

# NYE UDFORDRINGER NYE PRIORITERINGER

Rapport om It- og Telestyrelses udfordringer efter samlingen af Videnskabsministeriets arbejde med informations- og kommunikationsteknologi i styrelsen



Juli 2006

# INDHOLDSFORTEGNELSE

1. SAMMENFATNING.....	2
2. FORMÅL OG INDHOLD .....	8
3. FAGLIGE UDFORDRINGER .....	10
3.1 Fem udgangspunkter for ITSTs virke.....	10
3.2 Seksten hovedudfordringer.....	11
4. ORGANISATORISKE UDFORDRINGER.....	26
5. FORSLAG TIL DET VIDERE STRATEGIARBEJDE.....	29
5.1 Mission, vision og værdier .....	29
5.2 Identifikation af centrale politikområder .....	32
5.3 Nye værktøjer .....	33
5.4 Ny kommunikationsstrategi .....	35
5.5 Forslag til implementeringsproces .....	36

## **Bilag**

BILAG I.....	38
Oversigt over interne informanter .....	38
BILAG II.....	39
Oversigt over informanter fra organisationsverdenen.....	39
BILAG III.....	40
Oversigt over informanter udvalgt blandt gruppen af resourcepersoner .....	40
BILAG IV.....	41
Informanternes forslag til IKT-initiativer.....	41

# 1. SAMMENFATNING

Denne rapport indeholder resultaterne af en kortlægning af 34 nøglemedarbejderes, interessenters og ressourcepersoners syn på It- og Telestyrelsens (ITST) hovedudfordringer og styrelsens forudsætninger for at håndtere udfordringerne. Formålet med kortlægningen har været at udarbejde forslag til hovedelementer, som kan indgå i det forestående strategiarbejde.

## **Udgangspunktet for ITSTs arbejde**

Kortlægningen viser, at informanterne mener, at ITSTs arbejde bør tage afsæt i:

- at IKT er en driver for konkurrence og innovation og derfor en afgørende forudsætning for at implementere regeringens globaliseringsstrategi,
- at IKT bliver et centralt værktøj for at sikre velfærden, når de store årgange pensioneres, og der bliver konkurrence om de små årgange,
- at der er uudnyttede effektiviserings- og kvalitetsforbedringspotentialer i en fortsat udrolning af digital forvaltning,
- at udviklingen af nye teknologier på IKT-området og nye måder at anvende dem på vil foregå med meget stor hastighed og give borgere, virksomheder og den offentlige sektor en række nye muligheder, men også rejse problemer der kræver politisk håndtering,
- at it- og teleområdet vil smelte sammen inden for en kortere årrække.

Med dette udgangspunkt ser informanterne følgende faglige hovedudfordringer for ITST:

## **Udvikling af selvstændige politikområder der udspringer af brugerbehov**

Den største og vanskeligste hovedudfordring består i følge mange informanter i, at ITST på en og samme gang bør *sammensmelte* it- og teleområdet til ét fagområde og samtidig bør *opsplitte* og udvikle det sammensmeltede fagområde i en række selvstændige politikområder. Sammensmeltningen bør ifølge informanterne tage teknologisk afsæt i overgangen til IP-telefoni. Opsplitningen i selvstændige politikområder bør tage udgangspunkt i brugerbehov, hvilket ses som en nødvendig betingelse for politisk gennemslagskraft.

## **Realistisk trendspotting som afsæt for politikudvikling**

En anden hovedudfordring mange informanter trækker frem er, at ITST på grund af den hurtige udvikling af teknologierne og af anvendelsesmulighederne skal evne at orientere sig og navigere i et endog meget usikkert farvand. Informanterne ser det dels som en udfordring, at styrelsen fagligt bliver i stand til at spotte de nye teknologier og anvendelsesmuligheder, der skal bringe løsningerne på de store samfundsmæssige problemer, og dels som en udfordring at dosere information om de nye teknologiers muligheder med den rette balance mellem teknologioptimisme og realisme. Identifikationen af trends i IKT-udviklingen herunder nye teknologier og anvendelsesmuligheder vurderes at være et vigtigt element i den fremtidige politikudvikling.

### **Offensiv spiller i samfundsdebatten**

Skal IKT-politikken styrkes, skal ITST ifølge hovedparten af informanterne anlægge en mere offensiv linie. Informanterne mener således, at styrelsen bør "blande" sig i debatten om alle samfundsmæssige problemstillinger, hvor IKT enten har potentiale til at løse problemer eller potentiale til at åbne nye muligheder. De fleste informanter mener i forlængelse heraf, at ITST ikke bør holde sig tilbage for at have synspunkter på andre ministeriers IKT-indsatser. Flere informanter mener endelig, at samlingen af IKT-området i en styrelse er en naturlig anledning til, at ITST anlægger en mere offensiv linie.

### **Kommunikation i øjenhøjde**

En offensiv linie bør ifølge informanterne understøttes af en kommunikation, der gør de meget komplekse, teknologiske problemstillinger forståelige. Samtlige informanter har således givet udtryk for, at ITST står overfor en stor kommunikationsudfordring. Ifølge nogle informanter står og falder hele ITSTs legitimitet og politiske gennemslagskraft med, at styrelsen er i stand til at kommunikere de centrale problemstillinger, så befolkningen, politikkerne og kollegerne på Slotsholmen kan forstå problemerne, se løsningsmulighederne og tage perspektiverne til sig.

### **Vogter af IKT-fremdrift i samfundet**

En stor del af informanterne roser det arbejde, der gøres for at dokumentere udviklingen på it- og teleområdet. Mange informanter påpeger samtidig, at det statistiske arbejde ikke kan stå alene men bør følges op af vurderinger af, hvorvidt udviklingen har været tilfredsstillende. Informanterne ser det således som en udfordring for ITST at påtage sig og udfylde rollen som vogter af, at IKT-mulighederne anvendes bredt i det danske samfund. Informanterne forestiller sig, at det kan ske ved, at ITST tager stikprøver for at tjekke IKT fremdriften på udvalgte områder.

### **Fortsat indsats på at skærpe konkurrencen på telemarkedet**

Styrelsens håndfaste indsats for at skabe konkurrence på telemarkedet og for at sikre frekvenser til Danmark vurderes fortsat som vigtig af mange informanter. De samme informanter mener i øvrigt, at it- og teleområdet bør sammenlægges. Enkelte informanter finder dog, at den telepolitiske udfordring består i, at ITST skal sikre et bæredygtigt telemarked for at undgå, at flere teleselskaber lukker. Endelig skal det fremhæves, at nogle informanter ser det som en udfordring at få formuleret en politik for next generation network (NGN).

### **Øget fokus på konkrete resultater**

En række informanter især brancherepræsentanter og specialister ser det som en udfordring for ITST at forskyde sin indsats fra et fokus på rammebetingelser til et fokus på rammebetingelser og konkrete resultater. Et fokus på resultater indebærer ifølge mange informanter, at ITST skal sætte sig i spidsen for større IKT-initiativer, være katalysator for større IKT-initiativer og gå i partnerskab med de hovedaktører, der implementerer store IKT-satsninger.

