet til Statens It.

En årlig handleplan og 3 programmer – konsolidering, modernisering og serviceorientering

Implementeringen af strategien vil ske gennem en årlig handleplan for det kommende års aktiviteter som vil blive struktureret i 3 programmer, der afspejler behovet for en parallel indsats med konsolidering, modernisering og serviceorientering af ministeriets digitaliseringsopgaver.

Denne tilgang gør det muligt at prioritere og styre gennemførelsen af strategiens meget forskelligartede indsatsområder mere fokuseret gennem hele strategiperioden, samt at vurdere i hvor høj grad strategiens resultater er opnået – også ud over det enkelte projekt.

Den årlige handleplan vil som en ramme om de 3 programmer, projekterne og aktiviteterne blive tilrettelagt i samme rytme som ministeriets øvrige planlægning. Den årlige handleplan vil indeholde

det kommende års aktiviteter, initiativer og projekter for at sikre retning og fokus på gennemførelsen af strategien.

Handleplanen for 2010/2011

er som den første handleplan lidt speciel i den forstand, at den også indeholder de aktiviteter, som skal til for at etablere en ny styring og organisation for ministeriets digitaliseringsindsats. Med handleplanen for 2010 har koncernledelsen endvidere igangsat en række særligt prioriterede aktiviteter, herunder

- udvikling af medarbejdernes digitale kompetencer
- fokus på digital ledelse og ministeriets ledelsesgrundlag
- udarbejdelse af strategi for dokumenthåndtering
- opgradering til ny version af Captia og fælles Captia-integration til fagsystemerne
- udarbejdelse af strategi og model for administration af miljøfaglige geodata
- udvikling af mobil digital forvaltning

Strategien blev tiltrådt af Koncernledelsen den 4. maj 2010 sammen med den første årlige handleplan – handleplan 2010/2011.

2. INTRODUKTION

Digital forvaltning i Miljøministeriet har bevæget sig langt i det seneste ti år. Det har den teknologiske udvikling og kravene om fortsat modernisering af den offentlige sektor også. Heri indgår både forventninger til og krav om, at digitaliseringen som en naturlig del af opgavevaretagelsen i det offentlige løftes til et nyt niveau. Således har regeringen i sin plan "Danmark 2020 – Viden > Vækst > Velstand > Velfærd" (februar 2010) tilkendegivet, at regeringen vil udbrede anvendelsen af it som løftestang for nye arbejdsgange i den borgernære service. Offentlige medarbejdere skal frigøres fra unødige rutineopgaver og borgernes anvendelse af digital selvbetjening skal øges, så borgerne selv indtaster de oplysninger, som det offentlige skal anvende i sin sagsbehandling.

Tiden er derfor inde til at erstatte ministeriets digitaliseringsstrategi fra 2003 og it-strategi fra 2005 med en ny digital koncernstrategi, der adresserer udfordringerne og forventningerne til Det Moderne Miljøministerium.

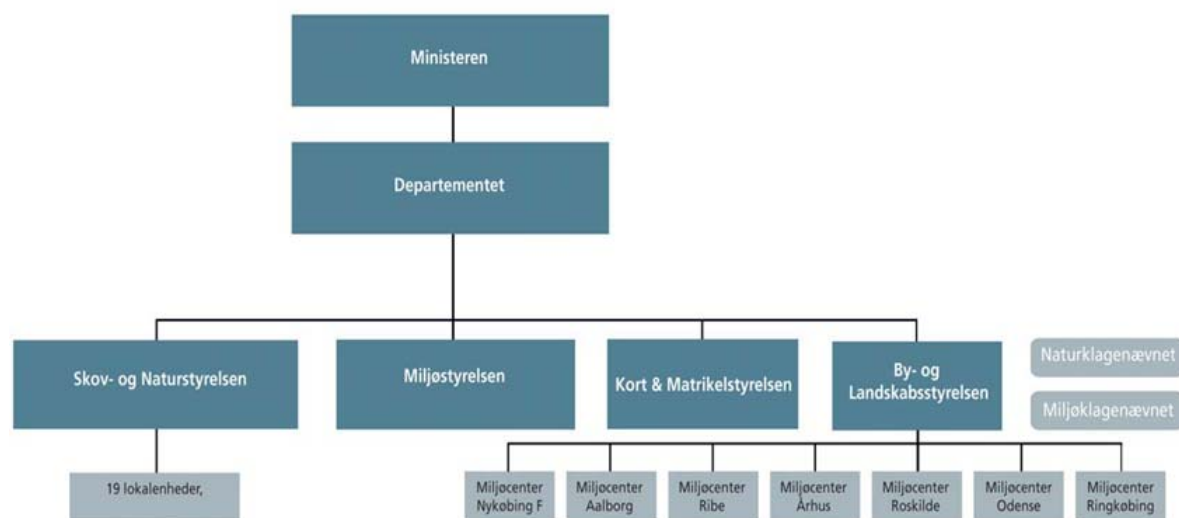
De ændringer i Miljøministeriets opgaver og organisation der følger af bl.a. kommunalreformen og etableringen af Statens It og Statens Økonomiservicecenter, har også udløst et behov for en ny sammenhængende ramme på tværs af ministeriet. En ny digitaliseringsstrategi skal derfor medvirke til at øge effektiviteten og styrke den organisatoriske sammenhængs- og gennemslagskraft. Strategiens perspektiv er derfor, at digitalisering i lige så høj grad handler om organisatoriske og ledelsesmæssige valg som om it-tekniske beslutninger.

For at sikre et koncernfælles udgangspunkt som afsæt til formuleringen af en ny digitaliseringsstrategi, er der i foråret 2009 udarbejdet en kortlægningsrapport, der gengiver status og udfordringer omkring digitalisering i Miljøministeriet. I kortlægningen indgår en brugerundersøgelse om medarbejdernes oplevelser omkring digitaliseringen.

Koncerndigitaliseringsstrategien 2010-2014 beskriver udgangspunktet, visionen, de strategiske mål og indsatser for Miljøministeriets digitalisering. Hensigten er at skabe en sammenhængende strategisk ramme for ministeriets opgaveløsning ved hjælp af digital forvaltning, der rækker længere frem end til 2014, og som bidrager til koncernmålet om "Det Moderne Miljøministerium".

2.1 Fokus og afgrænsning

Digitaliseringsstrategien er en koncernstrategi. Miljøministeriet består i foråret 2010 af departementet, fire styrelser og to klagenævne. Departementet, styrelserne og klagenævnene er alle placeret i København, mens By- og Landskabsstyrelsen har syv miljøcentre, og Skov- og Naturstyrelsen har 19 lokale enheder spredt over hele landet fra Skagen til Bornholm. Miljøministeriets organisation er vist i nedenstående organogram.



Digitaliseringsstrategien skal understøtte den forretningsmæssigt valgte ansvars- og opgavefordeling mellem departementet, styrelser og klagenævne. Strategien omfatter både administrative og

faglige systemer. Strategien omhandler desuden koncernstyring af den digitale indsats, koncern-tilgang til medarbejdernes kompetencer til at anvende og udnytte digitale løsninger samt koncernens gennemslagskraft i forhold til digitalisering. Danmarks Miljøundersøgelser (DMU - Århus Universitet) og Danmarks og Grønlands Geologiske Undersøgelse (GEUS - Klima- og Energiministeriet) er i dag væsentlige leverandører af digitaliserede data til Miljøministeriet. Som led i deres formaliserede roller som fagdatacentre har de ansvar for vedligeholdelse og lagring af centrale miljø- og naturdata.

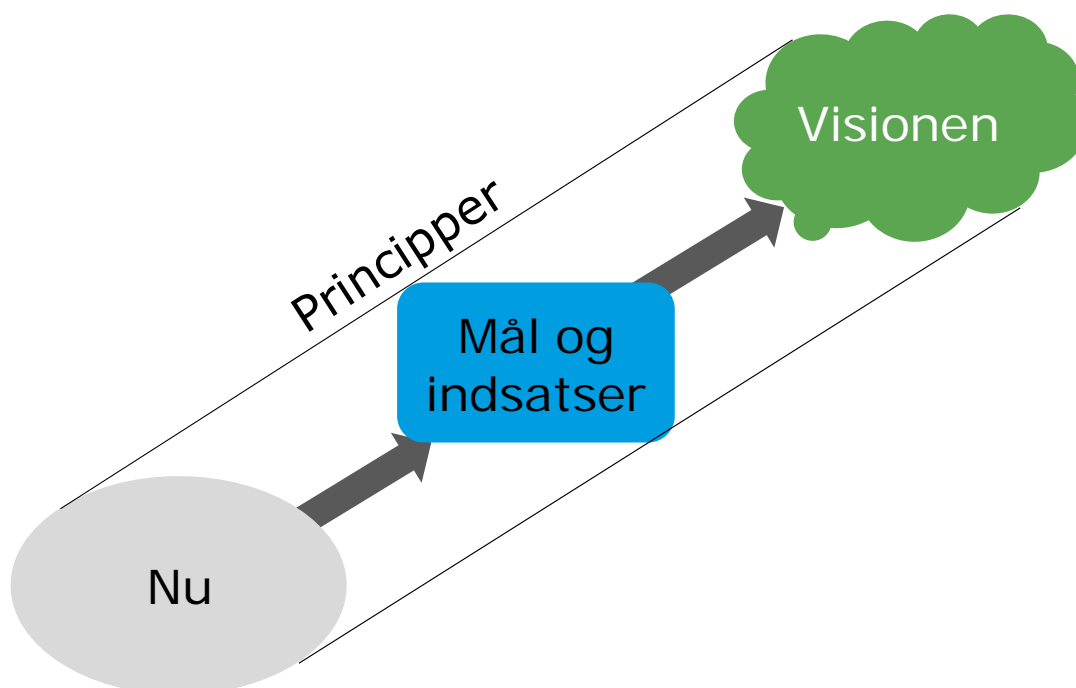
2.2 Strategiens struktur

Digitaliseringsstrategien tager afsæt i Miljøministeriets forretningsmæssige og digitale situation i 2009, sådan som "nu-situationen" er beskrevet i den kortlægningsrapport og brugerundersøgelse, der er udarbejdet som led i strategiformuleringen.

Visionen beskriver det digitale niveau, som Miljøministeriet ønsker at arbejde hen imod. Visionen rækker derfor ud over 2014.

En række principper for det digitale arbejde er defineret for at sætte rammerne for bevægelsen fra nu til vision.

For konkret at flytte Miljøministeriet i den ønskede retning, er der fastsat strategiske mål og indsats, som vil blive gennemført de næste fem år, som strategien gælder for. Logikken for strategien er gengivet i nedenstående illustration:



3. DIGITALISERING I MILJØMINISTERIET

3.1 Miljøministeriet har arbejdet med digitalisering i mange år

Allerede fra midten af 90'erne var Miljøministeriet et af de første ministerier, der bandt alle organisationens computere sammen i netværk til udveksling af data, og alle medarbejdere fik adgang til internettet og egen e-mail. Ministeriet påbegyndte samtidig digitalisering af papirjournalerne og arkiverne. I 2003 gik Skov- og Naturstyrelsen over til fuldt digitalt arkiv, og resten af ministeriet fulgte efter i 2005-2006 i forbindelse med implementeringen af det nye ESDH-system Captia. Resultatet har været store besparelser på fysiske lokaler og ressourcer.

I forbindelse med kommunalreformen overførtes opgaver, medarbejdere og data fra amterne til ministeriet og hermed også en række løsninger og kompetencer indenfor sagsbehandling, GIS og digitaliserede processer, som der stadig arbejdes på at integrere og tydeliggøre på tværs af ministeriet.

It-organisering

I starten havde de enkelte styrelser egen it-organisation og egen maskinstue, men i år 2000 etableredes en koncernfælles it-enhed (CFI). CFI blev i 2003 en central del af det nyoprettede Center for Koncernforvaltning (CFK), hvor Miljøministeriet samlede kræfterne med fokus på løsning af de koncernfælles opgaver. I 2008 vedtog regeringen to nye statslige centre, Statens It og Økonomiservicecentret, hvorefter CFK blev nedlagt og koncernopgaverne, herunder it-opgaverne, blev fordelt i ministeriets institutioner med reference til Departementets afdeling for Koncernforvaltning.

Strategier for digitalisering og it

Ministeriet har opereret med it-strategier siden begyndelsen af 90'erne, og i 2002 vedtog Koncernledelsen den første koncernstrategi for digital forvaltning gældende for perioden 2003-2005. Strategien skulle implementeres gennem det tværgående koncernorgan Styregruppen for Digital Forvaltning (2002-2006). Strategien havde især fokus på effektivisering og omfattede flere initiativer, bl.a. eDag1, eDag2, ESDH, internet, selvbetjening og administrative servicefællesskaber. Det gav erfaring med koncernfælles styring og implementering af digitaliseringsprojekter. Det primære fokus blev ESDH-projektet (Captia).

Den seneste koncern it-strategi (2005-2008) blev udarbejdet af CFK og omfattede implementering af nyt office-, E-post-, ESDH- og CMS-system samt digital signatur. Den indeholdt også handlingsplaner for it-sikkerhed (indførelse af DS484-1), e-fakturering og serviceorienteret it-arkitektur.

ESDH

Fra 2003-2005 deltog Miljøministeriets koncern som "Særtog" i det fællesoffentlige FESD-projekt sammen med to andre ministerier og en række kommuner og amter. I 2004 indgik ministeriet en ESDH-kontrakt, og Captia blev implementeret i ministeriet fra 2005 til primo 2007 for at understøtte sagshåndteringen. Der er sideløbende implementeret en række integrationer til Captia, herunder til Det centrale Virksomhedsregister (CVR), SagsGIS og en række fagsystemer og services.

eDage

eDag1 (september 2003) indebar krav om, at alle offentlige myndigheder skulle være i stand til at sende og modtage officiel elektronisk post, og var således et vigtigt skridt på vejen mod digital kommunikation og omstilling til digital forvaltning i ministeriet. Initiativet gav anledning til fokus på administrative sædvaner og arbejdsgange. eDag1 blev implementeret i organisationen som koncernprojekt i regi af styregruppen for digital forvaltning og et uformelt digitalt fuldmægtig-netværk. Med eDag2 (februar 2005) blev digital signatur indført som en koncernløsning for sikker e-postpolitik.

Inter- og intranet

Miljøministeriet fik fælles internet (mim.dk) i 1996 og implementerede streaming¹ og chat i hhv. 2006 og 2007. Nyt fælles intranet blev implementeret i 2002. I 2008 blev intranettet flyttet til en ny fælles

¹ Streaming er en løsning, hvormed man kan sende lyd og levende billeder over internet uden at gemme materiale på computerens harddisk. Et eksempel på, hvor det gøres i dag, er f.eks.DRs net-tv

platform med ensartet layout og opbygning for alle styrelser samt udvidet søgefunktionalitet på tværs af ministeriets dokumentarkiver.

Koncernfælles systemer

Gennem de sidste 5-10 år er der implementeret en række koncernfælles systemer til understøttelse af den interne administration. Ud over Captia (ESDH) omfatter disse systemer: mTid (tidsregistrering), Invoice workflow (godkendelse og betaling af regninger), Budget-system (budgetplanlægning), LIS (ledelsesinformationssystem), Omada (brugeroprettelse), Easycruit (ansættelsesprocessystem), Futurematch (kursusportal), Ministersagsbetjeningen (digital understøttelse af processen vedr. ministersager) og Geografiske Informations Systemer (GIS), herunder SagsGIS (værktøj til sagsbehandlere samt stedfæstelse af sager) og desktop- og expert-GIS til mere avancerede opgaver inden for analyser, datahåndtering og præsentation. Desuden er der indført mulighed for Videokonference (2007) og IP-telefoni (2006) i ministeriet.

Fagsystemer

De enkelte styrelser har gennem de sidste mange år løbende udviklet en række fagsystemer og services til understøttelse af deres arbejdsopgaver. Fra årtusindeskiftet blev it-systemerne primært udviklet som stand-alone-løsninger, men i de seneste år er mange af fagsystemerne blevet koblet til web-front-end-systemer til servicering af borgere, virksomheder og øvrige samarbejdspartnere.

I Skov- og Naturstyrelsen lå fokus for digitalisering i første omgang på understøttelse af den interne sagsbehandling, hvor transaktionsmængden var stor, f.eks. i forbindelse med administration af jagt-tegn med næsten 200.000 brugere samt systemunderstøttelse af tilskudsadministration. Desuden har Skov- og Naturstyrelsen i en årrække arbejdet med digitale systemer til understøttelse af drift og beholdningsstyring af skovene. Der har også været fokus på at digitalisere indberetninger, og der er høstet væsentlige gevinster på de områder, hvor volumen af indberetninger er stor.

Skov- og Naturstyrelsen var også tidligt ude med at lave borgerrettede digitale services, herunder adgang til vandrekort på nettet og webbooking af lejrplads.

By- og Landskabsstyrelsens mest kendte system er Plansystem.dk, hvorigennem kommunerne indberetter deres lokal- og kommuneplaner via en web-GIS-løsning. Derudover vedligeholder By- og Landskabsstyrelsen en række mindre løsninger, som primært anvendes til præsentation og distribution af forskellige data (f.eks. Stathost og diverse web-GIS-løsninger). Et yderligere eksempel på digitalløsning i By- og Landskabsstyrelsen er overvågning af råstofindvindingen på havet med online GPS-logning af positioner for at monitorere klappning og råstofindvinding på søterritoriet.