### **Rådgivningsudfordringen**

Flere informanter ser det som en udfordring, at ITST påtager sig en rådgiverfunktion i forhold til køb, anvendelse og implementering af IKT. De fleste mener, at rådgivningsfunktionen skal begrænses til rådgivning af statslige myndigheder, mens enkelte mener, at ITST på udvalgte

områder som sikkerhed skal udstrække en kommende rådgivningsvirksomhed til at omfatte borgere og virksomheder. Flere pointerer, at en rådgivningsvirksomhed stiller særlige kompetencekrav til medarbejderne.

### **Digital forvaltning**

De fleste informanter mener, at ITST primære opgave i relation til digital forvaltning er at overvåge, at der er fremdrift på området og herunder sikre sig, at de offentlige standarder følges.

Herudover peges på 4 konkrete indsatsområder:

- at sikre et brugervenligt borger.dk med en fleksibel indgang til information,
- at sikre at borgere og virksomheder får adgang til deres egne data og mulighed for at følge de sager, de måtte have til behandling hos offentlige myndigheder, herunder mulighed for at følge deres patientjournal i takt med, at den udfyldes,
- at sikre at borgere og virksomheder får mulighed for at koble rådgivere på deres adgang til at følge behandlingen af deres sager, og
- at sætte fokus på effektiviseringen i det yderste led i den offentlige sektor – skolelæreren/eleven, pædagogen/forældrene, hjemmehjælperen/den ældre, socialrådgiveren og bistandsklienten.

### **Digital signatur**

Så godt som alle informanter ser det som en stor udfordring for ITST at sikre, at danskerne får en brugbar, brugervenlig digital signatur. Den nuværende signatur betegnes af flere som brugerfjendsk og molboagtig. Det vurderes meget kritisk, at digital signatur har så ringe udbredelse. Der peges på, at en ny digital signaturløsning skal sikre, at de offentlige data, som knyttes op på signaturen, følger med borgeren, hvis borgeren ønsker at skifte signatur-leverandør, ligesom det bør sikres, at signaturen virker i udlandet.

Mange informanter mener, at løsningen af digital signaturproblemet er den enkeltstående indsats, som vil give det største bidrag til en øget IKT-anvendelse i Danmark. Der er forskelligt syn på, hvilken løsning der skal sættes på, nogle peger på et samarbejde med bankerne andre på at samtænke signaturen med det nye sygesikringsbevis.

### **Standardisering**

Arbejdet med standardisering ses af informanterne som et af ITST's nøgleområder, fordi fælles standarder skal sikre interoperabilitet. En overvejende del af informanterne mener, at arbejdet med *fastlægning* af åbne standarder er helt central for ITST, og at det er vigtigt, at det offentlige går foran. I forlængelse af ITST's arbejde med at fastlægge åbne standarder ligger der en stor udfordring i *den praktiske implementering* af standarderne.

**Forskningsudfordringen** som består i, at ITST skal sikre, at der i offentligt regi anvendes langt flere forskningsmidler på IKT-forskning og bidrage til, at Danmark får en større andel af de EU-midler, der afsættes til forskning på området.

**E-handelsudfordringen** som består i at understøtte væksten i danskernes handel på nettet.

**SMV udfordringen** som består i, at ITST på hele politikområdet sikrer, at de anbefalinger, der gives, de vejledninger der skrives, de politiske initiativer der tages, og den lovgivning der gennemføres, skelner mellem store og små virksomheder.

**Kompetenceudfordringen** som ifølge informanterne primært består i at øge antallet af kandidater med en lang videregående IT-uddannelse. Der peges dog også på, at ITST har en e-læringsudfordring, som i en første fase består i at formulere en politik på e-læringsområdet.

### **Organisatoriske udfordringer**

Løsningen af de faglige udfordringer stiller ifølge informanterne også ITST overfor en række organisatoriske udfordringer, hvor de største vurderes at være:

- At ITST i dag har 2 meget forskellige kulturer, som skal smeltes sammen til en enhedskultur, og at der i forlængelse heraf er behov for at skabe teamspirit og fælles fodslag.
- At ITST søger at få en mere offensiv kultur, hvor initiativer og frækhed belønnes, nederlag accepteres og fagligheden bibeholdes.
- At ITST etablerer arbejdsformer og anskaffer sig værktøjer, der understøtter udvikling og innovation.
- At ITST ændrer mødekulturen i sine udvalg til en arbejdskultur, hvor de mange eksterne parter og eksperter inddrages i politikudviklingen.
- At medarbejdere og kontorchefer i ITST bliver synlige i IKT-debatten, og at synlighed bliver et succeskriterium alle måles på.
- At såvel ledere som medarbejdere får udvidet deres netværk til Slotsholmen, forskningsverdenen, de kommunale organisationer, centrale erhvervsorganisationer, forbrugerorganisationerne, brancheforeningerne og de udviklingstunge IKT-virksomheder.
- At ITSTs medarbejdere og ledere bliver opkvalificerede på området politikudvikling, og at medarbejdere får IKT-kompetencer, der udspringer af egne erfaringer med teknologianvendelse herunder med hjemmearbejdspladser, anvendelse af digital medarbejdersignatur, IP-telefoni, ESDH, webredaktion m.m.

### **Forslag til arbejdet med mission, vision og milepæle**

På baggrund af informanternes vurdering af ITSTs udfordringer og deres refleksioner over hvad udfordringerne betyder for de fremtidige prioriteringer, anbefales det at lægge følgende formulering til grund for drøftelserne af ITSTs mission og vision:

It- og Telestyrelsen skal aktivt fremme anvendelse og udvikling af informations- og kommunikationsteknologi, der understøtter konkurrence, innovation, vækst og velfærd.

It- og Telestyrelsen skal sikre, at Danmark er blandt de 3 bedste lande i verden til at nyttiggøre ny IKT-teknologi.

Det foreslås endvidere, at visionen udbygges med konkrete målbare milepæle. Til *inspiration* for ITSTs fastlæggelse af milepæle er der formuleret milepæle på 9 områder:

Det er i 2010 målet:

1. at 50 % af alle danskere og 75 % af alle offentlige myndigheder handler på nettet 1. gang pr. måned,
2. at 50 % af alle virksomheder tilbyder e-handel,
3. at 75 % af alle danskere, 90 % af alle offentlige myndigheder og 90 % af alle virksomheder anvender en digital signatur,
4. at 50 % af alle offentlige myndigheder anvender Katalog over Offentlige it-standarder i deres it-arkitekturarbejde,
5. at 50 % af alle danskere, 75 % af alle offentlige myndigheder og 75 % af alle virksomheder anvender IP-telefoni,
6. at 90 % af alle danskere, offentlige myndigheder og virksomheder benytter bredbåndsinfrastruktur,
7. at 60 % af alle danskere, offentlige myndigheder og virksomheder benytter alternativ bredbåndsinfrastruktur, som eksempelvis FWA, Wimax eller fiberkabler,
8. at den offentlige andel af IKT-forskning udgør 33 %, og at Danmark andel af EU's IST-midler udgør 5 %,
9. at produktionen af kandidater med en lang videregående IT-uddannelse øges med 100 %.

### **Forslag til arbejdet med værdier**

Værdiarbejdet vurderes som væsentligt, både fordi ITST står midt i en fusionsproces, men også fordi mange af de udfordringer styrelsen skal håndtere, ifølge informanterne kræver, at succeskriterier, arbejdsformer og samarbejdsformer justeres. Det foreslås, at medarbejderne inddrages i værdiarbejdet, og at det tager *udgangspunkt* i en drøftelse af, at ITST skal være karakteriseret ved at være:

- fagligt velfunderet
- innovativ
- proaktiv og offensiv
- resultatskabende
- uafhængig og
- i dialog med omverdenen.

### Forslag til identifikation af centrale politikområder

Et centralt element i det forestående strategiarbejde er at få sammensmeltet it- og teleområdet og samtidigt få opsplittet det sammensmeltede fagområde i selvstændige politikområder. Det foreslås, at arbejdet fx gribes an ved at nedsætte 4 arbejdsgrupper (en velfærdsgruppe, en konkurrencegruppe, en innovations- og vækstgruppe og en teknologibrugergruppe) der går på tværs af it- og teleområdet, der skal identificere, hvordan styrelsens mission kan nedbrydes i selvstændige politikområder.

### Forslag til brug af nye værktøjer

Rapporten indeholder også en række forslag til, hvordan ITST kan følge op på informanternes forslag om, at styrelsen skal anvende trendspotting som udgangspunkt for politikudvikling og påtage sig en rolle som vogter af IKT-fremdrift. Det foreslås således, at ITST *overvejer*:

- At etablere et **innovationsudvalg** som får til opgave at vurdere nye teknologier og nye teknologianvendelsers potentiale og at komme med bud på emner for EU-forsknings samarbejde herunder forslag til, hvilke forskningsparter der kan bringes sammen i en EU-kontekst.
- At etablere en lille **MindLab enhed** med 3-4 medarbejdere efter samme model som Økonomi- og Erhvervsministeriets MindLab, hvor statslige myndigheder kan flytte ind, når de ønsker et kreativt indspil, nye vinkler, ideer mv. til IKT-indsatser.
- At "indstifte" et **IKT-challenge** efter Grundfos' forbillede, hvor hold af studerende fra de relevante videregående uddannelsesinstitutioner hvert år inviteres til i løbet af en uge at arbejde med at udvikle løsninger på væsentlige samfundsproblemer ved hjælp af IKT.
- At reetablere **Discussionforum**, som et forum, hvor førende internationale forskere og regulatorer en gang om året mødes med danske nøglepersoner for at drøfte IKT-udviklingen og udviklingen af policyinstrumenter.
- At supplere den nuværende IKT-statistik med en **evalueringsstatistik**, hvor IKT-fremdriften evalueres i forhold til forud fastsatte mål ledsaget af evt. forslag til politiske tiltag.
- At oprette en **A-klub** efter Elsparefondens forbillede, hvor de offentlige og private virksomheder, som melder sig ind, forpligtiger sig på forskellige IKT-anvendelser.
- At nedsætte et **markedsudvalg** som bl.a. får til opgave at vurdere barrierer for nye teknologier og nye teknologianvendelsers indtrængning på det danske marked.
- at styrelsens under hensyn til de økonomiske rammer implementerer og **afprøver** relevant **ny IKT-teknologi**, således at ledere og medarbejdere får erfaringer med de teknologier, der er genstand for politikudvikling.

### Forslag til ny kommunikationspolitik

Informanternes syn på, at ITST skal gøre en indsats for at forbedre sin kommunikation med omverdenen, er fulgt op af forslag til, hvordan ITST kan formidle IKT i øjenhøjde, kan udvikle et nyt brand, kan øge styrelsens generelle synlighed og få nye relationer til pressen.

## 2. FORMÅL OG INDHOLD

### Baggrund

Den 1. maj blev Videnskabsministeriets arbejde med informations- og kommunikationsteknologi samlet i en ny It- og Telestyrelse. Formålet er, at styrke ministeriets IKT-område, at øge samarbejdet med interessenterne og at skabe en entydig indgang til området.

Den ny It- og Telestyrelse skal fortsat fokusere på de opgaver, der er forbundet med at fremme borgernes anvendelse af IKT ved at sikre gode digitale rammebetingelser for virksomheders vækst, ved at digitalisere den offentlige sektor og ved at sikre et konkurrencepræget og innovativt marked for IKT- infrastruktur. Direktionen vurderer imidlertid, at der er behov for at udarbejde en ny strategi for arbejdet. Strategien skal forholde sig til de udfordringer, der udspringer af globaliseringen og at den rivende udvikling på IKT-området, ligesom den skal sikre, at styrelsen, når de mål, der ligger til grund for organisationsændringen.

It- og Telestyrelsens direktion ser det således som en udfordring at udarbejde en strategi for de kommende års arbejde, der sikrer en forsat udvikling af kvaliteten og effektiviteten i løsningen af de lovbundne opgaver, der prioriterer arbejdet med at implementere de store reformer (globaliseringsstrategien, moderniseringsprogrammet, kommunalreformen og den kommende velfærdsreform), der reviderer den mere end 10 år gamle "bedst og billigst" strategi på teleområdet, og som sikrer, at styrelsen kan bidrage konstruktivt til policyudviklingen på IKT området.

### Formål

På denne baggrund har ITST bedt Competencehouse om at gennemføre en analyse, hvis formål er:

- at kortlægge nøglemedarbejderes, interessenters og ressourcepersoners syn på ITSTs hovedudfordringer og styrelsens forudsætninger for at håndtere udfordringerne,
- at kortlægge samme kreds vurderinger af behovet for konkrete IKT-indsatser og ønsker til den fremtidige samarbejdsform,
- at udarbejde forslag til hovedelementer, som kan indgå i grundlaget for en ny strategi for styrelsens arbejde og
- at udarbejde forslag til et mindre antal konkrete IKT-indsatser, der synligt kan bidrage til implementeringen af en eller flere af de store reformer, og som kan danne udgangspunkt for policyudvikling.

### Om analysen

Kortlægningen af nøglemedarbejderes syn på ITSTs hovedudfordringer, styrelsens forudsætninger for at håndtere udfordringerne og behovet for konkrete IKT-indsatser er baseret på interviews med Videnskabsministeriets koncernledelse, ITSTs direktion og 4 kontorchefer og 4 medarbejdere fra ITST (jf. bilag 1). Kortlægningen af interessenternes vurdering af de samme spørgsmål er baseret på interviews med ITSTs samarbejdspartner i de kommunale organisationer, i de erhvervspolitiske organisationer og i de IKT-politiske interesseorganisationer (jf. bilag 2). Endelig er der foretaget interviews med 7 ressourcepersoner fra Alexandra Institut, CBS, CICT, Crossroads Copenhagen, ITU, IT-vest

og AAU (jf. bilag 3).

Interviewene, som har haft en varighed på mellem 1-2 timer, er sket med udgangspunkt i en interviewguide, hvor informanterne er blevet bedt om:

- at give deres vurdering af ITSTs udfordringer,
- at reflektere over hvilken betydning de nye udfordringer har for styrelsens mission, vision og værdier,
- at vurdere ITST forudsætninger for at håndtere de nye udfordringer og endelig
- at stille forslag til konkrete initiativer, der kan igangsættes inden for de nuværende økonomiske rammer, som vil bidrage til håndtering af hovedudfordringerne.

Med udgangspunkt i interviewene og i en gennemgang af styrelsens resultatkontrakt, af diverse statistiske analyser, af rapporter om de hidtidige it- og telepolitiske satsninger herunder den it- og telepolitiske redegørelse fra 2006 og af regeringens globaliseringsstrategi har Competencehouse søgt at vurdere, hvilke elementer der bør indgå i ITSTs strategiarbejde.