Miljøstyrelsen har ca. 60 it-systemer/databaser, som fordeler sig på de mange miljøfaglige områder, som styrelsen har ansvar for, herunder f.eks. Erhverv (miljøtilsyn, ferskvandsdambrug, husdyrgodkendelse), Pesticider og genteknologi (som har en af styrelsens ældste databaser, Bekæmpelsesmiddeldatabasen, (der har eksisteret i ca. 25 år) og Jord og Affald (Affaldstransport og Affaldsdatasystem, (er nu overgået til Miljøcenter Roskilde)). Styrelsens systemer dækker over flere typer, f.eks. interne systemer, som understøtter miljøfaglige arbejdsgange, dataindberetning via internet og datapræsentation på styrelsens hjemmeside.

For Kort & Matrikelstyrelsens vedkommende har arbejdet med digitalisering siden 2000 fokuseret på vedligeholdelse af geodata med høj frekvens og ikke mindst på at kunne publicere og distribuere disse på internettet via portaler og services. Desuden har arbejdet med at laserskane data, flyfotos og historiske kort betydet meget store digitale datalagre, der forventes at være online-tilgængelige. Kort & Matrikelstyrelsens mange geografiske datasæt indgår som kernen i opbygningen af en geografisk infrastruktur. I perioden har Kort & Matrikelstyrelsen konsolideret sine systemer i standardiserede produktionsdatabaser og et fælles distributionssystem med snitflade i åben standard.

De allerseneste år har it-arbejdet i Kort & Matrikelstyrelsen koncentreret sig om videreudbygning af de geografiske infrastrukturer internt i Kort & Matrikelstyrelsen, Miljøministeriet og ikke mindst i dansk offentligt regi via OIO-initiativet og på europæisk plan via INSPIRE-direktivets realisering. Heri ligger organisatoriske, standardiserings- og arkitekturarbejder, der tilsammen skaber infrastrukturen via de mange aftaler, snitflader og fælles processer.

Samarbejdet med de privatpraktiserende landinspektører blev i 2008 fuldt digitaliseret med det nye matrikulære system miniMAKS, der – ud over at effektivisere den interne matrikulære sagsbehandling – også har bidraget til udvikling af det store fællesoffentlige projekt eTinglysning, der indebærer elektronisk integration mellem eTinglysning og Matriklen. miniMAKS er samtidig et eksempel på et fuldt digitaliseret sagsforløb, der også involverer eksterne parter.

Hovedparten af styrelsernes fagsystemer er udviklet som enkeltstående systemer og drives af Miljøministeriets IT (Kort & Matrikelstyrelsen), men en del drives også af styrelserne selv eller af eksterne parter.

Informationssikkerhed

Niveauet for ministeriets informationssikkerhed er fastsat af koncernledelsen i overensstemmelse med Dansk Standard (DS) 484. Koordinationen af sikkerheden på tværs af ministeriets varetages af et fælles forum, som består af institutionernes informationssikkerhedsansvarlige. Sikkerhedskravene til it-driften indgår i de enkelte institutioners aftale med Miljøministeriets IT om serviceniveauet.

Fællesoffentlige initiativer, løsninger og fællesskaber

Ministeriet har løbende deltaget i en række fællesoffentlige digitaliseringsinitiativer, herunder i det fællesoffentlige it-arkitekturarbejde, bl.a. gennem deltagelse i IT-arkitekturkomiteen og OIOXML-komiteen samt i oprettelsen af en domænekomité for standardisering af Miljødata. Desuden indgår ministeriet i obligatoriske fællesadministrative løsninger, bl.a. eFaktura og NemKonto.

Ministeriet har også udviklet en række fællesoffentlige løsninger, herunder FOT 2007, der indebærer en fælles statslig og kommunal kortlægning (Kort & Matrikelstyrelsen) og Plansystem.dk. Ministeriet har også bidraget til Virk.dk, hvor Miljøministeriet i starten af det nye årtusinde var med til at etablere blanketter på Virk.dk, og hvor Virk.dk sidenhen har udviklet sig, således at f.eks. Miljøstyrelsen nu selv står for deres applikationer.

Ministeriet deltager også i fællesoffentlige servicefællesskaber, herunder Servicefællesskabet for Geodata (Kort & Matrikelstyrelsen har formandskabet), Virk.dk og Servicefællesskabet for eLandbrug.

Danmarks miljøportal

Danmarks Miljøportal (DMP), der er et samarbejde omkring miljødata mellem Miljøministeriet, KL og Danske Regioner, blev lanceret i starten 2007 og er en samlet webindgang til en række offentlige data og fællesoffentlige fagsystemer på miljøområdet. Miljøportalen har givet borgere og virksomheder mulighed for en fri samlet adgang til miljødata for et område. Arbejdet med at harmonisere data i regi af DMP har ført til en mere ensartet administration af miljødata på landsplan og sikret et godt samarbejde omkring både data og opgaver mellem stat, regioner og kommunerne samt kommunerne imellem. DMP var samtidig en af de første i den offentlige sektor til at implementere "single sign-on"².

3.1.1 Opsamling

I 90'erne havde ministeriet primært fokus på udvikling af it-systemer til understøttelse af styrelsernes fagområder, mens fokus de sidste ti år i højere grad har været på udvikling og implementering af en række concernfælles administrative systemer. Den nyeste udvikling går mod systemer til understøttelse af ministeriets faglighed på tværs af styrelserne.

Gennemgående har der været tre bølger af digitalisering både i samfundet og i ministeriet:

1. Første bølge havde fokus på back-end-systemer, dvs. udvikling af stand-alone-fagsystemer.
2. Næste bølge havde fokus på front-end-systemer til servicering af borgere, virksomheder og øvrige samarbejdspartnere.
3. Ministeriet er nu i gang med den tredje bølge, hvor der er fokus på integrationen mellem back-end- og front-end-systemer. Et eksempel herpå er Danmarks Miljøportal. Derudover arbejdes der med integration med systemer hos samarbejdspartnere, således at der kan skabes sammenhængende flows. Et eksempel herpå er miniMAKS' integration med eTinglysningen.

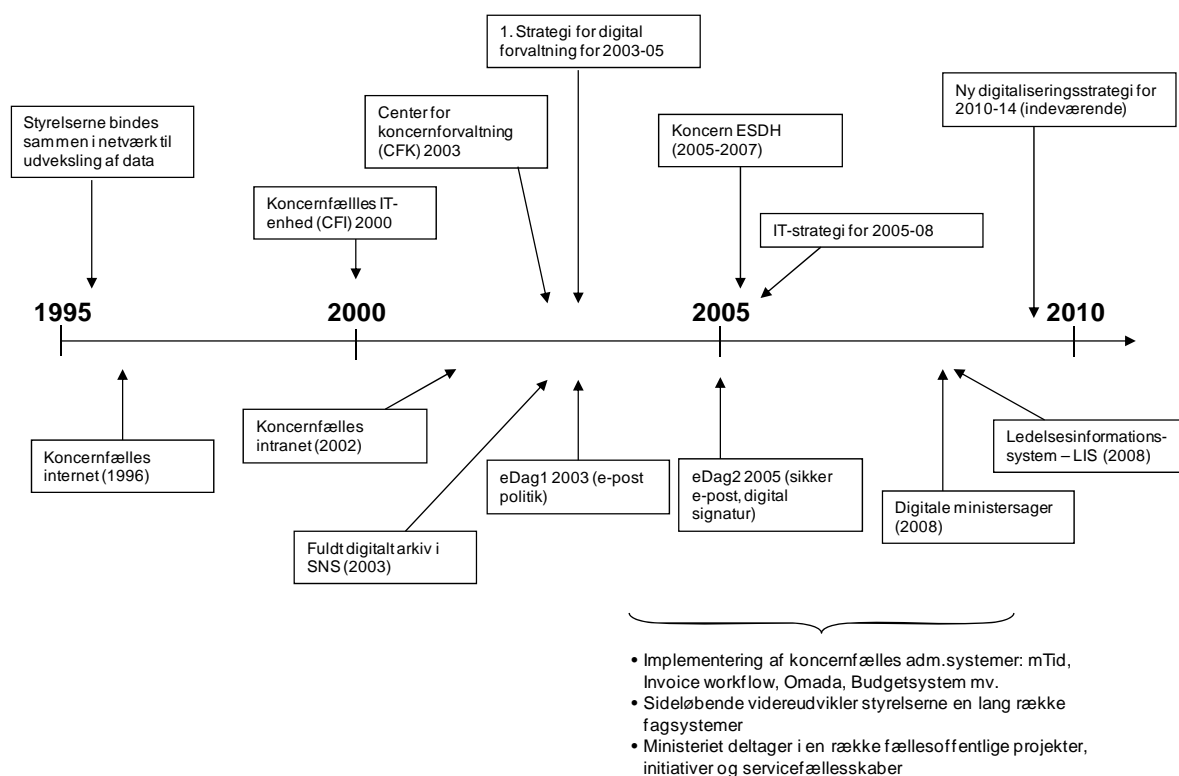
² "Single sign-on" betyder her, at en bruger af de fællesoffentlige systemer kun skal logge ind én gang – på sin egen pc – for at have adgang til alle systemer.

Miljøministeriet har kontinuerligt forsøgt at være på forkant med den teknologiske udvikling, og man er nået langt inden for it og digitalisering de sidste 10-20 år. Samtidig er der i processen opbygget rigtig mange gode løsninger, kompetencer og erfaringer internt. Der ligger dog samtidig en række udfordringer i kraft af, at der nu er fokus på tværgående processer, øget sammenhæng mellem fagområder samt øget service over for borgere, virksomheder m.v. Det skaber større kompleksitet og krav til de digitale løsninger og tiltag, der skal implementeres fremover i ministeriet.

Ministeriet har ikke på alle områder været decideret frontløber i forhold til anvendelse af ny teknologi, men ministeriet har altid haft fokus på at skabe løsninger, der bygger på ny, men afprøvet teknologi. Kort- og Matrikelstyrelsen adskiller sig fra dette generelle billede med teknologisk avancerede løsninger som Kortforsyningen, implementering af SOA, m.v. Der er i Miljøministeriet kontinuerligt implementeret nye tiltag og løsninger, hvilket har medført et løbende pres på ministeriets it-driftsorganisationer (CFI, CFK, MIT) for at kunne imødekomme de stigende driftskrav.

Ministeriet har siden starten af 90'erne haft egne it-strategier og fra starten af det nye årtusinde også digitaliseringsstrategier. Udarbejdelse af indeværende strategi skal således ses i forlængelse af ønsket om kontinuerligt at arbejde strategisk med udviklingen af it og arbejdsprocesser i ministeriet.

Nedenstående figur viser nogle af hovedpunkterne i ministeriet digitaliseringsproces:



3.2 Koncernmål om Det Moderne Miljøministerium

Et væsentligt udgangspunkt for Miljøministeriets digitaliseringsstrategi er det forretningsmæssige koncernmål om "Et Moderne Miljøministerium (2009-2011)" med seks strategiske delmål:

1. Det **serviceorienterede** ministerium, der i **åben dialog** med omverdenen leverer en professionel opgavevaretagelse.
2. Prioritering af det fokuserede **samarbejde** mellem ministeriets institutioner og mellem ministeriet og omgivelserne, f.eks. understøttet af digitale løsninger.
3. **Driftsikker og kvalitetsorienteret** varetagelse af de koncernunderstøttende opgaver, der er og vil blive placeret hos ministeriets institutioner og i departementet. Etablering og udbygning af samspillet med Økonomiservicecentret og Statens It.
4. Den **attraktive arbejdsplads**, som tiltrækker og fastholder medarbejdere med de rette kompetencer og evner til at tænke på tværs.
5. Ministeriet som en **bæredygtig** virksomhed.
6. Etablering af **stedbestemt information** som et bærende element i den offentlige digitale forvaltning.

Centrale nøgleord for digitaliseringen fremhævet med fed. Digitaliseringen i Miljøministeriet skal understøtte eller være i tråd med disse nøglebegreber.

3.3 Nuværende forretningsstrategiske udfordringer

Et andet væsentligt udgangspunkt for Miljøministeriets digitaliseringsstrategi er de forretningsstrategiske udfordringer, som udspringer af den kortlægning af ministeriets nuværende niveau for digitalisering, som er gennemført som led i arbejdet med strategien. Udfordringerne er herunder fordelt på fire dimensioner, som er indbyrdes afhængige (som pilene viser):



De konkrete udfordringer under hver dimension er kort beskrevet i nedenstående afsnit.

3.3.1 Opgavevaretagelsen

Kortlægningen viser, at opgavevaretagelsen i styrelserne og de to klagenævn i Miljøministeriet sker i forhold til en meget bred interessentkreds, men med stor forskel styrelserne og klagenævn imellem i forhold til relationen med og vægten af de forskellige interessenter. Miljøministeriet skal også i de kommende år håndtere meget forskellige relationer til omverdenen med forskellige krav og forventninger til digitalisering, herunder en forventning om en sammenhængende service fra ministeriets side. Miljøministeriets interessenter opdeles i tre hovedkategorier bestående af:

- Borgere (som både efterspørger information og service)
- Virksomheder (godkendelser, kontrol og vejledning)
- Andre myndigheder (EU, ministerier, regioner og kommuner).

På tværs af Miljøministeriet er der fokus på dialogen med disse eksterne samarbejdspartnere. I denne dialog skal digitaliseringen i Miljøministeriet bruges mere aktivt til at udvikle servicen til borgere, myndigheder og virksomheder.

Digitalisering af opgavevaretagelsen varierer betydeligt på tværs af Miljøministeriet og internt i de enkelte afdelinger. Fælles er dog, at der er et behov for at sikre, at den basale drift fungerer.

Miljøministeriet arbejder løbende med at forbedre opgavevaretagelsen ved at optimere forretningsprocesser og arbejdsgange. Indarbejdelse af digitalisering skal i den kommende strategiperiode øge denne løbende effektiviseringsindsats.

Gennem de senere år har der været en række nye systemimplementeringer i Miljøministeriet til understøttelse af opgavevaretagelsen. Der er behov for at sætte yderligere fokus på at udnytte eksisterende løsninger bedre.

Endelig skal der – for at sikre realiseringen af koncernmålene – fortsat tænkes energihensyn og bæredygtighed ind i ministeriets arbejde med digitalisering.

3.3.2 Styring

Miljøministeriet har i den kommende strategiperiode behov for en mere klar og entydig styring af digitalisering og it på koncernniveau og i institutionerne.

Kortlægningen viser, at det tager relativt lang tid at få ønsker og behov opfyldt eller afvist, og grundlaget for beslutninger er ikke altid gennemskueligt. Beslutningsprocessen skal derfor lettes gennem klare forretningsmæssige kriterier som grundlag for prioritering på tværs af koncernen.

Ud over at lette beslutningsprocessen skal Miljøministeriet blive endnu bedre til at forventningsafstemme i forhold til koncerndigitaliseringsprojekter med afsæt i klare forretningsmæssige mål.

Der er et løbende pres på effektivisering af eksisterende områder og håndtering af nye. Derfor er det en udfordring, at digitaliseringsinitiativer tager relativt lang tid at gennemføre, samtidig med at det er en udfordring at fastholde fokus i organisationen i den ønskede grad. Når implementeringsprojekterne ophører, er der behov for at et effektivt driftssystem tager over. Der skal derfor opbygges en hensigtsmæssig organisation og kompetencer for at sikre en mere effektiv overgang fra implementering til drift.

Der er behov for, at Miljøministeriet yderligere effektiviserer styringen i forhold til de forskellige elementer i projekters livscyklus. Elementerne i et projekts livscyklus er gengivet i nedenstående figur.



3.3.3 It

It skal i denne sammenhæng ses som samspillet mellem data, systemer, applikationer, infrastruktur og netværk.

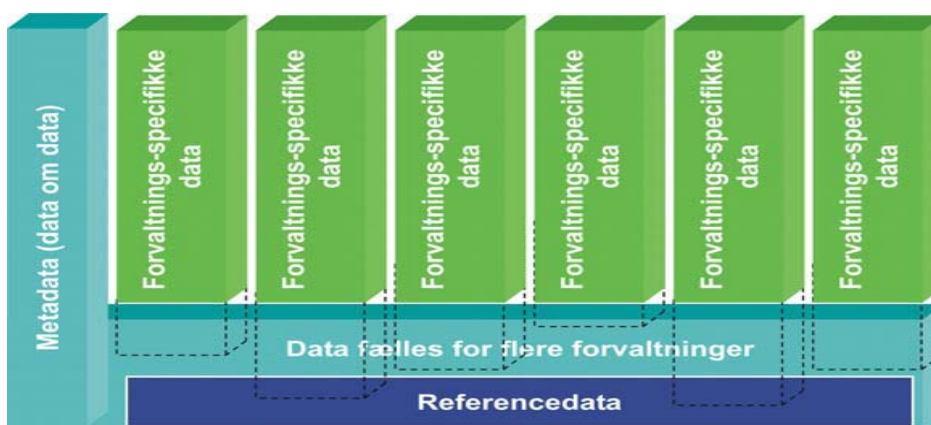
Miljøministeriet har i dag et komplekst systemlandskab med mere end 300 it-systemer og mere end 500 servere drevet af Miljøministeriets IT (MIT). MIT driver systemer for eksterne, ligesom en del af ministeriets it drives af eksterne, herunder DMU og GEUS.

Der er i dag detaljerede oplysninger om ministeriets systemer, men der er behov for en dokumentation af den forretningsmæssige understøttelse. Samtidig er der en række it-systemer, som ikke drives af MIT eller eksterne, men af styrelser eller afdelinger i styrelser. Der skal skabes et samlet forretningsmæssigt overblik over koncernens it-systemer og systemansvar. Der er behov for, at Miljøministeriet sikrer en hensigtsmæssig systemportefølje og samler de mange fagsystemer på et mindre antal platforme, som dækker hele koncernen. Samtidig skal de anvendte digitale løsninger have en endnu større robusthed, så de kan håndtere løbende ændringer og dermed give større kontinuitet i understøttelse af opgaveløsningen.

Det er en teknisk og organisatorisk udfordring, at ministeriets løsninger skal understøtte en bred vifte af specialiserede opgaver, samtidig med at kravene om effektiv drift og fleksibel tilpasning til ændringer i opgaverne betyder et krav om at konsolidere på færre systemer. Det betyder, at der vil være behov for at organisere de specialiserede opgaver, så de i højere grad kan anvende fælles systemer med mulighed for brugerrettede tilpasninger og modulopbygning. Der vil desuden være behov for bedre integration mellem platforme og generel udarbejdelse af datamodeller.

Der arbejdes med arkitektur og infrastruktur på flere niveauer og i flere sammenhænge i ministeriet, og der skal sikres sammenhæng mellem disse aktiviteter. Endelig er der en række udfordringer omkring it-sikkerhed, som Miljøministeriet skal løfte specielt omkring risikostyring og den generelle styring af it-sikkerhed.

I forhold til infrastruktur anvendes dette begreb både i forhold til den it-tekniske infrastruktur og i forhold til ministeriets infrastrukturmodel for miljødata. Infrastrukturmodellen skal definere fælles referencedata på miljøområdet og dermed sikre sammenhæng på tværs af forvaltningsområder inden for Miljøministeriets ansvarsområde. Formålet er at effektivisere tilvejebringelsen og vedligeholdelsen af data samt at strukturere udveksling af informationer. Principperne for "Infrastruktur for miljødata" følger de samme principper, som ligger i Lov om Geografisk Infrastruktur (INSPIRE). Infrastrukturmodellen for miljøsektoren er gengivet i nedenstående figur:



Processen omkring etablering af infrastrukturen er i gang. En central aktuel problemstilling er at få defineret og præciseret referencedata.

Ifølge kortlægningen er der ikke en tilstrækkelig effektiv adgang til en række centrale data i koncernen, og der er oplevet en problemstilling omkring datakvaliteten. Der er derfor behov for, at digitaliseringen er med til at løfte udfordringen omkring at skabe en let, hurtig og mere ensartet adgang samt håndtering og genbrug af kvalitetsdata i koncernen.

Endelig har Miljøministeriet i de senere år arbejdet med digitalisering af videndeling og dokumenthåndtering, og Miljøministeriet har implementeret Captia som koncern ESDH-system. Et nyt fællesstatsligt eller ministerielt udbud af ESDH-systemet skal ske indenfor strategiperioden. Det er væsentligt, at Miljøministeriet sikrer en mere effektiv digital videndeling for herved at sikre det fulde udbytte af investeringerne. Samtidig hermed vil det være væsentligt, at der skabes en ensartet opfattelse blandt koncernens medarbejdere omkring formål, anvendelse og snitflader mellem ESDH og tilgrænsende systemer.

3.3.4 Organisationen

Etableringen af Statens It betyder, at det er nødvendigt at revurdere organiseringen omkring digitalisering og it-anvendelsen i Miljøministeriet som koncern for at sikre den bedst mulige fremtidssikrede struktur i forhold til de kommende års opgaver og udfordringer.

Det er med den stigende afhængighed af digitale løsninger og regelmæssige organisationsændringer en udfordring for Miljøministeriet at tiltrække, fastholde og udvikle de relevante kompetencer til at indfri de digitale muligheder.

Motivationen og engagementet i forhold til udnyttelse af digitale muligheder og løsninger varierer i Miljøministeriet. Der er derfor behov for, at Miljøministeriet har de rette incitamenter og kompetencer omkring digitalisering for derved at få det maksimale ud af investeringerne i digitale løsninger.

Endelig er det en udfordring at forstærke den digitale kultur og dermed ønske og forståelse for at arbejde digitalt på tværs i ministeriet gennem et respektfuldt og ligeværdigt samarbejde på tværs af geografiske skel og organisatoriske lag. Derved sikres også et bedre grundlag for forandringsparathed og uformel videndeling.

Digitaliseringsstrategien tager afsæt i, at organisationen ifølge kortlægningen oplever, at den ikke effektivt udnytter de digitale muligheder, at datakvaliteten kan højnes, og at der er et behov for et digitalt kompetenceløft. I forbindelse med strategiudarbejdelsen er der gennemført en spørgeskema-baseret brugerundersøgelse i Miljøministeriet. Udvalgte observationer er gengivet i nedenstående boks:

68,5 procent føler i meget høj grad eller i høj grad, at it-systemerne understøtter arbejdsopgaver/arbejdsproces i det daglige arbejde.

51,2 procent føler i nogen grad, i mindre grad eller slet ikke sig i stand til at udnytte de muligheder, it-systemerne har.

46,2 procent føler i nogen grad, i mindre grad eller slet ikke, at it-systemerne har den tilstrækkelige datakvalitet til at hjælpe med at yde en højere indsats for samarbejdspartnere uden for ministeriet.

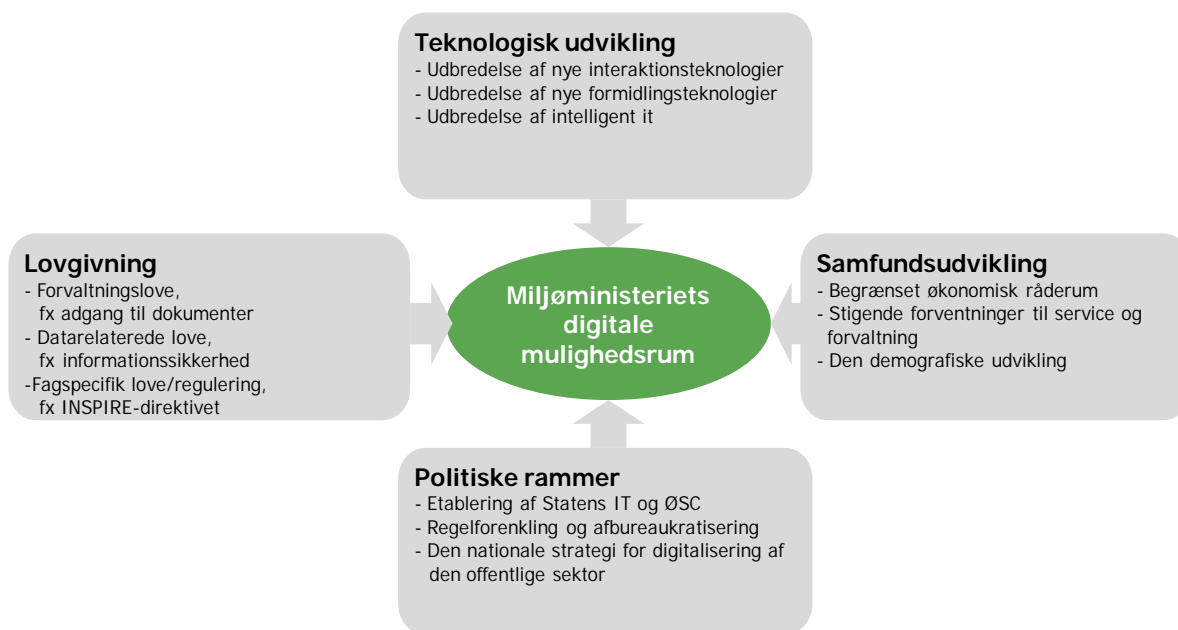
13,7 procent har slet ikke modtaget undervisning i forhold til de it-systemer, de arbejder med.

8,8 procent af lederne føler i mindre grad at it-systemerne understøtter deres arbejdsopgaver/arbejdsproces i det daglige arbejde, hvorimod det er mellem 4.9 og 4.5 procent af medarbejderne, som føler dette.

3.4 Eksterne forhold af betydning for digitaliseringsstrategien

Det tredje væsentlige udgangspunkt for Miljøministeriets digitaliseringsstrategi er de eksterne vilkår. Der er således fastsat et fællesoffentligt ambitionsniveau for digitaliseringen. Dette ambitionsniveau er ikke nogen simpel opgave at indfri for Miljøministeriet eller for den sags skyld andre ministerier.

Baseret på kortlægningsrapporten er dimensionerne for de eksterne rammer og vilkår gengivet i nedenstående figur, som vil blive udfoldet kort i det efterfølgende³.



3.4.1 Samfundsudvikling

De økonomiske rammer, hvorunder Miljøministeriet driver virksomhed, er generelt begrænsede i de kommende år, hvilket stiller særlige krav til Miljøministeriets digitaliseringsindsats. Således er Miljøministeriet underlagt de samme faldende driftsrammer som den øvrige centraladministration. De offentlige ressourcer skal ifølge regering og Finansministeriet prioriteres fra administration til borger-nær service.

Herudover betyder den demografiske udvikling, at Miljøministeriet og den øvrige offentlige sektor i de kommende år forventeligt vil opleve et fortsat stigende antal medarbejdere, der går på pension, mens udfordringerne med at rekruttere og fastholde medarbejdere også for Miljøministeriet vil blive større. Miljøministeriet anser kompetenceniveauet og investering i udvikling af kompetencer for et væsentligt parameter i forhold til at være en attraktiv arbejdsplads.

Endelig har borgerne, virksomhederne og andre eksterne samarbejdspartnere stigende forventninger til den offentlige service og forvaltning. Dette gælder også for Miljøministeriet, der som koncern har mange snitflader og gensidige afhængigheder i forhold til eksterne samarbejdspartnere. Der vil derfor være et stigende krav fra samfundet om, at Miljøministeriet leverer og dokumenterer, at der realiseres forbedrede digitale løsninger for borgere, virksomheder og andre myndigheder i den løbende kontakt.

3.4.2 Teknologisk udvikling

De stigende forventninger til den offentlige service er ofte tæt knyttet til nye teknologiske muligheder, som borgere, virksomheder og andre myndigheder oplever i andre sammenhænge. Miljøministeriet bliver derfor løbende nødt til at orientere sig om og vurdere nye teknologier i forhold til digitalisering af opgavevaretagelsen.

Den teknologiske udvikling med webteknologier og mobile teknologier har givet nye muligheder for at understøtte såvel en serviceorienteret forvaltning med mange eksterne partnere og effektivisering af medarbejdernes arbejde gennem adgang til og anvendelse af it-værktøjer.

³ For en mere detaljeret beskrivelse af udvalgte dimensioner se: Kortlægningsrapport; Miljøministeriets digitaliseringsstrategi 2009; Juni 2009; Rambøll Management Consulting.

Blandt de nye teknologier kan fremhæves følgende, som er særlig relevante:

- De sociale teknologier, som kaldes Web 2.0, bygger på en sammensmeltning af teknologier, der muliggør en højere grad af brugerinddragelse, interaktion og åbenhed. Web 2.0 er således en ny måde at anvende internettet på, hvor fokus er på løsninger, der forbinder internetbrugere, udnytter den kollektive intelligens og fokuserer på samarbejde og videndeling.
- Ledelsesinformation og avancerede analysesystemer muliggør, at Miljøministeriet kan anvende og sammensætte data, som allerede eksisterer eller produceres i en række forskellige systemer, i én samlet styrings- og prioriteringsmæssig sammenhæng.
- Nye kommunikationsteknologier som mobil opkobling, SMS, videokonferencer og interaktiv e-læring rummer mange muligheder for, at Miljøministeriet kan redefinere dialogen og produktionen både internt og eksternt.
- Muligheden for at udvikle egentlige forvaltningssystemer, der kan anvende offentlige data på tværs af sektor-, institutions- og forvaltningsgrænser og dermed skabe de dedikerede løsninger, som giver borgeren service og administrationen lettelser.

3.4.3 Lovgivning

Ud over, at Miljøministeriet udarbejder dansk lovgivning på miljøområdet, hvor der er et urealiseret potentiale for at tænke digitaliseringen allerede fra lovformuleringsfasen, jf. de gennemførte interviews, er ministeriet underlagt en række love og regulativer, som sætter grænser og rammer for ministeriets digitalisering.

Forvaltningslove

Miljøministeriets forvaltning er som den øvrige centraladministration underlagt en række generelle forvaltningslove, som i kombination med samfundets generelle forventninger til digitalisering har betydning for rammerne for digitalisering, herunder forvaltningsloven og offentlighedsloven. Det handler fx om adgang til dokumenter som led i administrativ behandling af den enkelte sag. Miljøministeriet bliver nødt til løbende at forholde sig til lovgivningen i et digitaliseringsperspektiv for at imødekomme samfundets krav og forventninger.

Datarelaterede love og krav

Ud over generelle forvaltningslove er der samtidig en række datarelaterede love og krav, f.eks. persondataloven, arkivloven og indførelsen af informationssikkerhed efter DS484. Disse er Miljøministeriet forpligtiget til at efterleve og tage hensyn til i et digitaliseringsperspektiv. I strategien er efterlevelsen af disse ikke et valg, men indgår i overvejelserne, da de i sig selv udgør en ressourcekrævende udfordring, samtidig med at de sætter rammer for innovative digitaliseringsmuligheder, bl.a. omkring datadeling.

Fagspecifik dansk lovgivning eller EU-regulativer

Endelig er Miljøministeriet generelt et datatungt ministerium, hvor mange af kerneydelserne er baseret på produktion, bearbejdning og distribution af data. Disse data er i Miljøministeriet i udbredt grad baseret på enten fagspecifik dansk lovgivning eller EU-regulativer. Centralt i forbindelse med digital forvaltning er Lov om Infrastruktur for Geografisk Information, der trådte i kraft 15. maj 2009, baseret på INSPIRE-direktivet. Loven sætter rammerne for etablering, drift og udvikling af et lettilgængeligt fællesoffentligt geografisk administrationsgrundlag. Miljøministeriet står som ansvarlig for denne lov.

3.4.4 Politiske rammer

I "Danmark 2020 – Viden > Vækst > Velstand > Velfærd" tilkendegiver regeringen, at den i samarbejde med kommuner og regioner vil udbrede anvendelsen af it med henblik på effektivisering af det offentlige arbejds gange og øge anvendelsen af digital selvbetjening, så borgerne selv indtaster de oplysninger, som det offentlige skal anvende i sagsbehandlingen.

Den organisatoriske beslutning om at samle flere ministeriers it-drift i Statens It og økonomifunktioner i Økonomiservicecentret har effektivisering af den samlede forretnings- og it-arkitektur i den offentlige sektor som mål.

Statens It

Statens It arbejder for øjeblikket med at identificere forskellige kunders behov og standardisere disse til en ydelsesportefølje, der giver den rette kvalitet og støtte til processer og funktioner i kernefor-

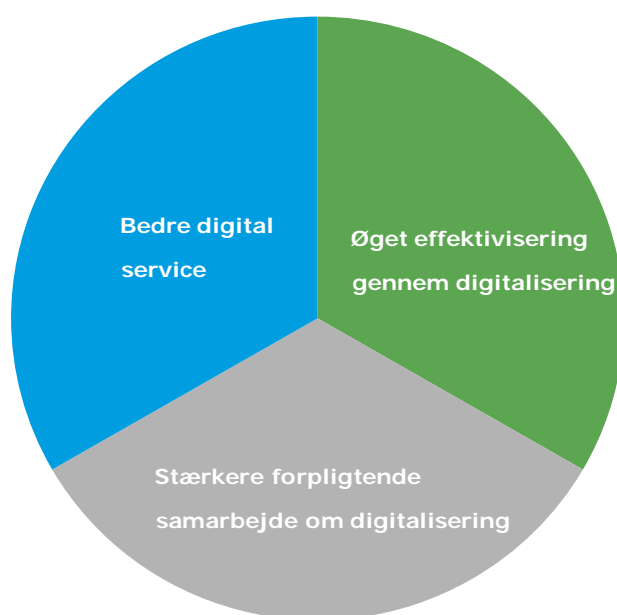
retningen. Beslutningen om opgaveflytning til Statens It betyder, at digitaliseringsstrategien skal forholde sig til, at der kommer en ny organisering af it-driften, at der sikres gode rammer for, at Miljøministeriet kan definere præcise krav til Statens It (inden for de givne vilkår), at der kan indgås gode SLA-aftaler, og at Miljøministeriet har et operativt beredskab på snitfladen mellem Statens It og ministeriet.

Regelforenkling og afbureaukratisering

Regeringen har desuden over de senere år haft et stærkt fokus på regelforenkling og afbureaukratisering. Der er således sket et stigende fokus på at sikre høj kvalitet i den offentlige regulering. Dette initiativ indebærer blandt andet, at der skal gennemføres en systematisk afdækning og forenkling af de regler, dokumentationskrav og arbejdsgange, der belaster institutioner og medarbejdere unødigt i deres daglige arbejde. Indsatsen skal tage udgangspunkt i medarbejdernes konkrete erfaringer.

Den nationale strategi for digitalisering af den offentlige sektor 2007-2010

Denne nationale strategi ligger som en politisk strategisk ramme for Miljøministeriets digitaliseringsstrategi. Strategien har tre dimensioner for digitaliseringen af den offentlige sektor:



Bedre digital service betyder, at borgere og virksomheder skal opleve den offentlige sektor som tilgængelig og serviceorienteret. Den digitale kommunikation skal foregå, når det er belejligt og på måder, som borgerne og virksomhederne oplever som værdifulde og målrettede. Denne ambition er først opfyldt, når borgerne og virksomhederne i videst muligt omfang kan betjene sig selv og nemt følge deres egne sager.

For at gøre den direkte kontakt mellem borgerne og virksomhederne så smidig og effektiv som mulig, skal der ske en automatisering eller forenkling af de bagvedliggende forretningsprocesser på alle områder. Systemer skal endvidere kunne kommunikere med hinanden, hvor det er muligt, og hvor det giver service- og forretningsmæssig mening.

Med blandt andet FORM og STORM-arbejdet er der lagt op til en ambitiøs gennemgang og forpligtende standardisering af den offentlige sektors forretnings- og it-arkitektur.

Øget effektivisering gennem digitalisering indebærer, at den danske offentlige sektor skal være blandt de bedste i verden til at udnytte teknologi til at effektivisere opgaveløsningen. Strategien fremhæver, at dette er afgørende for at imødekomme de stigende krav til den offentlige sektor, i takt med at øget velstand skaber individuelle og dermed også forskelligartede behov.