### **Rapportens indhold**

Rapporten indledes med en sammenfatning og en gennemgang af analysens baggrund og formål.

Herefter følger i kapitel 3 et sammendrag af de synspunkter, som informanterne har på de udfordringer, som ITST står overfor. Informanternes synspunkter er kategoriseret i 16 hovedudfordringer.

I kapitel 4 er styrelsens udgangspunkt for at håndtere udfordringerne vurderet. Det er sket ved at holde hovedudfordringerne op i mod informanternes vurderinger af, hvor der organisatorisk er behov for at sætte ind.

I kapitel 5 følger forslag til det videre strategiarbejde. Der er således formuleret forslag til justering af styrelsens mission, vision og værdier, forslag til hvilken faglig approach ITST kan anvende for at identificere de fremtidige politikområder, ligesom der er stillet forslag til nye værktøjer og en ny kommunikationspolitik. En række af forslagene tager afsæt i informanternes input (jf. bilag 4) mens andre står for Competencehouse egen regning. Kapitel 5 indeholder endelig forslag til tilrettelæggelse af selve strategiprocesen.

## 3. FAGLIGE UDFORDRINGER

### 3.1 Fem udgangspunkter for ITSTs virke

Hovedparten af informanterne peger på, at ITSTs virke skal tage udgangspunkt i de meget store *potentialer*, der for samfundet ligger i at udvikle og anvende IKT. ITSTs arbejde bør således i følge informanterne tage afsæt i:

- at IKT er en driver for konkurrence og innovation og derfor en afgørende forudsætning for at implementere regeringens globaliseringsstrategi,
- at IKT bliver et centralt værktøj for at sikre velfærden, når de store årgange pensioneres, og der bliver konkurrence om de små årgange,
- at der er uudnyttede effektiviserings- og kvalitetsforbedringspotentialer i en fortsat udrulning af digital forvaltning,
- at udviklingen af nye teknologier på IKT-området og nye måder at anvende dem på vil foregå med meget stor hastighed og give borgere, virksomheder og den offentlige sektor en række nye muligheder men også rejse problemer, der kræver politisk håndtering.

Endvidere peger mange informanter på, at it- og teleområdet vil smelte sammen inden for en kortere årrække, og at det bør være en central præmis for styrelsens arbejde.

#### **Globaliseringsdimensionen**

Når det drejer sig om IKTs rolle som driver for innovation, henviser mange informanter til publikationen "Informationssamfundet Danmark - IT-status 2005". Der henvises til de undersøgelser, der viser, at anvendelsen af IKT bidrager til innovation og effektivitet i virksomheder, og at en 1/3 af stigningen i arbejdsproduktiviteten i Danmark siden år 2000 skyldes IKT. Enkelte informanter peger på de muligheder, der ligger i at udvikle IKT-værktøjer til at understøtte vækstiværksættere og små og mellemstore virksomheders markedsanalyser, kunderelationer, produktionsstyring og innovationsprocesser.

Flere informanter fremhæver, at IKTs rolle som innovationsdriver både forudsætter en fremtidssikret IKT- infrastruktur og en styrkelse af IKT-forskningen og af befolkningens IKT-kompetencer. På kompetenceområdet fremhæves behovet for højt specialiserede IKT-medarbejdere, for at børn, elever og studerende på alle niveauer i børneinstitutions- og uddannelsessystemet tilegner sig IKT-kompetencer, og for at der sker en løbende kompetenceudvikling af arbejdsstyrkens IKT-kompetencer.

#### **Vældfærdsdimensionen**

IKTs bidrag til at sikre den fremtidige velfærd ser mange informanter i udviklingen af IKT-systemer, som understøtter fremtidens ældreservice. Her peges på de muligheder, der ligger i sygdomsovervågning og intelligent medicindosering, i integrering af nødkald og frivillig overvågning, i chipstyret madtilberedning, i indkøb via computing og i rengøringsrobotter.

Enkelte peger endvidere på, at det forhold at de store årgange er fortrolige med IKT, gør det muligt at udvikle IKT-systemer til at sikre og udbygge de kommende pensionisters kommunikation med familie, tidligere kolleger og venner markant, og dermed måske løse det største problem i ældreplejen.

## **Digital forvaltning**

ITSTs indsatser på digitalforvaltningsområdet bør efter hovedparten af informanternes mening tage udgangspunkt i etablering af en IKT- infrastruktur baseret på åbne, ikke-proprietære standarder for filformater og dataudveksling og på de *brugervendte* pejlemærker, der er formuleret i regi af Den Digitale Taskforce. Der peges specielt på udvikling af brugervenlige IKT-ydelser, der tager udgangspunkt i borgernes og virksomheders behov og på udvikling af IKT-systemer, der kan forbedre kvaliteten i de offentlige ydelser.

Mange informanter vurderer, at den interne digitalisering i den offentlige sektor forstået som IKT-understøttelse af kommunikationen mellem offentlige myndigheder og digitalisering af den interne sagsbehandling vil ske af sig selv, drevet af faldende bevillinger og stigende problemer med at rekruttere nye medarbejdere.

Endelig fremhæver enkelte informanter, at det er et særligt og vanskeligt vilkår for ITST, at styrelsen skal fungere på et felt, hvor såvel beslutninger om IKT-investeringer som implementeringen foretages i andre ministerier og styrelser og i kommuner og regioner.

## **Udviklingstakten**

Alle informanter fremhæver, at det er af afgørende betydning, at ITST baserer sin strategi på, at IKT er et område, hvor der sker en rivende udvikling. Udviklingen indebærer både, at der kommer nye teknologier til, og at mange eksisterende teknologier forældes i takt med, at brugerne tager dem til sig.

Flere informanter peger eksplicit på, at der foregår en omfattende forretningsudvikling på feltet, som indebærer, at også anvendelsesmulighederne af kendte teknologier udvides nærmest ekspotentielt.

## **Mediekonvergens**

Endelig skal det fremhæves, at en række informanter mener, at it- og teleområdet vil smelte sammen, og at store dele af telekommunikationen vil blive lagt over på IP-formatet, og at det både vil ændre konkurrencesituationen på det nuværende telemarked og forretningsmulighederne på hele IKT-området. Der er også flere, der påpeger, at DAB og DVB kun er begyndelsen på en sammensmeltning af IKT og radio/tv-området.

## 3.2 Seksten hovedudfordringer

### **1. Sammensmeltning af it- og teleområdet**

Mange informanter mener (jf. figur 1), at den mediekonvergens, som den teknologiske udvikling fører med sig, gør det til en central faglig udfordring for ITST at sammentænke og udviske styrelsens skelnen mellem it – og teleområdet. En enkelt informant siger:

”ITST skal gennem den samme proces som Post Danmark, der ikke længere kalder sig eller - måske nok så vigtigt - opfatter sig som Post – og Telegrafvæsenet”.

Informanterne peger på, at ITST skal indstille hele sit virke fra lovgivning, over vejledning og statistik- og informationsvirksomhed til politikudvikling på, at it- og teleområdet smelter

sammen. Nogle mener, at en hurtig sammensmeltning skal prioriteres meget højt, andre at sammensmeltningen skal foregå i etaper startende med en ændring af styrelsens navn og en opprioritering af arbejdet med it-området på teleområdets bekostning.