Strategien fastslår derfor, at det er et væsentligt mål fortsat at effektivisere den offentlige administration og give grundlag for bedre styring og tilrettelæggelse af de mere personalekrævende service-

områder, så en større andel af de offentligt ansattes tid kan anvendes til borgernær service. Samtidig skal måderne, hvorpå den offentlige service tilvejebringes, til stadighed udvikles.

Med regeringens e2012-målsætning om, at al kommunikation i 2012 med borgere og virksomheder foregår digitalt, vil det være en helt nødvendig forudsætning, at der allerede nu etableres intelligente kommunikationskanaler, baseret på system-til-system-løsninger og integration mellem kommunikationsplatform og sagsdokumentationssystemer m.v.

Gevinsterne ved digitaliseringen skal i forlængelse af strategien i højere grad end i dag systematisk dokumenteres. Det er således et krav i Finansministeriets budgetvejledning, at de statslige myndigheder skal udarbejde business cases og vurderinger af effekter samt risici i forbindelse med digitaliseringsprojekter af en vis størrelse.

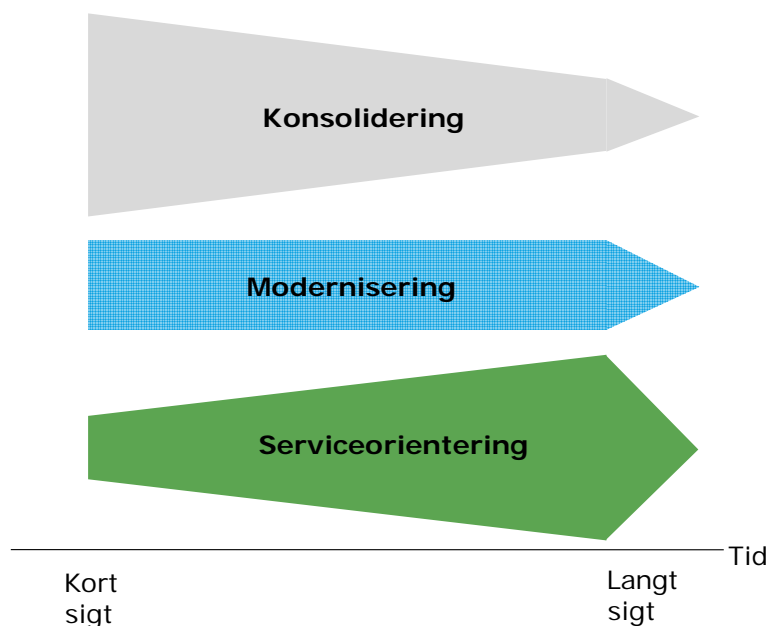
Stærkere samarbejde på tværs understreger, at en fælles retning for den digitale udvikling forudsætter, at flere beslutninger løses i fællesskab. Den offentlige sektor er præget af en høj grad af kompleksitet, når antallet af ydelser til borgere og virksomheder, antallet af medarbejdere og mængden af forskellige forvaltningsprocesser samt understøttende it-systemer ses i sammenhæng. Den høje kompleksitet og ønsket om en modulopbygget it-arkitektur i den offentlige sektor gør, at et samlet overblik over myndighedernes digitalisering bliver stadig vigtigere.

For at sikre sammenhæng og kunne prioritere digitaliseringsindsatsen bedre skal flere beslutninger træffes i forpligtende fællesskaber. Beslutningerne skal baseres på bedre overblik og grundigere indsigt i, hvilke ydelser og arbejdsprocesser det vil være mest værdifuldt at digitalisere, og hvilke løsninger der kan genbruges.

3.5 Fokus for ministeriets arbejde med digitalisering

Miljøministeriet har gennem årene iværksat en lang række digitaliseringsprojekter og formået at realisere store fordele af disse. Miljøministeriet er således kommet langt i forhold til at være et moderne ministerium og har i dag en stor datahåndtering og -produktion, som er understøttet af et stort antal administrative og faglige systemer.

Med afsæt i den nuværende digitalisering i Miljøministeriet tegner der sig et billede i forhold til fokus for den kommende digitale indsats. Dette er illustreret i nedenstående figur og yderligere beskrevet i de efterfølgende afsnit.



3.5.1 Behov for konsolidering mest på kort sigt

Som beskrevet tidligere, befinder Miljøministeriet sig i den tredje digitaliseringsbølge med fokus på at sikre integration mellem de bagvedliggende systemer (første bølge) og de eksternt rettede digitale services (anden bølge). Samtidig viser kortlægningen, at der i den nuværende situation er en række

digitale udfordringer ved den eksisterende digitalisering:

- Der er en markant udfordring i at få den nuværende drift til at fungere sikkert og stabilt.
- Der er mange relativt nye digitaliseringsløsninger, som er sat i drift med en række "børnesygdomme".
- Der er en meget stor gruppe af medarbejdere, som ikke har tilstrækkelige kompetencer til at anvende og udnytte it-systemer.
- Der er mange digitale udviklingsinitiativer i gang både i forhold til videreudvikling af eksisterende løsninger og i forhold til at igangsætte nye digitale løsninger.

Det er derfor på den korte bane helt centralt at fokusere på konsolidering af den nuværende digitale systemunderstøttelse og tilføre medarbejderne de nødvendige kompetencer i forhold til deres opgaver. Konsolidering skal sikre, at den nuværende digitalisering virker og derved bidrager positivt til en effektiv intern opgavevaretagelse og servicering af ministeriets eksterne interessenter.

3.5.2 Behov for løbende modernisering

Ud over en konsolideringsindsats er der et løbende behov for modernisering gennem digitalisering. De økonomiske rammer er generelt begrænsede, og der er et politisk krav om at øge effektiviteten i opgavevaretagelsen. Kortlægningen har vist, at der i Miljøministeriet er en række muligheder for at øge værdien af digitaliseringen gennem blandt andet at:

- Udnytte mulighederne ved den eksisterende systemunderstøttelse bedre, f.eks. Captia.
- Optimere arbejdsgangene med afsæt i digitalisering.
- Forbedre styring af digitaliseringen ud fra et tværgående koncernforretningsperspektiv.
- Øge kompetencerne omkring anvendelsen af digitale løsninger og forstærke den digitale kultur i ministeriet.

Moderniseringsindsatsen skal fastholdes som et løbende fokus for at sikre, at værdien af digitaliseringen bliver høstet, og at gevinsterne ved nye investeringer i digitalisering tages hjem og bidrager til en effektiv opgavevaretagelse

3.5.3 Behov for yderligere serviceorientering mest på langt sigt

Miljøministeriet skal som et moderne ministerium udvikle sin rolle i forhold til interessenterne og skabe nye resultater gennem effektive sammenhængende digitale services og åben adgang til data og information. Udviklingen af serviceorienteringen er således et strategisk og fast element i digitaliseringen i ministeriet. Som nævnt er Miljøministeriet i dag kommet langt i forhold til digitaliseringen af servicen over for de eksterne interessenter. Her kan blandt andet nævnes:

- Miljøportalen og Plansystem.dk, som ikke alene er service til de anvendende myndigheder og borgere, men også et fælles arbejdsredskab for flere myndigheder.
- Fuldt digitaliseret sagsforløb med eksterne og interne, f.eks. Det matrikulære system (mini-MAKS), hvor Kort & Matrikelstyrelsen og landinspektørerne udveksler digitale data til ajourføring af matriklen.
- Udbredt anvendelse af geodata i den offentlige forvaltning, således at geografien kan etablere de nødvendige sammenhænge mellem offentlige data, og stedet kan virke som nøgle og indeks i offentlige registre.
- En bred vifte af selvbetjeningsløsninger, f.eks. for jagttegn.
- Velbesøgte web-sites med målrettet information til offentligheden og interessenter.

Kortlægningen viser, at der fortsat er en række områder, hvor ministeriet med fordel kan digitalisere samspillet med ministeriets eksterne interessenter. Men disse områder skal forfølges, baseret på et forbedret digitalt fundament, hvor den basale drift og de eksisterende løsninger virker. Ellers risikerer både Miljøministeriet og samarbejdspartnerne, at driftsmæssige problemer og dårlig systemunderstøttelse vender gevinster til tab.

4. DIGITAL VISION FOR MILJØMINISTERIET

Miljøministeriets vision sætter ambitionsniveauet og retningen for det kommende arbejde i strategi-perioden, men rækker samtidig ud over strategiperiodens fem år.

Miljøministeriet ønsker, at visionen skal udgøre et solidt grundlag for prioriteringen af digitaliseringsmål og indsatser i strategien. Visionen skal være et klart pejlemærke for hele koncernen igennem hele strategiperioden.

Miljøministeriet bruger aktivt digitalisering til at yde bedre service og skabe åbenhed over for borgere, virksomheder og myndigheder til gavn for en bæredygtig samfundsudvikling. Indsatsen bygger på intern effektivitet og sikker it-understøttelse.

Visionen indeholder fire elementer, som er konkretiseret i de følgende afsnit. Et element har fokus på, at digitalisering ikke er målet i sig selv, men at det skal understøtte opgavevaretagelsen. De tre øvrige elementer forholder sig henholdsvis til behovet for at konsolidere, modernisere og serviceorientere jf. forrige afsnit.

4.1 Digitalisering som løftestang

"... til gavn for en bæredygtig samfundsudvikling" betyder, at digitaliseringen skal understøtte Miljøministeriets grundlæggende rolle og således medvirke til at forbedre opgavevaretagelsen med øje for ministeriets geografiske spredning og faglige mangfoldighed. Alle digitaliseringsinitiativer skal ses i dette lys.

"...bruger aktivt digitalisering" understreger, at digitalisering er et strategisk redskab til at løfte opgavevaretagelsen og realisere ministeriets forskellige mål.

4.2 Serviceorientering

"... yde bedre service og skabe åbenhed over for borgere, virksomheder og myndigheder.." betyder, at Miljøministeriet har fokus på at videreudvikle servicen og gennemsigtigheden gennem brug af digitalisering – F.eks.:

- Eksterne forventninger til Miljøministeriet bliver løbende forretningsmæssigt vurderet i forhold til digitale muligheder.
- Samarbejdspartnere tænkes aktivt ind i forhold til digitale løsninger vedrørende sammenhængende sagsbehandlingsforløb.
- Ministeriet deltager aktivt i fællesoffentlige digitaliseringsopgaver.
- Organisationen fokuserer teknisk, processuelt og kompetencemæssigt på service og er gearret til videreudvikling heraf.
- Ministeriet har fokus på åbenhed og borgernes rettigheder til indsigt i miljødata og ministeriets forvaltning.

4.3 Modernisering

"... bygger på intern effektivitet.." betyder, at Miljøministeriet løbende vil modernisere det interne arbejde blandt andet gennem brugen af digitalisering – F.eks.:

- De nuværende koncernsystemer bliver løbende vurderet og optimeret ud fra forretningsbehov.
- Data, dokumenter og viden opsamles, deles og anvendes systematisk i en effektiv understøttelse af opgavevaretagelsen, der samtidig minimerer ressourceanvendelsen til skabelse og vedligeholdelse.

- Medarbejdernes kompetencer generelt styrkes, og dermed løftes den digitale kultur i alle enheder og på alle niveauer med henblik på effektivt at tænke digitale løsninger i forhold til eksisterende og nye arbejdsgange.
- Der etableres en effektiv styring af koncernens digitalisering.
- Der tænkes, arbejdes og investeres på tværs af ministeriet i forhold til digitale muligheder/løsninger.

4.4 Konsolidering

"... og sikker it-understøttelse" betyder, at Miljøministeriet vil sikre, at den eksisterende digitalisering fungerer i forhold til opgavevaretagelsen – F.eks.:

- Der skabes en hensigtsmæssig enterprise arkitektur og infrastruktur med afsæt i forretningsmæssige behov.
- It-driften er sikker og stabil med særlig opmærksomhed på de forretningskritiske områder.
- Forsvarlig it-sikkerhed i overensstemmelse med offentlig standard.
- Data er på forretningsprioriterede områder valide og aktuelle.
- Svar- og opetid er tilfredsstillende i forhold til de opgaver, som såvel medarbejderne som borgere, virksomheder og andre myndigheder skal løse.
- Medarbejderne har de nødvendige kompetencer til at udnytte de digitale løsninger, som er til rådighed.

5. PRINCIPPER

Principperne indgår i beslutningsgrundlaget for igangsætning af konkrete digitaliseringsprojekter i ministeriet og skal sikre, at tilpasninger af nuværende digitale løsninger og nye digitale tiltag sker inden for de fælles overordnede rammer i koncernen. Principperne kan fraviges, men først efter konkret beslutning på relevant niveau, f.eks. ved forelæggelse for ministeriets Koordinationsudvalg for Digital Forvaltning.

5.1 Fælles/tværgående digitale arbejdsgange

Miljøministeriets opgaver i forhold til borgere, virksomheder og andre myndigheder involverer i mange sammenhænge flere af ministeriets enheder. Forbedret service og effektive arbejdsgange kræver derfor ofte samarbejde på tværs af ministeriet om udviklingen af digitale arbejdsgange. Digitaliseringen af arbejdsgange skal derfor have fokus på:

- De interne tværgående processer.
- De opgaver, som har fælles præg på tværs i ministeriet.
- De processer, som involverer andre offentlige parter.

Miljøministeriet vælger på den baggrund at samarbejde på tværs af enhederne om at etablere en fælles tilgang til udvikling af fælles/tværgående arbejdsgange, således at digitaliseringsprojekter bygger på helhedsanalyser.

Miljøministeriet har en fælles tilgang til at udvikle fælles/tværgående digitale arbejdsgange

5.2 Fælles it-løsninger til ensartede og fælles opgaver

Miljøministeriet ønsker - med respekt for ministeriets forskellighed - fælles digitale løsninger for at kunne effektivisere flest mulige fælles opgaver. Den fælles digitale basis er også en forudsætning for effektivisering på de individuelle faglige områder. Der er derfor brug for, at de fælles it-løsninger medvirker til:

- Et mere sammenhængende serviceorienteret it-arkitekturlandskab af it-applikationer, it-services og teknologisk infrastruktur, der kan drives og videreudvikles effektivt.
- Mindre komplekse og genanvendelige integrationer mellem systemer.
- Sammenhængende brugergrænseflader.
- Øget fleksibilitet i forhold til organisatoriske ændringer
- At driftsopgaven bliver lettere, når der er færre systemer, der skal tilrettes ved udefrakommende ændringer.

Både hensynet til effektivitetsmuligheder, fleksibilitet og drift betyder, at Miljøministeriet som strategisk princip vælger at anvende fælles it-løsninger til fælles opgaver.

Miljøministeriet anvender fælles it-løsninger til ensartede og fælles opgaver

5.3 Digitalisering virker for medarbejderen

Miljøministeriet ønsker ikke at digitalisere for digitaliseringens egen skyld. Enhver digitalisering skal betyde en øget værdi for ministeriets eksterne interessenter og/eller for ministeriets effektivitet. For at sikre dette er det centralt, at:

- Digitaliseringen giver mening for ministeriets medarbejdere.
- Digitaliseringen understøtter medarbejderne i at yde en bedre service.
- Digitaliseringen understøtter medarbejderne i en mere effektiv opgavevaretagelse.
- Medarbejderne bliver inddraget i udviklings- og implementeringsprocessen.

Samtidig er it og digitalisering et helt centralt kompetenceområde for ministeriets medarbejdere på tværs af faggrupper. Gode digitale kompetencer styrker medarbejdernes muligheder for jobudvikling i og uden for ministeriet.

Digitaliseringen i Miljøministeriet virker og giver mening for medarbejderen

5.4 En infrastrukturmodel for miljøsektoren

Miljøministeriet ønsker, at arbejdet med miljø- og geodata i Miljøministeriet tilrettelægges i overensstemmelse med en infrastrukturmodel, hvor det er relevant. Administrationen af data baseres derfor på principper fastlagt i EU's INSPIRE-direktiv:

- Data skal kun indsamles én gang.
- Data skal vedligeholdes, hvor det gøres mest effektivt.
- Det skal være let at få overblik over, hvilke data og tjenester der findes.
- Data skal kunne anvendes sammen, uanset hvor de kommer fra.
- Der skal være gode betingelser, der sikrer, at data kan blive brugt af mange i mange sammenhænge.

Miljøministeriet anvender INSPIRE's infrastrukturmodel som grundlag for arbejdet med miljødata

5.5 Aktiv i tværoffentligt samarbejde

Miljøministeriet ser det samfundsmæssige potentiale i tværgående samarbejde mellem stat, region og kommuner og på tværs i staten med de heri indbyggede fordele for borgerne og virksomhederne.

Miljøministeriet vil derfor sikre, at:

- Digitalisering, hvor det giver mening, sker i en tæt koordination mellem Miljøministeriet - specielt miljøcentre og kommunernes miljøforvaltninger.
- Tværoffentligt samarbejde om digitalisering og standardisering giver bedre service og øget effektivitet.
- Tværoffentligt samarbejde om fælles etablering, ajourføring og indkøb af data giver besparelser for samfundet.

Miljøministeriet deltager aktivt i digitalt tværoffentligt samarbejde

6. STRATEGISKE INDSATSOMRÅDER

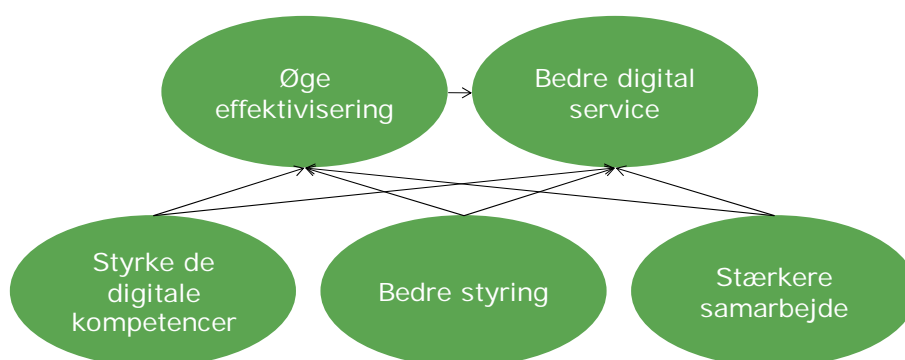
De efterfølgende kapitler vil indeholde en beskrivelse af de indsatsområder, som Miljøministeriet sætter fokus på for at realisere visionen. Indsatsområderne skal konkretiseres (hvad forstår vi ved dette indsatsområde), målsættes (hvad vil vi opnå gennem dette indsatsområde), og initiativer fastlægges (hvad vil vi konkret gøre inden for dette indsatsområde).

Med afsæt i visionen, har Miljøministeriet valgt fem indsatsområder for strategien:

- Bedre digital service
- Øge effektivisering
- Stærkere samarbejde
- Bedre styring
- Styrke de digitale kompetencer

Alle indsatsområder vil indeholde elementer af konsolidering, modernisering og serviceorientering.

De første tre indsatsområder er sammenfaldende med den nationale digitaliseringsstrategi og adresserer centrale dele af de udfordringer, som Miljøministeriet står over for i bevægelse hen mod visionen. De sidste to indsatsområder har et umiddelbart internt perspektiv med fokus på at sikre, at ministeriet får igangsat de rigtige initiativer i forhold til visionen og får høstet den fulde værdi af digitaliseringen.



I figuren er indsatsområdernes indbyrdes sammenhæng vist. Digitaliseringen skal medvirke til øget effektivisering og bedre digital service for Miljøministeriet. Ud over at være et mål i sig selv kan øget effektivisering også bidrage til, at ministeriet leverer en bedre digital service. De tre underliggende indsatsområder er ikke resultatmål i sig selv, men er centrale indsatsområder, der bidrager til intern effektivisering og bedre ekstern service.

7. ØGET EFFEKTIVISERING

Miljøministeriet skal videreudvikle evnen til at anvende digitalisering til at effektivisere opgaveløsningen. De største effektiviseringsgevinster opnås, hvor digitaliseringen ses i sammenhæng med ændrede arbejdsgange. Digitaliseringen vil derfor være et centralt element i Miljøministeriets generelle forretningsudvikling over de kommende år. Endvidere vil der fortsat være fokus på de forretningsmæssige gevinster, der følger af standardiserede eller tværgående arbejdsgange i koncernen.

Digitalisering som løftestang til effektivisering er afhængig af, at medarbejderne har let adgang til kvalitetsdata i opgaveløsningen, og at der ikke skal bruges unødige ressourcer på ibrugtagning af nye systemer.

Opbakning til modernisering gennem digitalisering forudsætter, at de enkelte digitaliseringsinitiativer kan betale sig, og at dette dokumenteres. Miljøministeriets digitaliseringsprojekter skal derfor baseres på veldokumenterede effektvurderinger og systematisk og relevant brug af projektstyringsværktøjer.

Miljøministeriets digitaliseringsmål er:

**Digitaliseringen i Miljøministeriet
medvirker til en øget effektivisering af
opgavevaretagelsen**

For at realisere dette mål har Miljøministeriet defineret nedenstående initiativer.

7.1 Digitalisering af arbejdsgange

Målet er gennem digitalisering at lette eksisterende arbejdsgange, fjerne unødvendige rutineopgaver og tilrettelægge nye på en i bred forstand ressourceeffektiv måde - også i forhold til den geografiske spredning af ministeriets institutioner og opgaver. It-understøttelsen skal derfor ind så tidligt som muligt i design af nye og ved ændringer af eksisterende arbejdsgange.

Miljøministeriet vil arbejde for, at digitalisering tager afsæt i:

- Design af sammenhængende digitale arbejdsprocesser med indbygget sagsstyring - også på tværs af offentlige og private strukturer og ansvarsområder. Et digitaliseringsprojekt kan tage sin begyndelse allerede i den fase, hvor ministeriet forbereder ny lovgivning, og omfatte processer, som involverer borgere og virksomheder.
- Merværdi for interessenterne - f.eks. kortere sagsbehandlingstid, færre administrative byrder og større gennemsigtighed i forvaltningen.
- Synlige effektivitetsforbedringer.
- Forbedrede digitale samarbejds muligheder på tværs af ministeriets geografisk spredte institutioner og øget anvendelse af mobile digitale løsninger.

7.2 Sikker og robust it

Den basale it skal være driftssikker og med tilstrækkelig kapacitet til, at digitaliseringen kan bidrage til effektivitet i opgavevaretagelsen. Der skal være det fornødne udstyr og systemer med svartider, opptider og kapacitet, som dækker behovene hos medarbejdere i Miljøministeriet og hos borgere, virksomheder og myndigheder, der anvender ministeriets digitale løsninger.

For at mindske den sårbarhed, som stigende afhængighed mellem et voksende antal systemer medfører, er der behov for et mere sammenhængende it-arkitekturlandskab af it-applikationer, it-services og teknologisk infrastruktur, der drives og videreudvikles effektivt centralt. Miljøministeriet vil løbende vurdere behovet for opgraderinger og nye versioner ud fra både forretningsmæssige og teknologiske hensyn.

Endelig skal der være den fornødne fokus på beskyttelse af ministeriets informationer og øvrige data i den enkelte institution og på tværs af ministeriet gennem en veldefineret organisering og klare procedurer.

Miljøministeriet vil:

- Øge fokus på driftssikkerhed og kapacitet, således at den daglige opgavevaretagelse understøttes effektivt.
- Konsolidere de anvendte it-systemer og opbygge en mere sammenhængende it-arkitektur for at sikre den nødvendige robusthed til at dække Miljøministeriets behov for fleksibilitet.
- Sikre løbende tilpasning af ministeriets informationssikkerhed til de fællesoffentlige standarder, opdatering af risikovurderinger for ministeriets institutioner samt vedligeholdelse af ministeriets sikkerhedsorganisation og interne procedurer.

7.3 Kvalitetsdata

Data er et bærende element for Miljøministeriet. Store, detaljerede, faglige og administrative datamængder er en forudsætning for administrationen af de mange specifikke fagområder i Miljøministeriet.

På tværs af koncernen er arbejdsgange og processer afhængige af de data, som understøtter sagsbehandlingen. For at sikre mere effektiv sagsbehandling, bedre anvendelse af miljødata samt større åbenhed i forvaltningen skal data være lettilgængelige, pålidelige og aktuelle. Adgang til rapportering og analyse af kvalitetsdata er ikke blot afgørende for effektiv sagsbehandling, men også for effektiv ledelse. Data er grundlaget for, at ledelsen kan styre, så de forvaltningsmæssige mål realiseres bedst muligt. Effektiv digital forvaltning forudsætter en konsolidering, der medvirker til at tilvejebringe, vedligeholde, udvikle og skabe adgang til kvalitetssikrede data.

Miljøministeriet vil:

- gennem arbejde med begrebsmodeller, datamodeller og metadata konsolidere datakvaliteten i forhold til udbredelse, anvendelse og tilgængelighed
- arbejde for at øge bevidstheden hos medarbejdere og chefer om betydningen af kvalitet i de data, der indgår i arbejdsprocesserne.

7.4 Håndtering af dokumenter

Medarbejderne i Miljøministeriets koncern har en række systemer til videndeling og dokumenthåndtering. Det er i dag muligt for den enkelte medarbejder at tage ansvar for eget sags- og dokumentarbejde, som også lever op til interne og eksterne formelle krav. De generelle sagsbehandlings- og dokumenthåndteringssystemer er Captia (ESDH-systemet), M-drevet, Intranet og Outlook.

Det afgørende er,

- at medarbejderne ved, hvornår og hvordan de enkelte systemer skal anvendes
- at systemerne kan integreres med ministeriets fagsystemer
- at systemerne kan integreres med andre procesunderstøttende systemer, f.eks. sagsstyring
- at systemerne er robuste overfor organisationsændringer
- at medarbejderne oplever, at systemerne understøtter deres arbejde

Miljøministeriet vil forbedre anvendelsen og udnyttelsen af ministeriets eksisterende systemer til håndtering af dokumenter med henblik på at gevinstrealisere og øge nytteværdien af disse. Til dette formål skal de anvendte systemer evalueres, moderniseringen af systemerne skal forberedes og gennemføres gennem blandt andet nyt udbud, arbejdet med sagsstyring vil blive intensiveret, og det skal sikres, at medarbejderne har de nødvendige kompetencer.

8. BEDRE DIGITAL SERVICE

Miljøministeriets ønsker at øge serviceorienteringen i dialogen med borgere og virksomheder. Den digitale service i Miljøministeriet skal medvirke til at levere god, målrettet service i dagligdagen. Den digitale service skal bidrage til en fælles og mere ensartet servicekultur på tværs af Miljøministeriet, som tager udgangspunkt i interessenternes samlede behov frem for de behov, som udspringer af den enkelte institutions ansvarsområde.

Miljøministeriets fokus i strategiperioden bliver at vurdere, hvorledes digitalisering kan skabe større værdi for interessenterne.

Miljøministeriets digitaliseringsmål er:

**Digitaliseringen i Miljøministeriet
medvirker til en bedre digital service
for borgere og virksomheder**

For at realisere dette mål har Miljøministeriet defineret nedenstående initiativer.

8.1 Lettere sagsbehandling

Forvaltningsgrundlaget på miljøområdet er omfattende og i konstant udvikling. Samtidig indgår flere myndigheder og myndighedslag i sagsbehandlingen. Dette betyder, at borgere og virksomheder ofte oplever administrationen på miljøområdet som kompleks, svær gennemskuelig og tidkrævende. Digitalisering vil kunne medvirke til at smidiggøre samarbejdet med borger/virksomhed.

Miljøministeriet vil arbejde for at lette sagsbehandlingen i forhold til borgere/virksomheder ved, at digitaliseringen reducerer den oplevede kompleksitet og reducerer sagsbehandlingstiden – bl.a. gennem selvbetjeningsløsninger og sammenhængende digital sagsforløb.

8.2 Åbenhed i sagsbehandlingen

Borgernes og virksomhedernes forventninger og krav til indsigt i den offentlige sagsbehandling er stigende. Muligheden for at følge ens egen sag bliver desuden forstærket ved en øget anvendelse af digitale selvbetjeningsløsninger. Miljøministeriet skal være forberedt på at imødekomme disse forventninger.

Miljøministeriet vil forberede grundlaget for at skabe større åbenhed i sagsbehandlingen f.eks. gennem digital journalindsigt og sagsstyring. Samtidig vil ministeriet arbejde for at kommunikere klart og realistisk om tidshorisonter ved sagsbehandling, samt hvilke elementer der indgår i denne.

8.3 Fokuseret digital kommunikation

Den digitale service skal være med til at sikre, at interessenterne får en let og omkostningseffektiv digital adgang til relevante data og informationer, uafhængig af tidspunkt og kendskab til styrelsernes ansvarsfordeling. Dette betyder, at uanset om interessenten anvender fællesoffentlige løsninger eller Miljøministeriets egne portaler eller andre digitale kanaler, vil Miljøministeriet aktivt arbejde for, at formidlingen sker med et fælles afsæt, der er klart og målrettet.

Miljøministeriet vil arbejde for at tilrettelægge og udnytte de digitale kommunikationskanaler med afsæt i borgernes, virksomhedernes og andre myndigheders ønsker og behov, herunder åbenhed i forhold til miljødata og ministeriets forvaltning. Et centralt spørgsmål er forholdet mellem anvendelse af egne, fællesoffentlige eller andre portaler.

8.4 Øget tilgængelighed

I forlængelse af målsætningen i regeringens globaliseringsstrategi om, at al relevant skriftlig kommunikation mellem virksomheder, borgere og den offentlige sektor i 2012 kan foregå digitalt, vil Miljøministeriet arbejde for at flytte ministeriets dialog med dets interessenter fra manuelle til digitalt baserede og automatiserede kanaler.

Det er centralt for Miljøministeriet at være bevidst om, hvornår og hvordan en service digitaliseres. Digitaliseringen af services skal baseres på en afvejning i forhold til strategisk vigtighed, merværdi for interessenterne, økonomi, teknologi og de interne organisatoriske konsekvenser.

Miljøministeriet vil øge antallet af digitale services, hvor det giver merværdi for borgere/virksomhederne og for Miljøministeriets effektivitet.

9. STÆRKERE SAMARBEJDE

Miljøministeriet ønsker at styrke og effektivisere samarbejdet med eksterne parter om digitalisering med fokus på slutbrugernes behov.

Det betyder, at Miljøministeriet ikke kun leverer service i en klassisk leverandør-kunde-relation, men indgår i forskellige samarbejder om opgaveløsning, hvor arbejdsprocesserne løber på tværs af organisatoriske grænser. Det stiller krav om standardisering samt et omfattende samarbejde mellem parterne for at effektivisere nuværende tværgående processer og udvikle nye.

Miljøministeriet er således initiativtager til og indgår i en lang række koordinerende fora som domænebestyrelser, servicefællesskaber m.v.

Stærkere samarbejde er tæt knyttet til bedre service og effektivitet. Stærkere samarbejde og standardisering er et middel, som gør det muligt dels at levere en bedre kvalitet i den service, som samarbejdspartnere modtager, og dels at levere en mere effektiv service over for slutbrugeren (borger eller virksomhed).

Fokus vil i strategiperioden være på at udnytte den lokale viden og det eksisterende gode samarbejde mellem de enkelte styrelser og eksterne parter. Fokus vil også være på at udnytte mulighederne for, at Miljøministeriet, på områder hvor det giver mening, koordinerer tværgående samarbejder med eksterne parter og deler viden herom.

Miljøministeriets digitaliseringsmål er:

Miljøministeriet vil gennem digitalisering skabe et stærkere offentligt samarbejde

For at realisere dette mål har Miljøministeriet defineret nedenstående initiativer.

9.1 Samspil med virksomhederne

Miljøministeriet ønsker, at virksomheder oplever, at de får en effektiv service af god kvalitet. Hvor større virksomhedsgrupper betjener sig af Miljøministeriets ydelser, bør der ske en målrettet vurdering af, hvordan samarbejde og service kan styrkes i forhold til deres behov.

Virksomhedernes relationer er ikke kun til Miljøministeriet, men også til andre myndigheder som f.eks. kommunerne. Det er derfor centralt for virksomhederne, at myndighederne arbejder sammen om at levere sammenhængende service. Derfor deltager ministeriet i tværoffentlige initiativer i tråd med et af denne strategis principper.

Miljøministeriet vil arbejde for at digitalisere større virksomhedssegmenters sagsforløb og dermed være en professionel samarbejdspartner, som forstår og respekterer virksomhedernes forretningsmæssige kontekst.

9.2 Partnerskab med kommuner og regioner

Myndighedsarbejdet på miljøområdet udføres af både Miljøministeriet, kommuner og regioner, og det er derfor en betingelse for fortsat udvikling af service og effektivitet, at myndighederne samarbejder om opgaveløsning og udvikling heraf. Miljøportalen er et eksempel på, hvordan myndighederne er gået sammen om et fælles værktøj.

Opgavefordelingen mellem kommunerne, regionerne og Miljøministeriet betyder, at et tæt og koordineret samarbejde vil være til gavn for borgere, virksomheder og miljøet.

Miljøministeriet vil arbejde for et tættere partnerskab med kommunerne og regionerne om digitalisering af tværgående arbejdsgange og informationsudvekslinger til gavn for borgernes og virksomhedernes kommunikation med det offentlige Danmark. Partnerskabet med kommunerne har to indfaldsvinkler: Samarbejde om fælles sager og om betjening af virksomhederne.

9.3 Samarbejde med andre statslige myndigheder

Samarbejde på statsligt niveau skaber mulighed for sammenhængende effektive digitale sagsforløb, som samtidig øger værdien for borger/virksomhed. Som konkret eksempel er der inden for ejendomsdannelsen etableret et udbygget samspil mellem tinglysning og matrikel.

Videreudvikling af "Stedet" som indgangsvinkel for geografisk digital forvaltning er et andet centralt område, hvor det giver mening både for borgere/virksomheder og det offentlige at udvide samarbejdet. Endelig er aktiv deltagelse i virk.dk og borger.dk gode eksempler på tværoffentlige samarbejder, som Miljøministeriet deltager aktivt i.

Endvidere vil Miljøministeriet arbejde efter de tværoffentlige standarder, retningslinjer, vejledninger og initiativer, f.eks. den nationale strategi for digitalisering af den offentlige sektor.

Miljøministeriet vil arbejde for at styrke samarbejdet med andre statslige myndigheder blandt andet gennem:

- Bidrag til sammenhængende digitale sagsforløb på tværs af den offentlige sektor med særligt fokus på ministeriets egne interesser.
- Udbredelse af "Stedet" som grundlaget for offentlig digital forvaltning.
- Adoptering af fællesoffentlige standarder, vejledninger og retningslinjer.

9.4 Synergi i de faglige fællesskaber

Der er i Miljøministeriet på en lang række områder samarbejde om løsning af faglige opgaver mellem styrelserne og mellem ministeriet og eksterne samarbejdspartner. Fælles for dem er, at samarbejdet retter sig mod at løse en udfordring vedr. digitalisering, og at denne udfordring kun kan imødegås ved, at flere parter går sammen om opgaven. Etablering af et fagligt fællesskab kan have vidt forskellig baggrund i en politisk beslutning, et ønske om strategisk positionering, behov for effektivisering, modernisering eller koordinering. Eksempler på faglige fællesskaber er:

- Danmarks Miljøportal
- Servicefællesskabet for geodata
- Grønt danmarkskort
- Plansystem.dk
- FOT-samarbejdet med kommunerne.