**Tabel 1**

Informanternes syn på de udfordringer som konvergensen giver ITST
Tele bliver til IP-telefoni, så derfor bliver det en udfordring at ny- og sammentænke it- og teleområdet.
Alt hvad der i dag er tele, er i fuld fart ved at blive transformeret til it. Det er en central udfordring for ITST at foretage den tilsvarende transformation af de to politikområder til ét.
Teles dage som særlig fagdisciplin er talte, ITST skal tage konsekvensen og i første omgang prioritere it relativt højere end tele.
ITST skal gennem den samme proces som Post Danmark, der ikke længere kalder sig eller - måske nok så vigtigt - opfatter sig som Post – og Telegrafvæsenet.
Det bliver en faglig udfordring at sammensmelte it- og teleområdet. ITSTs ressort skal - om end det er svært - afspejle den teknologiverden, vi kan ane, vi er på vej ind i og ikke den verden, vi har viden om, og som vi kommer fra.
Det er en i bund og grund en rigtig stor faglig udfordring at begribe transformationen af tele til it. Et første skridt kunne være at ændre navn til Internetstyrelsen alternativt IKT-styrelsen fulgt op af en ændret ressourcefordeling.
IP, IP og atter IP så enkelt kan det i virkeligheden siges. ITSTs største faglige udfordring er at fusionere it- og teleområdet til ét område.
Udfordringen er <i>ikke</i> at skabe én indgang til IKT-området men at udvikle IKT til ét fag- og politikområde.
Det er en udfordring for ITST at forstå, hvordan og med hvilken hastighed tele konvergerer mod it og være så meget fagligt i front, at forståelsen kan omsættes til udvikling af ét samlet fagpolitikfelt. Det er en udfordring at sammensmelte alt fra lovgivningen til ministerens taler.
En af de største udfordringer bliver at foretage en politisk konvergens, der afspejler den mediekonvergens, der finder sted.
Det er svært, det er op ad bakke, og det kræver en betydelig innovativ kapacitet, men det er samtidig nødvendigt: It og tele skal fusioneres til ét ressort, ét politikområde således at alt, hvad der fremover udgår fra ITST er it eller om man vil IKT, ikke it og tele.
På det filosofiske plan – og det skal man ikke undervurdere – er udfordringen at ophæve sondringen mellem it og tele og i stedet operere med internettet eller informations- og kommunikationsteknologier.

## 2. Udvikling af selvstændige politikområder der udspringer af brugerbehov

Samtidig peger en række informanter (jf. tabel 2) på, at it- og teleområdet er blevet så komplekst og mangefacetteret, at der er behov for at opsplitte området i en række selvstændige politikområder. Nogle mener, at en udvikling af selvstændige politikområder er den største udfordring overhovedet, som ITST står overfor. De ser en opsplittning som en nødvendig betingelse for politisk gennemslagkraft. En enkelt informant siger således:

”På samme måde som Personalestyrelsen har opdelt den statslige personalepolitik i politikker for rekruttering, kompetenceudvikling, talentforvaltning, seniorordninger, skal ITST opdele sit fagområde i selvstændige

politikområder - på tværs af teknologierne vel og mærke. Det er det, der er hovedudfordringen, hvis IKT skal på den politiske dagorden”.

Behovet for at udvikle selvstændige politikområder ses tillige som en naturlig konsekvens af, at IKT har nået en modenhed:

” It er ikke længere en trylleformular, der åbner pengeskasser. IKT har nået en modenhed, som gør det politisk relevant at sondre mellem de mange forskellige indsatsområder, der jo er. Opdeler man IKT i selvstændige politikområder, bliver det både lettere og mere relevant at addere it-politik til andre politiske områder”.

Enkelte peger endvidere på vigtigheden af, at udviklingen af selvstændige politikområder kommer til at tage udgangspunkt i brugerbehov, hvad enten brugerne defineres som borgere, forbrugere, offentlige institutioner eller virksomheder.

**Tabel 2**

<b>Informanternes syn på de udfordringer som en moden og mange facetteret teknologi giver ITST</b>
ITSTs overordnede udfordring bliver at nedbryde IKT i en række selvstændige politikområder, så det ikke bliver et spørgsmål om at prioritere en samlet IKT-pakke.
På samme måde som Personalestyrelsen har opdelt den statslige personalepolitik i politikker for rekruttering, kompetenceudvikling, talentforvaltning, seniorordninger skal ITST opdele sit fagområde i selvstændige politikområder - på tværs af teknologierne vel og mærke. Det er det, der er hovedudfordringen, hvis IKT skal på den politiske dagorden.
Den rivende teknologiske udvikling har givet et væld af muligheder, som hvis de skal udnyttes kræver, at ITST tænker sit ressort om. ITSTs udfordring bliver at tænke på tværs af de teknologiske muligheder og bundle mulighederne i selvstændige politikområder. Politikområderne skal udspringe af brugerbehov.
Det er en stor og vanskelig hovedudfordring på én og sammen gang at sammentænke it- og teleområdet og opsplutte det samlede område i selvstændige politikområder. It-arkitektur, digital forvaltning, privacy er en begyndelse men kun en begyndelse. Fortsættelsen kunne være intelligente fødevarer....
Samlingen af VTUs IKT-område i ITST gør det til en central udfordring at få udviklet selvstændige politikker, der kan stå alene, som tager udgangspunkt i brugerne/kundernes situation, og som går på tværs af teknologierne.
It er ikke længere en trylleformular, der åbner pengeskasser. IKT har nået en modenhed, som gør det politisk relevant at sondre mellem de mange forskellige indsatsområder, der jo er. Opdeler man IKT i selvstændige politikområder, bliver det både lettere og mere relevant at addere It-politik til andre politikområder.
IKT-området skal politisk tænkes forfra. Der skal tages udgangspunkt i samfundsmæssige interessante forretningsmodeller, og herudfra skal politikken, politikområderne og indsatserne prioriteres.

### 3. Usikkerhedsudfordringen

En anden hovedudfordring mange informanter trækker frem er (jf. tabel 3), at ITST på grund af den hurtige udvikling af teknologierne og af anvendelsesmulighederne skal evne at orientere sig og navigere i et endog meget usikkert farvand.

For det første fremhæver flere informanter, at en betydelig del af de teknologier, der skal medvirke til at bringe løsningerne på de store samfundsmæssige problemer endnu ikke er udviklet eller færdigudviklet. Ifølge informanterne giver det ITST en dobbeltudfordring. På den ene side skal styrelsen fagligt være i stand til at spotte de nye muligheder for at bringe IKT i spil, og på den anden side skal styrelsen være i stand til, som en informant udtrykker det:

”at dosere de nye teknologiers muligheder med den rette balance mellem teknologioptimisme og realisme”.

Den faglige udfordring består ifølge nogle informanter i, at styrelsen skal være i kontakt med de førende internationale forskningsinstitutter på området, og med de virksomheder (IKT og andre virksomheder) der arbejder professionelt med fremtidsscenarier. Andre peger på, at ITST skal være klædt på til at kunne scanne verdensmarkedet for babyteknologier.