De konkrete resultater af disse digitaliserings-fællesskaber skal i sidste ende bidrage til at øge effektiviteten og kvaliteten i ministeriets arbejde og til, at Miljøministeriet giver en sammenhængende service til borgere, virksomheder og andre myndigheder. De faglige fællesskaber bør derfor ikke ses isoleret, idet der tværtimod er behov for, at Miljøministeriet har fokus på at høste de gevinster, der ligger i at skabe effektive sammenhænge mellem de forskellige fællesskaber og ministeriets egne digitaliseringsmål.

Miljøministeriet vil arbejde for en styrket koordination af de faglige fællesskaber gennem:

- Fortsat fokus på og aktiv deltagelse i tværoffentlige fællesskaber.
- At fastsætte principper for arbejdet i de faglige fællesskaber, der sikrer, at de koordinerer arbejdet indbyrdes og med Miljøministeriets digitalisering.
- Løbende at koordinere de faglige fællesskabers arbejde med arbejdsprocesser, data og it-understøttelse med henblik på at bidrage til digitaliseringen i Miljøministeriet.

10. STYRKE DE DIGITALE KOMPETENCER

Miljøministeriet ønsker at styrke de digitale kompetencer bredt i koncernen for at sikre, at Miljøministeriet får det optimale ud af digitaliseringen. Den digitale kultur i Miljøministeriet skal styrkes gennem et respektfuldt og ligeværdigt samarbejde på tværs af geografiske skel og organisatoriske lag.

Spørgsmålet om de digitale kompetencer er tæt knyttet til indsatsområderne Øget effektivisering og Stærkere samarbejde. Kompetenceniveauet er centralt for, om Miljøministeriet kan realisere forretningsgevinster og opnå mere effektive forretningsprocesser. Miljøministeriet vil internt sikre en effektiv organisation, hvor digitaliseringsudfordringerne imødekommes. Dette gøres ved at sikre, at medarbejdere og ledere har klare roller i forhold til digitalisering samt besidder den rette digitale viden til at udfylde disse roller. Det betyder også, at Miljøministeriet skal være en attraktiv og moderne arbejdsplads i forhold til it-understøttelse, og at organisationen er kendetegnet ved forandringsparathed.

Fokus i strategiperioden vil være på, at digitaliseringsrelaterede initiativer skal tage udgangspunkt i forrettningens behov, og at koncerndigitaliseringsprojekter forventningsafstemmes med forretningsmæssige mål og behov. Herunder skal det sikres, at der fra beslutningsproces til implementering tages højde for den organisatoriske kontekst, som løsninger skal forankres i.

Miljøministeriets digitaliseringsmål er:

**Miljøministeriet vil styrke
medarbejdernes og ledelsens
digitale kompetencer**

For at realisere dette mål har Miljøministeriet defineret nedenstående initiativer.

10.1 Digitalt kompetenceløft

For at sikre udnyttelsen af de digitale muligheder i ministeriet i dag og i fremtiden, skal medarbejderne være klædt ordentligt på til at anvende disse muligheder. Såfremt de nødvendige kompetencer ikke er til stede, skaber digitalisering ikke effektivitet og bedre service for borger og virksomheder, snarere tværtimod. Dertil kan lægges medarbejderens egen frustration og utilfredshed med ikke at kunne udføre arbejdet ordentligt med de værktøjer og støttemidler, der er til rådighed.

Miljøministeriet vil arbejde for et kompetenceløft for medarbejderne og ledelsen med afsæt i deres individuelle behov for anvendelse af digitale løsninger. Digitaliseringsprojekter skal have kompetenceudvikling som en naturlig integreret del, og ministeriet vil løbende sikre, at medarbejderne har de nødvendige digitale kompetencer.

10.2 Digitalt lederskab

En central dimension i at styrke de digitale kompetencer er, at ledernes roller og ansvar i forhold til digitaliseringstiltag bliver konkretiseret og tydeliggjort. Med begrebet digital ledelse sættes der fokus på lederrollen og lederansvaret i forhold til digitaliseringen. Således skal de velkendte ledelsesdiscipliner kobles med digitaliseringens muligheder og udfordringer.

Miljøministeriet vil arbejde for at fastlægge krav og forventninger til ledernes roller i relation til digitalisering. Krav og forventninger skal være medvirkende til at sikre, at digitaliseringen bliver en naturlig og integreret del af ledelsesopgaven i Miljøministeriet. Digitaliseringsperspektivet skal således indarbejdes i ministeriets ledelsesgrundlag.

10.3 Forandringsledelse

Miljøministeriet stilles løbende over for effektivitets- og servicekrav fra omverdenen. Samtidig stiller medarbejdere krav til et godt arbejdsmiljø og effektive arbejdsprocesser. Miljøministeriet ønsker derfor et styrket fokus på effektiv projektgennemførelse. Herunder at digitaliseringstiltag har de tilsigtede effekter, og at opstillede business cases realiseres.

Derfor vil Miljøministeriet i strategiperioden sætte fokus på forretningsmæssig forankring som en naturlig del af alle projektførelser fra beslutningsproces til forankring og gevinstrealisering. Desuden vil Miljøministeriet styrke kompetencerne i ledelse af digitaliseringsprojekter.

Miljøministeriet vil derfor iværksætte et initiativ til at adressere følgende:

Miljøministeriet vil arbejde for, at forandringsledelse bliver en naturlig del af digitaliseringstiltag i Miljøministeriet på lige fod med den mere teknologiske side. Forandringsledelse skal sikre effektiv projektledelse, og at digitaliseringsprojekter knyttes tættere til forretningen, og dermed at den teknologiske løsning kan bruges af medarbejderne.

10.4 Innovation

Miljøministeriet ønsker i stadig højere grad at anvende digitaliseringens muligheder som en katalysator for innovativ udvikling af ministeriets forretning. Samtidig ønsker Miljøministeriet at anvende medarbejderes og lederes viden til at skabe en stærkere forretning. Derfor vil Miljøministeriet i strategiperioden arbejde med at styrke it- og digitaliseringskompetencerne hos ledere og medarbejdere.

Miljøministeriet vil arbejde for at sikre, at alle medarbejdere forholder sig innovativt til digitaliseringsmuligheder i forbindelse med implementering af ny lovgivning, regulativer og administrative procedurer. Alle ansatte i Miljøministeriet bør betragte digitalisering som en del af deres faglighed.

11. BEDRE STYRING AF DIGITALISERINGEN

Digitalisering har voksende betydning for ministeriets opgavevaretagelse og må som forvaltningsdisciplin i de kommende år forventes at få stigende indflydelse på beslutningsprocesserne på linje med de teknisk faglige discipliner indenfor ministeriets ressort, jura, økonomi, national og international politik.

I stil med godkendelsesordningen for husdyrbrug og Grønt Danmarkskort vil flere politiske initiativer omfatte krav om udvikling af effektive digitale tværoffentlige forvaltningsløsninger og digital adgang til valide og opdaterede data. Det bliver en udfordring for ministeriets ressortforvaltning, og afledt heraf en udfordring til indretningen og udnyttelsen af ministeriets it-systemer, digitale datasamlinger og de værktøjer, som ministeriet benytter til data-transport og it-kommunikation.

Det rummer også en styringsmæssig udfordring, idet potentialet og ønskerne må forventes at udfordre ministeriets økonomiske og ressourcemæssige muligheder. Ministeriet skal derfor kunne prioritere initiativerne og tilrettelægge udviklingen og den faglige drift af digitale løsninger så ressourceeffektivt som muligt på koncernniveau. Såvel i kortlægningsrapporten som i brugerundersøgelsen peges der på, at Miljøministeriet har behov for en mere klar og entydig styring af digitalisering og it på koncernniveau og i institutionerne:

- Der er ikke et fælles overblik over, hvorledes der styres på it-området
- Der er uklarhed omkring, hvilken beslutningskompetence der er placeret hvor i dag
- Der er ikke et fælles grundlag for beslutninger
- Der er ikke en helhedsorienteret prioritering af projekter på tværs af koncernen
- Der er ikke ensartet gennemførelse af og opfølgning på projekter

Med etableringen af Koordinationsudvalget for Digital Forvaltning i 2008 har ministeriet taget det første skridt i retning af en mere koordineret styring af it-anvendelsen og digitaliseringen. Men arbejdet med digitaliseringsstrategien har sat fokus på behovet for yderligere tiltag, som kan sikre en effektiv ressourceudnyttelse og fælles prioriteringer på koncernniveau.

Kortlægningsrapporten peger på behovet for, at de specialiserede opgaver i højere grad løses på en måde, hvor der kan anvendes fælles systemer med mulighed for brugerrettede tilpasninger og modulopbygning. Der peges også på behovet for bedre integration mellem systemer og standardisering af datadefinitioner og beskrivelsesmetoder.

Skal denne tværgående organisering lykkes, er der behov for en styrket koncerntilgang til samspillet mellem opgaveløsningen, systemer, applikationer, infrastruktur og netværk.

Miljøministeriet vil fokusere og effektivisere styringen af digitaliseringen på koncernniveau og i institutionerne

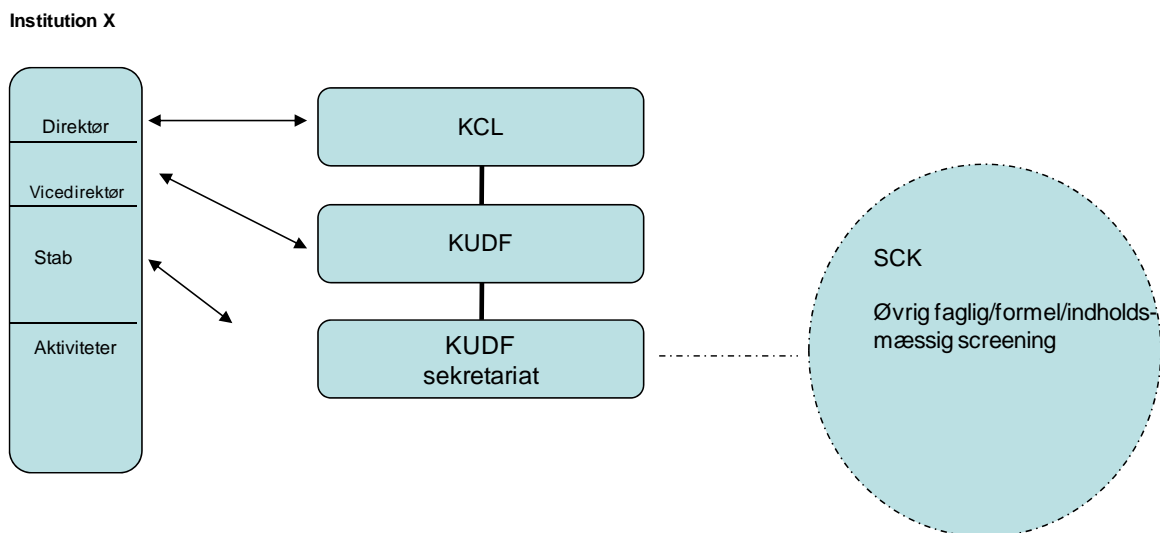
11.1 Justering af ministeriets organisation og styring af it og digitalisering

Miljøministeriet vil på den baggrund ændre de eksisterende beslutningsstrukturer og processer, der sikrer, at koncernen fastlægger strategier for it-anvendelsen og som gør, at disse implementeres og løbende justeres og koordineres. Justeringen skal:

- matche det ambitionsniveau for digitalisering og it, som er udtrykt i strategien
- passe til ministeriets øvrige væsentlige beslutningsstrukturer og – processer og dermed sikre bedst mulige betingelser for prioritering i styrelser og koncern
- styrke forankringen af digital forvaltning og it i ressortforvaltningen og i ledelsen
- klargøre ansvarsplaceringen
- lette og forbedre den fælles prioritering
- forbedre styring og opfølgning

Justeringen skal samtidig sikre ledelsesfokus på at understøtte den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi, de statslige krav til sikker it og leverandørstyringen, herunder forholdet til Statens It.

Nedenstående figur illustrerer den fremtidige styringsstruktur for it og digitalisering i Miljøministeriet.



Justeringen vil tage udgangspunkt i den organisering, der i 2008 blev gennemført med etableringen af Koordinationsudvalget for Digital Forvaltning.

Koncernledelsens rolle vil blive præciseret, og der vil ske en præcisering af kompetence, roller og opgaver for øvrige relevante fora, herunder Sekretariatschefkredsen. Det vil blive præciseret, hvilke fora der selvstændigt må træffe beslutninger på koncernniveau, hvordan koordination på tværs af ministeriet skal foregå, og hvordan ministeriet på koncernniveau kan forholde sig til og understøtte de it- og digitaliseringsprojekter, som gennemføres på institutionsniveau.

Et centralt element i styrkelsen af ministeriets styring af it og digitalisering er tilrettelæggelsen af samarbejdet mellem ministeriets institutioner om de fælles aktiviteter på koncernniveau og de aktiviteter på institutionsniveau, som også har koncernfælles aspekter. Der vil derfor også blive fokuseret på den fælles forberedelse af de beslutninger, som træffes i Koncernledelsen og Koordinationsudvalget for Digital Forvaltning, ligesom der vil blive fokuseret på den tværgående anvendelse af fælles arkitektur, business-cases og projektværktøjer, herunder også fælles vurdering af, om et institutionsprojekt har koncernfælles interesse.

11.2 Fast involvering af Koncernledelsen

Digitalisering og it vil blive fast tilbagevendende emner for koncernledelsen. Det er fremover Koncernledelsen, der

- træffer de overordnede strategiske beslutninger
- foretager den overordnede prioritering gennem vedtagelse af årlig handleplan med arbejdsprogram og budget samt behandling af årlig midtvejsstatus for arbejdet i Koordinationsudvalget for Digital Forvaltning
- træffer beslutninger vedrørende projekter og aktiviteter med betydelig volumen

Beslutningerne i Koncernledelsen sker efter indstilling fra Koordinationsudvalget for Digital Forvaltning og forberedes af koordinationsudvalgets sekretariat. Formanden for udvalget deltager efter behov ved Koncernledelsens behandling af sager fra koordinationsudvalget.

11.3 Koordinationsudvalget for Digital Forvaltning

Det centrale omdrejningspunkt for Miljøministeriets tværgående opgaver vedr. digitalisering og it vil være Koordinationsudvalget for Digital Forvaltning. Tilrettelæggelsen af samarbejdet skal sikre

- implementering af digitaliseringsstrategien
- koncernforankring af ministeriets digitaliseringsinitiativer
- en effektiv og fælles gennemførelse på koncernniveau af statslige initiativer
- rationel gennemførelse af og deltagelse i tværoffentlige initiativer
- bedre sammenhæng i digitaliseringsindsatsen på tværs af ministeriet
- effektiv udnyttelse af kompetencer og ressourcer på tværs af ministeriet
- en effektiv og velovervejet driftsimplicitering i koncernen af nye digitaliseringsinitiativer

På baggrund af overordnede beslutninger i Koncernledelsen har udvalget ansvaret for den koncernfælles udvikling af digitalisering af ministeriets it-systemer og værktøjer m.v., og at rammen herfor etableres gennem opbygning af ministeriets it-forretningsarkitektur og it-infrastruktur. Udvalget har således ansvaret for de fællesministerielle standarder og løsninger, de forretningsgange som skal ligge til grund for den fælles screening af projekter samt den valgte tilgang til implementering af strategien og driften af opgaver i relation til strategien og øvrige digitaliseringsaktiviteter.

Udvalget har ansvar for, at de koncernfælles it-systemer udvikles i overensstemmelse med it-forretningsarkitekturen, at de hænger tilfredsstillende sammen med øvrige relevante systemer og oprettholder en tilfredsstillende it-funktionalitet i forhold til de relevante processer. Udvalget behandler spørgsmål vedr. det strategiske systemejerskab for Captia, der som ministeriets journal- og arkivsystem har en helt central funktion i forhold til arbejdsprocesserne i ministeriet, ligesom udvalget træffer beslutninger om udviklingen af ministeriets fælles GIS-værktøjer.

Udvalget skal koordinere ministeriets tværgående opgaver vedr. informationssikkerhed, bl.a. i forhold til fællesoffentlige standarder og etablering og vedligeholdelse af den nødvendige sikkerhedsorganisation på tværs af ministeriets institutioner.

Udvalget skal sikre, at de koncernfælles administrative systemer og de koncernfælles kommunikationssystemer (Omada, LIS, Futurematch, intranet, IP-telefoni) udvikles efter en sammenhængende it-strategi og arkitektur. Det sker på foranledning af systemejerne og sekretariatschefkredsen.

Udvalget har ansvaret for at fastlægge strategi og politik i forbindelse med ministeriets deltagelse i det fællesoffentlige digitaliseringsarbejde.

Udvalget beslutter og sikrer forankring af fælles tværgående projekter og aktiviteter på koncernniveau, ligesom udvalget behandler koncernrelevante spørgsmål vedr. projekter, som besluttet og gennemføres af ministeriets institutioner.

Udvalgets arbejde tilrettelægges efter et årshjul, hvori processer og opgaver forsøges tilrettelagt i overensstemmelse med ministeriets øvrige beslutningsstruktur og -kaldence, særlig i forhold til arbejdet med koncernmål, resultatkontrakter, arbejdsprogrammer og budgetter. På denne måde sikres bedst mulige betingelser for prioritering i såvel koncernen som i de enkelte institutioner.

Udvalgets arbejde fastlægges i årlige arbejdsprogrammer med tilhørende budget, som godkendes af koncernledelsen i forbindelse med behandling af den årlige handleplan.