Et andet usikkerhedsaspekt ligger i, at mange teknologier vil være forældede, når de er implementerede. Det gør det vanskeligt for ITST at udtale sig eller rådgive om på hvilke områder, der bør investeres i nye teknologier, fordi ITST efterfølgende vil blive kritiseret. Omvendt er der et stort behov for rådgivning. Det skal også pointeres, at mange informanter mener, at rådgivning og direkte anbefalinger i forhold til de politiske prioriteringer af offentlige it-investeringer måske er ITSTs vigtigste politiske håndtag. En informant udtrykker det således:

” ITST risikerer at blive udsat for kritik, hvis de påtager sig en rådgiverrolle i forbindelse med offentlige it-investeringer. De fleste teknologier vil være forældede, når de er implementeret. Omvendt får man aldrig gennemført noget, hvis man skal vente på den optimale løsning”.

**Tabel 3**

Informanternes syn på de udfordringer som følger af den hastige teknologiudvikling
ITST udfordring bliver at træde i karakter, med de risici det indebærer. De fleste offentlige institutioner og også private virksomheder sidder fx og roder med, hvordan de skal sikre deres it-systemer. Det er spild af ressourcer, i stedet bør ITST melde ud, selvom de måske får smæk for det.
Det er en udfordring for ITST at spotte og formidle viden om kommende teknologier og IKT-problemstillinger og udvikle politik på felterne.
Der ligger en ikke ubetydelig faglig udfordring i at tage den handske op, som ingen har, turde røre, nemlig rådgivningen af offentlige institutioner i forbindelse med IT-investeringer. ITST risikerer at blive en del af fremtidige skandaler, men vil omvendt også være med til at skabe resultater – og det må være essensen i den faglige udfordring.
Hvis Danmark virkelig skal i front, skal vi satse på nye teknologier. Det batter ikke at løbe efter de eksisterende teknologier, der er vi bagefter mange lande. Derfor er det en udfordring for ITST at blive klædt på til at komme med forslag til nye

<p>teknologisatsninger.          "Påklædningen" består både i, at ITST skal være fagligt i front, være i kontakt med internationale forskningsmiljøer, men også i at ITST skal have et beredskab til at håndtere de fejljusteringer, som der nødvendigvis vil blive begået.</p>
<p>ITST risikerer at blive udsat for kritik, hvis de påtager sig en rådgiverrolle i forbindelse med offentlige it-investeringer. De fleste teknologier vil være forældede, når de er implementeret. Omvendt får man aldrig gennemført noget, hvis man skal vente på den optimale løsning, og mange myndigheder har behov for rådgivning.</p>
<p>Det vil blive en udfordring for ITST at dosere de nye teknologiers muligheder med den rette balance mellem teknologioptimisme og realisme. De vil under alle omstændigheder blive kritiseret for at have begge ben placeret i den blå luft, for at påvirke markedet, for ikke at have et fagligt grundlag for deres udmeldinger. Pointen er, at denne kritik vil være lakmusprøven på, om de lykkes.</p>
<p>Hvis Danmark skal være i verdensklasse, kræver det bl.a., at ITST som central aktør melder sig på banen med nogle bud på, hvad det kræver af teknologiinvesteringer og satsninger. Det er en usikker bane, men ITST udfordring er at begive sig ud på den med størst mulig faglig tyngde.</p>

#### 4. Den offensive udfordring

Skal IKT-politikken styrkes, skal ITST ifølge hovedparten af informanterne kunne håndtere den offensive udfordring. Informanterne ser det (jf. tabel 4) som helt centralt, at samlingen af IKT-området i en styrelse bliver en anledning til, at ITST anlægger en meget offensiv linie. Informanterne mener således, at styrelsen bør "blande" sig i debatten om alle samfundsmæssige problemstillinger, hvor IKT har potentiale til løsningen af problemer eller potentiale til at åbne nye muligheder. Informanterne mener, at en offensiv tilgang vil kunne bringe IKT højere op den politiske dagsorden, og som en bieffekt vil kunne tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere, der typisk lægger vægt på at arbejde med opgaver, der har en høj politisk prioritet.

Informanterne mener, at ITST både bør have en mening om nye politikområder, men også om IKT-indsatser som ligger i andre ministeriers ressort. Som eksempel på det sidste siger en informant:

"ITST skal danne sig en mening om, hvad det digitale jordsendenet skal anvendes til, kommunikerer den og bringe IKT-hensyn ind som ét blandt flere hensyn, der skal indgå i den politiske afvejning".

Flere informanter specielt fra brancheorganisationer har givet udtryk for, at de er opmærksomme på, at en offensiv tilgang til politikområdet risikerer at bringe ITST på kollisionskurs med andre ministerier og styrelser, men de mener samtidig, at det er en nødvendig pris for at få bragt IKTs mange muligheder i spil.

**Tabel 4**

Informanternes syn på den offensive udfordring
Det er en udfordring for ITST at skabe en selvstændig offensiv presseprofil.
Det er en udfordring at blive en offensiv aktør på IKT-området, som tager selvstændige initiativer, og som blander sig og tager stilling til de IKT-emner, som til hver en tid må være til debat.
ITST skal danne sig en mening om, hvad det digitale jordsendenet skal anvendes til, kommunikere

den og bringe IKT-hensyn ind som ét blandt flere hensyn, der skal indgå i den politiske afvejning.
ITST skal blande sig i samfundsdebatten og pege på eller anvise IKT-tiltag, der kan understøtte en løsning af de problemer, der debatteres ex. anvendelse af mobilkommunikation i sundhedssektoren. Man kunne kalde det for den offensive udfordring.
Det er en udfordring for ITST at forholde sig til og komme med udspil til, hvordan IKT kan understøtte omstillingen fra kolde til varme hænder.
Det er en udfordring for ITST at blive en offensiv spiller, selv om det koster i forholdet til andre ministerier og styrelser.
Det er svært at være klædt på til at kunne producere en mening om alle væsentlige samfundsforhold, men det er faktisk det, der er ITSTs faglige udfordring. Jeg kan bedst illustrere det ved, at deres presseklip ud over IKT-artikler bør indeholde alle forsidehistorier. De bør ideelt set gå forsidehistorierne igennem og vurdere om/hvor IKT kan bringes i spil.
ITST hovedudfordring er at være proaktiv, have en mening og kommunikere den.
ITST skal være proaktiv. Når DR fx. reklamerer for en kommende udsendelse om problemer på et plejehjem, skal ITST allerede gå i gang, så de har en udmelding klar om, hvordan man med IKT kan afhjælpe en del af problemerne - også selv om de går Københavns Kommune og Socialministeriet i bedene.

## 5. Kommunikationsudfordringen

En offensiv strategi gør det ifølge informanterne ikke alene. Den skal følges op af en professionel kommunikation. ITST står efter de fleste informanternes mening over for en ekstraordinær stor kommunikationsudfordring. En informant sammenfatter sine betragtninger således:

*"ITSTs hele legitimitet og politiske gennemslagskraft står og falder med, at styrelsen er i stand til at kommunikere de centrale problemstillinger, så befolkningen, politikkerne og kollegerne på Slotsholmen kan forstå problemerne, se løsningsmulighederne og tage perspektiverne til sig".*

De fleste informanter anerkender samtidig, at der er tale om en meget vanskelig opgave. Det skyldes en uheldig kombination af, at de teknologiske dimensioner er meget komplekse, at en del af IKT-anvendelsen sker i lukkede bokse, som gør det vanskelig at visualisere og endelig, at der ofte også er behov for at kommunikere om aspekter af teknologier, som befinder sig på udviklingsstadiet. Ikke desto mindre synes samtlige informanter - fra eksperter, over brancheorganisationer til ledere og medarbejdere i ministeriet - at være enige om, at kommunikation i øjenhøjde er en kritisk forudsætning for politikudviklingen. En informant beskriver udfordringen som gigantisk:

*"Kommunikationsudfordringen er gigantisk. Rå kobber, OIO, IP-telefoni det får ikke hr. og fru Jensen til at engagere sig i it- og telepolitik. Kodesproget skal erstattes af et sprog, der danner begribelige billeder i folks hoveder, og som afdækker områderne for politiske indsatser".*

Der er (jf. tabel 5) forskellige synspunkter på, hvordan udfordringen skal gribes an. Nogle mener, at dygtige kommunikationsfolk er vejen frem, mens andre mener, at udfordringen kun kan løses, hvis de tekniske medarbejdere bliver i stand til at omsætte deres viden til pixibogsbeskrivelser af problemer og alternative politiske veje til at håndtere problemerne.

Endelig er der flere, der påpeger, at it fylder lidt i dansk presse sammenholdt med udenlandsk presse.

**Tabel 5**

Informanternes syn på den kommunikative udfordring
ITST har et problem, som få andre har, at materien er kompleks og vanskelig at begribe og derfor også vanskelig at kommunikere. Men det gør kun kommunikationsudfordringen endnu mere central.
ITSTs legitimitet og politiske gennemslagskraft står og falder med, at styrelsen er i stand til at kommunikere de centrale problemstillinger, så befolkningen, politikkerne og kollegerne på Slotsholmen kan forstå problemerne, se løsningsmulighederne og tage perspektiverne til sig. Det betyder i princippet, at alle medarbejdere skal mestre kommunikationskunsten.
ITST skal kunne kommunikere alle centrale politikområder, så almindelige mennesker kan begribe, hvad der er på spil. Udfordringen udstrækker sig også til at give videnskabsministeren et kommunikationsberedskab, der gør, at han kan forklare området så, de politiske dimensioner og dilemmaer står knivskarpt og ægger til debat.
Det er en særskilt udfordring at få kommunikeret til omverdenen og til politikkerne, at alt telefoni overgår til IP-telefoni.
Det er en udfordring for ITST at sikre, at borgervinklen får en markant placering i den offentlige debat om telepolitik.
Det er en udfordring at sikre, at omtalen af ITST arbejde med it-området får lige så mange spaltecentimeter som arbejdet med teleområdet. Det kræver professionelle kommunikationsmedarbejdere.
Det er en udfordring at kommunikere, hvad IT-arkitekturområdet er, så almindelige mennesker kan forstå problemerne og perspektiverne.
ITST bør se det som en udfordring at kommunikere de internationale standardiseringsbestrebelse, så virksomheder og politikere kan forstå problemerne og perspektiverne.
Det er en udfordring for ITST at kunne kommunikere nye teknologiske - og IKTpolitiske trends, så almindelige mennesker kan forstå problemerne og perspektiverne.
Det er en udfordring for ITST at kommunikere de it-sikkerhedsmæssige problemstillinger, så almindelige mennesker kan forstå, hvor de skal tage sig i agt og hvor ikke.
Det er en udfordring, at ITST bliver synlige i forhold til borgerne. Det er i sidste ende en forudsætning for at opretholde styrelsens legitimitet.
Det er en udfordring at markedsføre ITSTs nye rolle og finde projekter, der understøtter rollen.
Det er en udfordring at beskrive IKT-landskabet, perspektiverne og farerne på pixibogsniveau. Det er nødvendigt at inddrage professionelle kommunikationsfolk.
Kommunikationsudfordringen er gigantisk. Rå kobber, OIO, IP-telefoni får ikke hr. og fru Jensen til at engagere sig i it- og telepolitik. Kodesproget skal erstattes af et sprog, der danner begribelige billeder i folks hoveder, og som afdækker områderne for politiske indsatser. Og det løses ikke ved at hyre en kommunikationsmedarbejder eller to. Alle ledere og medarbejdere fra direktøren til yngste fuldmægtige skal have opdateret deres kommunikationskompetencer.
Vi har haft en meget kritisk presse – det har nok gjort os defensive, men det skal ændres!
It bør have samme spalteplass i dansk presse som i udenlandspresse.

## 6. Vogter af IKT fremdrift

En stor del af informanterne roser det arbejde, der gøres for at dokumentere udviklingen på it- og teleområdet statistisk. Mange informanter mener dog samtidig, at det statistiske arbejde er for deskriptivt og efterlyser, at statistikarbejdet gives en politisk vinkel. Denne

vinkel mener flere kan opnås ved at koble statistikarbejde med overvågning. Informanterne ser det således som en udfordring for ITST at påtage sig og udfylde rollen som vogter af, at IKT-mulighederne anvendes bredt i det danske samfund.

En informant giver følgende opskrift med henvisning til andre offentlige myndigheder:

”Det er en udfordring for ITST at udvikle et policyinstrument, som gør det muligt at udvælge områder, hvor ITST som Fødevarestyrelsen, Rigsrevisionen eller Konkurrencestyrelsen tager stikprøver på IKT-anvendelsen. Det vil give en god platform for politikudvikling og offentlig debat”.

Informanterne har (jf. tabel 6) mange forslag til, hvilke områder ITST bør tjekke op på for at vogte fremdriften i IKT-anvendelsen. En enkelt informant foreslår, at den it- og telepolitiske redegørelse anvendes til at varsko det kommende års undersøgelsesfelt og rapportere fra det forløbne års statistik og stikprøvevirksomhed.

**Tabel 6**

Informanternes syn på den udfordring der ligger i at være vogter af, at der sker fremdrift på IKT-området
ITST bør videreudvikle den statistik, der belyser borgernes IKT-anvendelse, IKT-erhvervets omsætning og sammenhængen mellem virksomhedernes IKT-anvendelse og deres vækst.
Det er en udfordring for ITST at opstille dynamiske minimumkrav til it-arkitekturen ved implementering af kommunalreformen og gennemfører årlige evalueringer af kravopfyldelsen.
Det er en udfordring for ITST at påtage sig rollen som vogter af, at offentlige it-systemers grænseflader åbnes for andre leverandører, så den offentlige sektor kan drage nytte af små innovative IT-virksomheders produkter og samtidig skabe grobund for deres vækst.
Det er en udfordring, at ITST ser i øjnene, at borgerne har et stort IKT-kompetencegab. ITST bør finde en måde at synliggøre det på og skabe afsæt for at ændre tingenes tilstand.
ITST bør med jævne mellemrum tjekke, at befolkningen og arbejdsstyrken kompetenceudvikles på IKT-området.
Det vil være naturligt, at ITST i forlængelse af statikkerne der belyser antallet af højtuddannede med specialistviden på IKT-området påtager sig en udfarende rolle og giver karakterer til universiteternes bestræbelser på, at få flere højtuddannede.
ITST bør påtage sig rollen som vogter af at IKT anvendes i uddannelsessystemet.
ITST bør med inspiration fra Konkurrencestyrelsen omforme den it- og telepolitiske redegørelse til at være et fremadrettet dokument, hvor der stilles krav til udviklingen og gives ”karakterer” for året der er gået.
Det er en udfordring for ITST, at udvikle et policyinstrument, som gør det muligt at udvælge områder, hvor ITST som Fødevarestyrelsen, Rigsrevisionen eller Konkurrencestyrelsen tager stikprøver på IKT-anvendelsen. Det vil give en god platform for politikudvikling og offentlig debat.
Det er en udfordring for ITST, at få slået de offentlige standarder fast med 7tommersøm og tjekke op på om de overholdes.