Alle ministeriets institutioner er repræsenteret i udvalget. Styrelserne er repræsenteret på vicedirektørniveau, departementet på sekretariatschefniveau og ankenævnene på chefniveau. Formandskabet varetages af Kort- og Matrikelstyrelsen.

11.4 Andre relevante fora og samarbejder

En række af ministeriets udvalg har hidtil haft centrale opgaver, der vedrører digitalisering og it.

Datakoordinationsudvalget har skullet tage forretningsstrategiske beslutninger, som også ville indebære udvikling og drift af it-systemer, som understøtter ministeriets digitale dataopgaver og som spiller sammen med de koncernfælles systemer, styrelsernes fagsystemer og andre offentlige eller private it-systemer.

Det har stillet krav om tæt koordination med Koordinationsudvalget for Digital Forvaltning, hvilket da også var hensigten i forbindelse med den samtidige etablering af dette udvalg og Koordinationsudvalget for Digital Forvaltning medio 2008. For at sikre bedst mulig sammenhæng mellem data og digitalisering nedlægges udvalget, og arbejdet med data forankres i stedet i Koordinationsudvalget for Digital Forvaltning.

Sekretariatschefkredsen drøfter og beslutter forretningsstrategiske spørgsmål vedrørende de koncernfælles administrative systemer indenfor økonomi, personale samt de koncernfælles kommunikationssystemer. Der vil derfor blive etableret et samarbejde på sekretariatsniveau med henblik på at sikre den tilstrækkelige koordination gennem screening og høring m.v. forud for beslutninger om projekter og aktiviteter for at sikre afstemning i forhold til den koncernfælles it-forretningsarkitektur m.v.

Statens It. I forbindelse med etableringen af samarbejdet med Statens It vil der blive taget stilling til organiseringen af den koncernfælles koordination / styring i forhold til Statens It som leverandør af driften af ministeriets it-systemer. Relationen til styringsstrukturen for it-anvendelse og digitalisering afklares i den forbindelse.

DMU og GEUS. DMU og GEUS er væsentlige samarbejdspartner for Miljøministeriet i relation til digitalisering og data. Samarbejdet med hhv. DMU og GEUS varetages fremover gennem Miljøministeriets almindelige samarbejdsstrukturer.

Netværk. Institutionernes digitaliseringsprojekter skal for at leve op til kravet om overholdelse af fælles standarder og anvendelse af fælles løsninger og redskaber kunne trække på viden herom fra en række faglige kompetencenetværk, som gennem konsultation skal kunne bidrage kvalitativt til de konkrete projekters valg af metoder og værktøjer m.v. Det drejer sig f.eks. om arkitektur, GIS-værktøjer, ESDH, brugeradministration og informationssikkerhed.

11.5 Sekretariatet for Koordinationsudvalget for Digital Forvaltning

Forberedelsen af møderne i Koordinationsudvalget og den daglige drift af opgaver, som hører under udvalget, sker i udvalgets sekretariat, som består af medarbejdere, der repræsenterer formanden og udvalgets medlemmer.

Sekretariatet sammensættes derfor dels af medarbejdere fra samme styrelse som formanden, dels af en medarbejder fra hver af styrelserne, departementet og det kommende klagenevæn. Sekretariatets medarbejdere forbliver placeret i deres institutioner med eksisterende referenceforhold, men med den primære opgave at bidrage til sekretariatsudvalgets arbejde. De forudsættes derfor kompetente indenfor it og digitalisering samt at være forsynet med et tilstrækkeligt mandat.

Formålet med, at sekretariatsarbejdet udføres med deltagelse af medarbejdere fra alle ministeriets institutioner, er dels at sikre en bred forankring af de koncernfælles opgaver i ministeriets forretning, og dels at sikre fælles ansvar for koncernfælles udfordringer, som udspringer af den enkelte institutions konkrete projekter og aktiviteter. Derudover er formålet at sikre den bedst mulige kvalificering af det materiale og de projekter, som Koordinationsudvalget skal tage stilling til.

Sekretariatet betjener formanden og udvalgets medlemmer gennem systematisk forberedelse af udvalgets møder ved

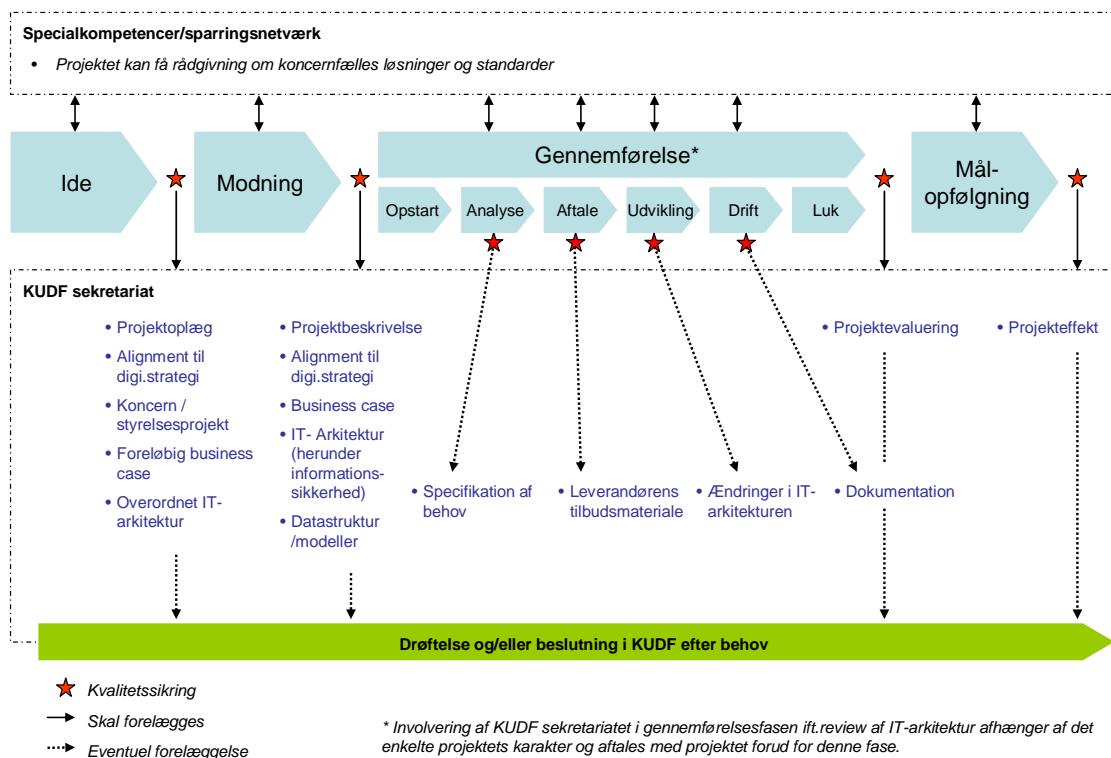
- udarbejdelse af kommenteret dagsorden med tilhørende kvalificeret indstillingsmateriale
- forberedelse af sager til drøftelse i udvalget med angivelse af eventuelle uoverensstemmelser, principielle spørgsmål m.v. med tilhørende indstillinger

- forelæggelse til beslutning uden drøftelse, når der forud for møderne er opnået enighed herom gennem sekretariatsforberedelsen
- systematisk opfølgning på de beslutninger, der træffes på udvalgmøderne
- løbende oversigt over spørgsmål og emner, der er til drøftelse på kommende møder
- udarbejdelse af årshjul for udvalgets arbejde
- udarbejdelse af udkast til årlig handleplan med arbejdsprogram og budget for udvalget
- udarbejdelse af materiale, som gennem udvalget forelægges koncernledelsen til beslutning eller andre udvalg i høring

Sekretariatet varetager endvidere de opgaver, som udvalget delegerer til sekretariatet, herunder

- forberedelse og forelæggelse af koncernfælles projekter og aktiviteter
- screening med henblik på støtte til og tilpasning af de af institutionernes projekter eller elementer heri, som er relevante i forhold til de koncernfælles interesser vedr. digitalisering og it (f.eks. digitaliseringsstrategiens principper, indsatsområder og implementeringssystematik, business-cases, it-forretningsarkitektur, datareferencemodeller, fælles it-drift ved Statens It)
- følge arbejdet med den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi for at sikre sammenhængen til ministeriets arbejde
- etablering og inddragelse af relevante kompetencenetværk bestående af medarbejdere, som medvirker til forberedelse af sager for udvalget samt gennemførelse af den fælles screeningsproces og støtte til projekter, som gennemføres af institutionerne, og støtte til de koncernfælles projekter
- etablering af overblik og sammenhæng i projekter og aktiviteter
- etablering af overblik over de MIM-standarder for digitalisering og it, som alle ministeriets projekter og aktiviteter skal forholde sig til ved hjælp af den fælles screeningsproces
- koordination og samarbejde med relevante fora internt og eksternt med henblik på gennemførelse af høringsprocedurer m.v.

Skitse til screeningsmodel for digitaliseringsprojekter i MIM – Inddragelse af KUDF sekretariatet og netværk i projektprocessen



Ovennævnte figur er en illustration af de potentielle elementer i en projektscreening. Screening gennemføres kun i det omfang, det er relevant for projektejerens ansvar i f.t. at sikre anvendelse og overholdelse af koncernfælles løsninger og standarder. Det er et selvstændigt mål at screeningen

medvirker til at sikre projekterne adgang til ministeriets fælles vidensbank herom, så projekterne får mulighed for at udnytte fælles løsninger og overholde de fælles standarder. Den fælles vidensbank opbygges gradvist med inddragelse af relevante faglige enheder og gøres løbende tilgængelig. Screeningsprocesser og screeningsgrundlag afklares i Sekretariatet for Koordinationsudvalget for Digital Forvaltning og udvikles løbende efter aftale med Koordinationsudvalget for Digital Forvaltning.

Kort- og Matrikelstyrelsen har ansvaret for tilrettelæggelsen af arbejdet i sekretariatet og det forudsættes, at der er et særligt ledelsesfokus på en ubureaukratisk og effektiv tilrettelæggelse af sekretariatets samarbejde med institutionerne. Samarbejdet skal understøtte formålet med digitaliseringsstrategien og positivt fremme adgangen til viden og kompetencer på tværs af ministeriet til understøttelse af aktiviteter og projekter i institutionerne.

11.6 Miljøministeriets institutioner

De væsentligste aktiviteter til realisering af ministeriets digitaliseringsstrategi foregår som en integreret del af den opgavevaretagelse, der sker i ministeriets institutioner og derfor også som hovedregel som led i deres projektportefølje. De koncernfælles aktiviteter har primært til formål, effektivt at sikre overensstemmelse med de koncernfælles mål, eksterne krav og statslige og internationale standarder samt at skabe operationalitet mellem ministeriets systemer og sikre ressource- og omkostnings-effektivitet ved udvikling og drift af systemer og værktøjer.

Det er institutionernes ansvar – og herunder projektejernes og projektledernes – at aktiviteter og projekter forholder sig til de koncernfælles løsninger og standarder. Det er derfor helt centralt, at institutionernes medarbejdere i sekretariatet bidrager til at projekterne får adgang til den fælles vidensbank om fælles løsninger og standarder, og at de rigtige kompetencer i den henseende aktiveres til støtte for institutionernes projekter.

Ministeriets institutioner vil derfor styrke organiseringen og varetagelsen af de koncernfælles opgaver ved at udpege en medarbejder, som tilknyttes sekretariatet for Koordinationsudvalget for Digital Forvaltning, og som aktivt

- bidrager til forberedelse af sager for udvalget, herunder så vidt muligt sikrer mandat til afklaring af sagerne i den løbende sekretariatsbetjening og bidrager til afklaring af udestående spørgsmål forud for udvalgets møder
- betjener institutionens udvalgsmedlem forud for udvalgets møder og mellem møderne
- medvirker til den fælles, tværgående screening og kvalificering af aktiviteter og projekter
- medvirker til etableringen af sekretariatets arbejdsgrundlag, herunder overblik over projekter og aktiviteter, tilpasning til digitaliseringsstrategiens implementeringssystematik, systemoverblik m.v.
- har ansvaret for sekretariatets opgaver vedrørende de af institutionens projekter og aktiviteter, som er relevante for udvalget
- sikrer fælles screening af de af institutionens projekter, som indeholder relevante koncernfælles problemstillinger
- er sekretariatets kontakt til de af institutionens enheder, som har systemejerskabet til koncernfælles administrative systemer
- er sekretariatets kontakt til institutionen, dels til det netværk af medarbejdere, som deltager i screeningsopgaver, dels vedrørende andre spørgsmål, som forelægges institutionen.

Kravet til de medarbejdere fra institutionerne, som tilknyttes sekretariatet for Koordinationsudvalget for Digital Forvaltning, er, at de har

- forretningsmæssig indsigt, forståelse for it og digitalisering, overblik over institutionens projekter og aktiviteter, relevant fagligt netværk i styrelsen og kan betjene institutionens medlem af udvalget for at sikre udvalgets beslutningsdygtighed
- en placering i organisationen og ledelsesmæssig opbakning, der sikrer tilstrækkelig mulighed for udøvelse af deres opgaver i sekretariatet.

11.7 Finansieringsprincipper

For at sikre en samlet prioritering af de initiativer, der skal sikre realisering af digitaliseringsstrategien, foreslås det, at Koordinationsudvalget for Digital Forvaltning årligt medio oktober indstiller en

handleplan med tilhørende arbejdsprogram og budget for det kommende år til godkendelse i koncernledelsen. Arbejdsprogrammet skal indeholde alle de initiativer/aktiviteter, der forventes i udvalgets regi i det kommende år med angivelse af udgifter samt forslag til fordeling af udgifterne blandt institutionerne. På denne måde sikres en samlet prioritering af initiativer og aktiviteter i koncernen, og det sikres samtidigt, at de enkelte institutioner kan lade disse initiativer indgå i deres egen prioritering. Budgettet skal indeholde angivelse af udgifternes fordeling mellem anskaffelser og drift samt forventede udgifter i budgetårene.

Koncernledelsen skal dernæst forelægges status over realiseringen af arbejdsprogrammet midtvejs i året samt ved årets slutning, herunder om de angivne økonomiske rammer holder.

Når de på arbejdsprogrammet angivne nye initiativer i løbet af året skal igangsættes, kan dette kun ske efter en af udvalget godkendt business-case, som belyser fordele og ulemper i et økonomisk perspektiv. Såfremt et planlagt initiativ ikke kan igangsættes som følge af en ikke godkendt business-case, skal Koncernledelsen orienteres om dette, herunder hvilke konsekvenser det måtte have.

Såfremt der i løbet af året bliver behov for at igangsætte større initiativer, som ikke er på arbejdsprogrammet, kan dette ske ved beslutning i udvalget, såfremt omkostningerne ved initiativet ikke overstiger 300.000 kr. eller ressourcetrækket ikke overstiger 1ÅV. I forbindelse med en sådan beslutning skal der være taget stilling til, hvordan udgifter og ressourcer fordeles blandt institutionerne. Hvis et nyt initiativ overstiger ovennævnte grænser, kan initiativet alene igangsættes efter indstilling fra udvalget og godkendelse i Koncernledelsen. I den forbindelse skal der i indstillingen være forslag til fordelingen af udgifter og ressourcer mellem institutionerne.

Ved fordelingen af udgifterne mellem institutionerne vil der blive taget udgangspunkt i følgende principper:

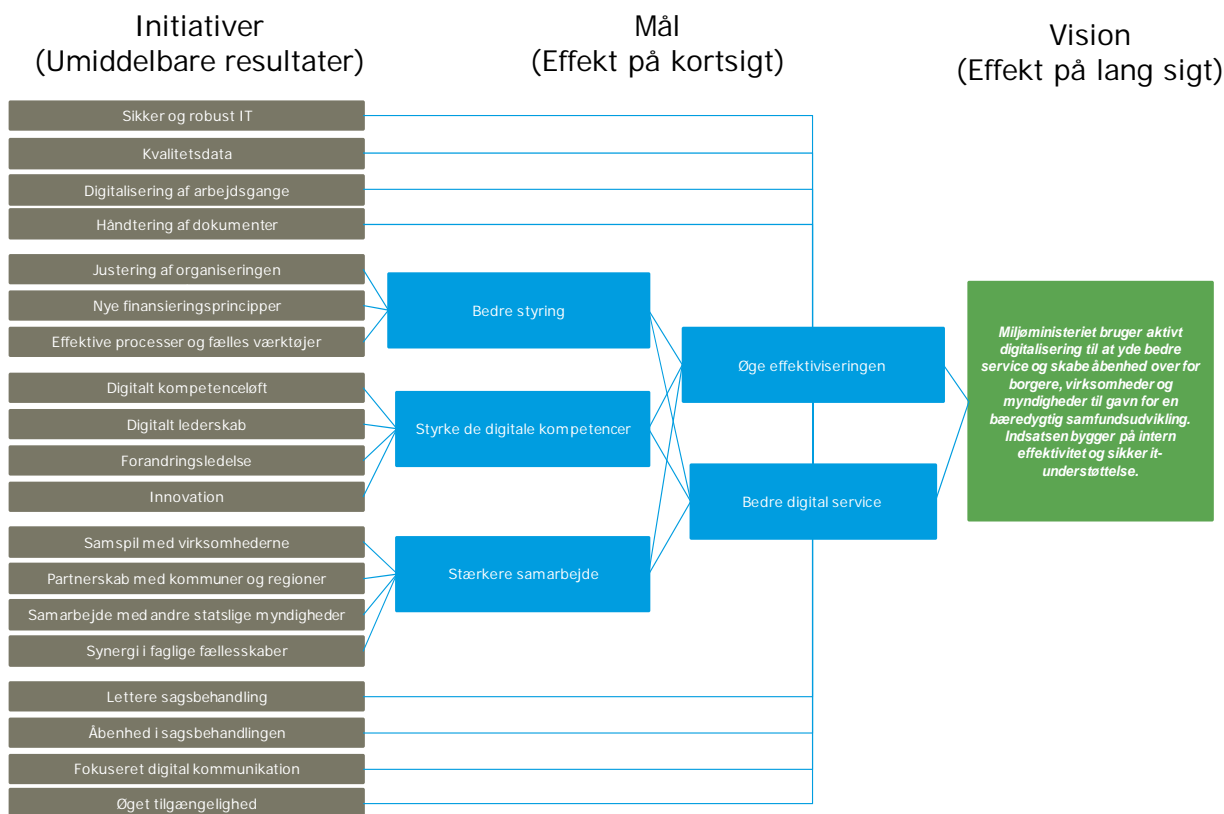
1. Lige deling mellem institutioner (eventuelt med graduering af store/små)
 - Velegnet til basisudgifter, f.eks. grundlicens til Captia.
 - Uegnet til udgifter med licenser eller etableringsomkostninger, der afhænger af antal brugere
2. Deling mellem institutioner efter antal medarbejdere
 - Velegnet til udgifter, hvor finansieringen er afhængig af antal brugere – f.eks. hvor alle medarbejdere skal benytte et it-system.
 - Uegnet til udgifter, hvor medarbejdernes anvendelse varierer meget, eller hvor nogle slet ikke anvender systemet, medmindre en større medarbejdergruppe entydigt kan identificeres og således objektivt freregnes.
3. Deling efter konkret brug af eller behov for den pågældende ydelse/aktivitet
 - Velegnet til udgifter, der kan henføres til konkrete ensartede funktioner/opgaver fordelt bredt i institutionerne, eller hvor udgiften er direkte relateret til konkret målbart forbrug.
 - Kan kun anvendes, hvor der er detaljeret kendskab til, hvor og hvordan ydelsen eller aktiviteten anvendes.
4. Deling efter institutionsmæssig fordeling af faktiske omkostninger
 - Kan kun anvendes, hvor det er muligt at fordele helt konkret efter udgifter - f.eks. ved konvertering af historiske journalbaser, hvor det typisk er en specifik pris pr. base.

Fordelingsprincipperne vil enten kunne anvendes alene, eller de vil kunne kombineres, hvis udgifterne til et konkret initiativ rummer forskellige udgiftselementer.

12. IMPLEMENTERING

Strategien udgør rammen for ministeriets digitaliseringsindsats frem til 2015. De konkrete aktiviteter, som skal medvirke til strategiens realisering, vil – udover de daglige driftsbetonede opgaver - bestå af eksisterende initiativer, som vil blive fortsat eller tilpasset strategien, samt af nye initiativer, som udspringer af strategiens mål.

Med udgangspunkt i strategiens vision for digitaliseringsindsatsen er der fastlagt fem strategiske indsatsområder med tilhørende digitaliseringsmål og initiativer:



12.1 Krav til implementeringen

Initiativerne der knytter sig til de strategiske indsatsområder (i figuren kaldet mål) vedrører meget forskellige discipliner og målgrupper. Gennemførelsen af strategien skal derfor tilrettelægges på en måde, der effektivt kan håndteres:

- prioritering af meget forskelligartede projekter og aktiviteter indenfor begrænsede ressourcer
- fastholdelse af kobling mellem vision/mål og de projekter og aktiviteter, der igangsættes
- identifikation og tværgående koncernhåndtering af projekter og aktiviteter, som falder indenfor strategien, både de koncernfælles og de, som ejes af en eller flere institutioner.
- sammenhæng til og synergi med institutionsspecifikke projekter og aktiviteter
- afhængigheder og synergier mellem projekter og aktiviteter under strategien
- sikring af strategi-projekternes gevinst-realisering, hvor det er relevant
- sikring af omkostningseffektiv gennemførelse af strategi-projekterne
- effektiv koncernadministration af strategien

Hovedelementerne i implementeringen af strategien er

- aktiviteter og projekter, som er systematiseret i programmer i forhold til strategiens vision om konsolidering, modernisering og serviceorientering
- årlige handleplaner, som bygger på evaluering af den forudgående indsats (programreview)
- årligt arbejdsprogram og budget, som både omfatter handleplanens aktiviteter og projekter samt de koncernfælles driftsudgifter

12.2 Programmer

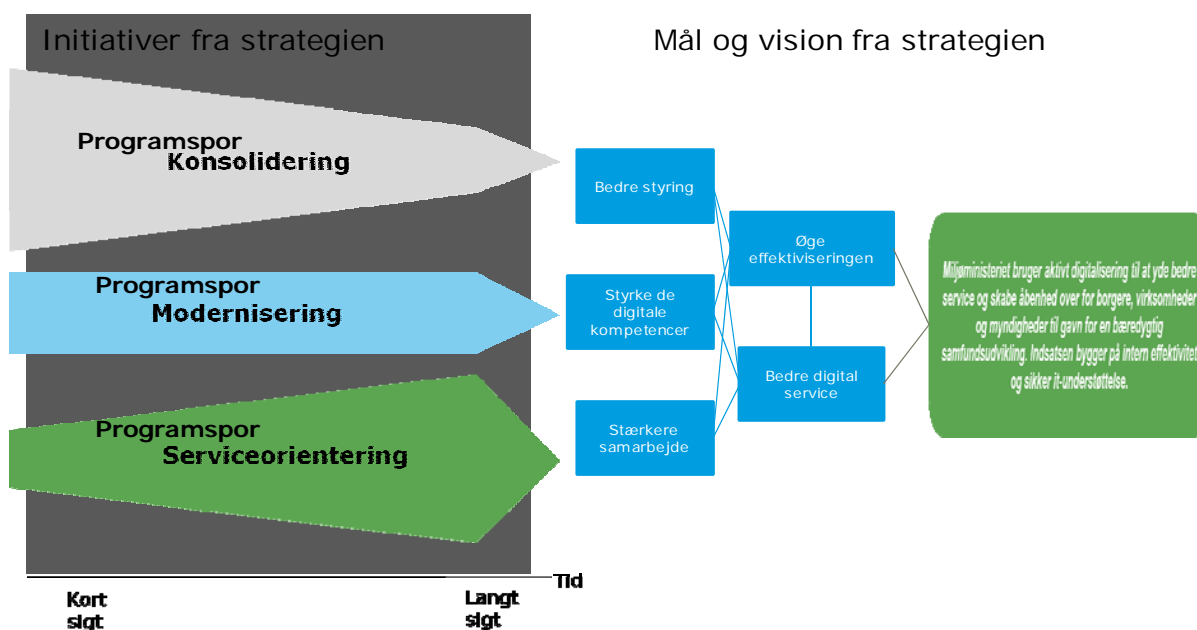
Programtilgangen skaber en paraply/sammenhæng for hovedparten af de projekter, som skal igangsættes under strategiens 20 initiativer, ved at:

- **Programmet giver et prioriteringsgrundlag** - Et program tager udgangspunkt i et strategisk mål og vision, og på grundlag af de forventede resultater af de enkelte projekter skabes grundlag for prioritering af de nødvendige og vigtigste projekter.
- **Programmet holder retningen** - Et program sikrer en fælles forståelse for og tilgang til at løse de enkelte projekter. Fokus er bl.a. på gevinstrealisering, synergi og afhængigheder mellem projekterne.
- **Programmet fastholder overblik** - Et program er et overordnet rammeværk, hvorunder der er en række projekter, der samlet skal sikre, at ministeriet når de strategiske mål og vision.

Denne tilgang gør det muligt at prioritere og styre gennemførelsen af strategiens meget forskelligartede indsatsområder mere fokuseret gennem hele strategiperioden samt at vurdere, i hvor høj grad strategiens resultater er opnået – også ud over det enkelte projekt.

Nedenstående figur illustrerer, hvorledes programtilgangen binder behovet for konsolidering, modernisering og serviceorientering, som blev identificeret i afsnit 3.5 sammen med initiativerne i strategiens indsatsområder (mål).

De enkelte initiativer og såvel nye som eksisterende projekter skal indplaceres i et af de tre programspor, der etableres. Et initiativ/projekt vil kunne indgå i flere programspor.



Styringen og driften af programmerne skal tilrettelægges med et ambitionsniveau, der er i overensstemmelse med at programmerne primært har til formål at fungere som styringsinstrument på det overordnede strategiske niveau.

12.3 Projekter

Projekter vil være den bærende mekanisme i gennemførelsen af programmerne – og dermed strategien.

Ved strategiens opstart i 2010 skal der sikres sammenhæng mellem eksisterende projekter og strategien, med andre ord: hvilke koncern- og styrelsesprojekter er digitaliseringsprojekter under denne strategi, og i hvilket af de tre programmer hører de hjemme. Denne opgave vil blive løst gennem en screening der bl.a. tager afsæt i:

- principperne for ministeriets digitaliseringsindsats (kap. 5)
- Målene for de 5 indsatsområder

Tilsvarende vil der i strategiperioden skulle identificeres og besluttes nye projekter, som medvirker til gennemførelse af strategien.

12.4 Redskaber og værktøjer

Det forudsættes, at projekter under strategien anvender de eksisterende projektmodeller, skabeloner og værktøjer, herunder business-cases, og at der vil ske en løbende tilpasning inspireret af programtilgangen og fællesoffentlige retningslinjer. Der vil ligeledes skulle skabes bro mellem den projektstyring, der foregår i institutionernes projektforsamlinger, og den fælles koncernstyring inden for rammerne af strategien. Værktøjerne skal anvendes i de sammenhænge, hvor det er relevant, og løbende udvikles.

12.4.1 Årshjul

Rammerne omkring strategiens programmer, projekter og aktiviteter vil blive tilrettelagt i overensstemmelse med ministeriets øvrige planlægning og styring – herunder i forhold til processerne omkring koncernmål, resultatkontrakter og arbejdsprogrammer med tilhørende budgetlægning. Således skal strategien tilrettelægges i et årshjul, som respekterer disse processer, og som indarbejder den nye koncernstyring af ministeriets digitalisering, jf. kapitel 11.

Årshjulet skal sikre koblingen mellem projekter og aktiviteter, den årlige handleplan samt budgetlægning og dermed skabe mulighed for prioritering i såvel institutioner som på tværs af koncernen. Årshjulet for strategien vil blive til etableret i løbet af 2010 med henblik på effektivering i 2011.

12.4.2 Årlige handleplaner

Der skal udarbejdes årlige handleplaner for strategien. Handleplanerne skal indeholde det kommende års aktiviteter, initiativer og projekter for at sikre retning og fokus på gennemførelsen af strategien. Såvel koncernfælles og institutionsspecifikke projekter vil være omfattet med henblik på at skabe overblik.

I den årlige handleplan vurderes fremdriften af det seneste års aktiviteter og omfanget af det kommende års udfordringer med henblik på at fastlægge ambitionsniveauet i realiseringen af de initiativer og aktiviteter, som er indeholdt i strategien. Handleplanen skal endvidere synliggøre omfanget af de politiske besluttede og lovbundne digitaliseringsinitiativer. Handleplanens kobling til de koncernfælles aktiviteter, som de planlægges i de ansvarlige institutioners arbejdsprogrammer med tilhørende budgetter, skal sikre den ønskede prioritering, organisering, ansvarsfordeling og ressourceallokering til gennemførelse af det ambitionsniveau, der besluttes.

I den årlige handleplan indgår det kommende års arbejdsprogram med tilhørende budget for koncernaktiviteterne med angivelse af drifts- og anskaffelsesudgifter, forslag til fordeling mellem institutionerne samt foreløbigt budget for de efterfølgende år.

12.4.3 Årlige reviews

I handleplanens redegørelse for fremdriften af det seneste års aktiviteter skal det fremgå, hvorledes initiativer og projekter er afsluttet og afleveret til daglig drift.

Hensigten er, at denne korte redegørelse i løbet af strategiperioden udvikler sig til et egentligt årligt review af strategiens programmer og projekter samt resultatet af de målinger, som besluttes gennemført, f.eks. som led i projekter, programmer og leder-trivselsundersøgelsen. Formålet er en kort årlig status omkring fremdriften og - hvor det er relevant – gevinstrealiseringen af digitaliseringsstrategien. Det vil bl.a. indebære en årlig opdatering af de bagvedliggende business cases. Der vil blive udarbejdet simple standarder for disse reviews med udgangspunkt i de rammer, som strategiens programtilgang giver.

Den årlige handleplan med tilhørende budget forelægges koncernledelsen efter indstilling fra Koordinationsudvalget for Digital Forvaltning. Tilsvarende forelægges en halvårsstatus for handleplanen for koncernledelsen.

12.4.4 Kompetenceudvikling, kommunikation og formidling

Den årlige handleplan skal redegøre for eventuelt særlige kompetenceudviklingsbehov samt kommunikation og formidling af handleplanen. I den forbindelse bør der tages udgangspunkt i de årlige leder- og trivselsmålinger, og omfanget og udformningen af spørgsmål vedrørende digitalisering og

it i ministeriets årlige trivselsundersøgelser bør vurderes, bl.a. som led i en løbende modenhedsvurdering af ministeriets digitaliseringsindsats.

12.5 Handleplan for 2010/2011

Handleplanen for 2010/11 vil som den første handleplan være særlig i den forstand, at handleplanen for 2010/11 vil skulle indeholde de aktiviteter, som skal til for at etablere en ny styring og organisation for ministeriets digitaliseringsindsats. Handlingsplanen for 2010/11, der forelægges Koncernledelsen, vil indeholde følgende elementer:

- Etablering af ny styring af it og digitalisering (governance) som beskrevet i kapitel 11, herunder nye processer, årshjul, tilpasning af ansvarsfordeling og organisation, justering af kommissorier samt allokering af ressourcer
- Etablering af 3 programspor (konsolidering, modernisering og serviceorientering)
- Etablering af screeningsprocedure med tilhørende fælles kriterier og standarder for koncernfælles elementer i projekter og aktiviteter
- Etablering af oversigt over fagsystemernes it-forretningsarkitektur i overensstemmelse med fællesoffentlige standarder og den målarkitektur som Miljøministeriet fastlægger.
- Indplacering af eksisterende projekter og aktiviteter i de tre programspor
- Tilpasning af aktiviteter og projekter til den programstyring, der etableres
- Forslag til nye projekter og aktiviteter til igangsættelse i 2010
- Forslag til budgetramme og finansiering for de koncernfælles aktiviteter for 2010
- Identifikation og forberedelse af nye initiativer og projekter med henblik på planlægning af handleplanen for 2011
- Forslag til afdækning af ministeriets digitale modenhedsniveau som grundlag til brug for evaluering af strategien i 2015
- Forslag til kommunikation vedrørende digitaliseringsstrategien

BILAG 1 – PROCES OG INVOLVEREDE I TILBLIVELSEN AF MILJØMINISTERIETS DIGITALISERINGSSTRATEGI 2010 – 2014

Strategiprocessen

blev igangsat af Koncernledelsen i foråret 2009 og forankret i Koordinationsudvalget for Digital Forvaltning. Arbejdet har været projektor organiseret med udvalgets formand som projektejer og projektledelsen placeret i Kort- og Matrikelstyrelsen, Området for Digital Forvaltning og GIS. Arbejdet har været organiseret med en projektgruppe repræsenterende ministeriets institutioner samt i temaworkshops og arbejdsgrupper med deltagelse fra institutionerne. Rambøll Management Consulting har under hele forløbet været tilknyttet strategiarbejdet med henblik på både indholdsmæssig og processuel bistand. Koordinationsudvalget for Digital Forvaltning har fulgt arbejdet tæt og Koncernledelsen og Vicedirektørkredsen har undervejs drøftet strategien, herunder særligt spørgsmålet om styring og organisering af digitaliseringsarbejdet.

Deltagere i processen

Koordinationsudvalget for Digital Forvaltning

Vicedirektør Søren Reeberg Nielsen (KMS) (formand), vicedirektør Claus Torp (MST), vicedirektør Agnete Thomsen (SNS), vicedirektør Helle Pilsgaard (BLST), centerdirektør Tommy Mostrup (BLST MC AAR), sekretariatschef Bente Nielsen (DEP), it-chef Steen Dan Christiansen (DMU) (observatør), administrationschef Viktor Bech Pedersen (MKN/NKN), statsgeolog Jørgen Tulstrup (GEUS) (observatør).

Projektgruppe

Anders Raahauge (DEP), Lars Linnemann (BLST), Allan Kristensen (BLST), Jens Wolf Jespersen (BLST - MC AAR), Lars Bo Hansen (SNS), Troels Borremose (SNS), Kaspar Didriksen (MST), Helle Birkedal Martinussen (KMS/MIT), Poul Daugbjerg (KMS), Bent Gaardsvig Kjeldsen (KMS/DIG), Jesper Nørgaard Andersen (KMS/DIG), Christopher Alexander Buttenschøn (KMS/DIG), Thomas Ravn (KMS/DIG), Viktor Bech Pedersen (NKN), Anders Friis-Christensen (KMS/GIF).

KMS Projektledelse

Søren Reeberg Nielsen, vicedirektør - projektejer
Peter Pouplier, områdechef
Helle W. Licht, seniorkonsulent - projektleder
Lise Tejsner, it-projektleder - projektdeltager

Tak til alle, der har bidraget til arbejdet med udarbejdelsen af strategien i både interviews og følgende tema- og arbejdsgrupper:

- Arbejdsgange, tværgående arbejdsprocesser
- Service for borgere og virksomheder
- Data
- Arkitektur og infrastruktur
- Dokumenthåndtering og videndeling
- Digital håndtering og samarbejde med Miljøministeriets samarbejdspartner
- Organisatorisk gennemslagskraft og digital kultur
- Ny Governance
- Faglige fællesskaber
- Program for konsolidering

Tak til alle de næsten 700 af ministeriets medarbejdere, der deltog i brugerundersøgelsen i foråret 2009.