## 7. Fortsat indsats på at skærpe konkurrencen på telemarkedet

Styrelsens indsats for at skabe konkurrence på telemarkedet og for at sikre frekvenser til Danmark vurderes (jf. tabel 7) fortsat som vigtig af mange informanter. Selvom flere

informanter finder, at "bedst og billigst" målsætningen ikke kan anvendes som styringsfilosof af it- og teleområdet, og at hovedudfordringen er at håndtere en sammensmeltning af de to områder, vurderer de samtidig, at der er behov for en ekstraordinær konkurrenceindsats. En informant siger således:

"TDC har sekunderet af andre med en vis succes fået skabt et billede af en sektor, der helt ubegrundet holdes fast i et regulatorisk jerngreb af ITST. Og det uanset at der efter TDC's opfattelse er fri og reel konkurrence på området, hvorfor det efter TDC's opfattelse selvfølgelig skal håndteres af alene Konkurrencestyrelsen på grundlag af den almindelige konkurrencelovgivning. Realiteten er, at TDC's konkurrenter fortsat er dybt afhængige af håndfast regulering fra ITST."

Enkelte informanter finder dog, at den telepolitiske udfordring, består i, at ITST skal sikre et bæredygtigt telemarked for at undgå, at flere teleselskaber lukker.

Endelig skal det fremhæves, at nogle informanter ser det som en udfordring, at ITST formulerer en politik for next generation network (NGN) og aktivt forholder sig til nye problemstillinger som fx netneutrality, før de opstår som problemer på det danske marked. Enkelte informanter nærer bekymring for, at det traditionelle teleområde bliver beskåret økonomisk.

## Tabel 7

Informanternes syn på indsatsen for at skærpe konkurrencen på telemarkedet
Risikoen er, at fokus i den politiske debat alene rettes mod ITST's aktiviteter vedrørende digital forvaltning osv., så betydningen af fortsat kraftig indsats fra ITST's side på teleområdet undervurderes. Det vil være skidt, hvis ressourcerne til den indsats skrælles væk eller beskæres. Der er i forvejen skåret kraftigt - senest for to år siden.
TDC har sekunderet af andre med en vis succes fået skabt et billede af en sektor, der helt ubegrundet holdes fast i et regulatorisk jerngreb af ITST. Og det uanset at der efter TDC's opfattelse er fri og reel konkurrence på området, hvorfor det efter TDC's opfattelse selvfølgelig skal håndteres af alene Konkurrencestyrelsen på grundlag af den almindelige konkurrencelovgivning. Realiteten er, at TDC's konkurrenter fortsat er dybt afhængige af håndfast regulering fra ITST.
I den almindelige debat glemmer man betydningen af den omfattende indsats ITST yder på frekvensområdet. Eksempelvis er det netop - og meget tilfredsstillende - lykkedes efter en massiv indsats fra en flok ITST-medarbejdere igennem en måneds uafbrudte forhandlinger at skaffe ialt 8 multipleks hjem til Danmark til brug for den digitale tv-plattform, som alle er enige om bliver af væsentlig betydning for skabelsen af et højteknologisk samfund. I det hele taget bliver ITST's modernisering af administrationen af radiofrekvenser i fremtiden af afgørende betydning for, om Danmark bliver i stand til at realisere det enorme samfundsøkonomiske potentiale, som dette område indeholder. Men alt dette kræver politisk fokus på nødvendigheden af, at ITST får stillet de økonomiske ressourcer til rådighed, som er nødvendige.
Der skrives meget om, at telemarkedet ikke er konkurrenceudsat og forbrugerpriserne er for høje, men virkeligheden er en ganske anden. Selskab efter selskab er bukket under, fordi priserne er presset i bund. ITSTs opgave burde snarere være at erstatte bedst og billigt med et mål om at sikre bæredygtige priser.
Bedst og billigst udtrykker ikke udfordringen. Den er at understøtte sammensmeltningen af it og tele, formulere en politik for next generation network, men dog også at holde fast i konkurrencehåndtaget.

## 8. Fokus på konkrete resultater

En række informanter især brancherepræsentanter og specialister ser det (jf. tabel 8) som en udfordring at forskyde indsatsen fra et fokus på rammebetingelser til et fokus på rammebetingelser og konkrete resultater. En enkelt informant ser det i et historisk perspektiv:

”Området skal fri af sin historiske rolle, hvor det gav bonus og også var relevant at sikre konkurrence på telemarkedet og så i øvrigt reklamere for Informationssamfundets og senere Det Digitale Danmarks velsignelser. I dag hvor teknologierne er modne, hvor digital forvaltning ikke er en filosofi men omsat til investeringer, og hvor så godt som alle danskere er på nettet, handler det om *også* at skabe konkrete resultater”.

Et fokus på resultater indebærer ifølge mange informanter, at ITST skal sætte sig i spidsen for større IKT-initiativer, initiere sådanne initiativer eller gå i partnerskab på vigtige områder, hvor andre er hovedaktører. Det kan, som en informant udtrykker det, ske ved, at ITST:

”formulerer få konkrete mål med milepæle der nås”.

Som eksempler på mål nævner en informant, at 50 % af alle danskere handler på nettet 1. gang pr. måned i 2010.

Som et eksempel på et område, hvor ITST bør være hovedinitiativtager, nævner mange den opgave, der stadig ligger i at få en brugervenlig digital signatur. Velfærdsområdet nævnes som eksempel, hvor ITST kunne initiere IKT-initiativer i forhold til KL. Tilsvarende nævnes brugerdreven innovation som et område, hvor ITST kunne have udbytte af et samarbejde med Forsknings- og Innovationsstyrelsen og Erhvervs- og Byggestyrelsen. Endelig nævnes Skat som et eksempel på en interessant partner alene af den grund, at Skat har mange og brugervenlige digitale løsninger.

**Tabel 8**

Informanternes syn på den udfordring der ligger i at skabe konkrete resultater
Det er en udfordring for ITST at formulere få konkrete mål med milepæle der nås. Digital signatur, der anvendes bredt, kunne være et første mål- det er ekstremt vigtigt!
Området skal fri af sin historiske rolle, hvor det gav bonus og også var relevant at sikre konkurrence på telemarkedet og så i øvrigt reklamere for Informationssamfundets og senere Det Digitale Danmarks velsignelser. I dag hvor teknologierne er modne, hvor digital forvaltning ikke er en filosofi men omsat til investeringer, og hvor så godt som alle danskere er på nettet, handler det om også at skabe konkrete resultater.
Det er en udfordring for ITST at engagere sig i IKT-projekter, som giver implementeringsansvar og erfaring.
Det er en udfordring for ITST at sætte sig konkrete mål. Relevante mål kunne være: At 50% af alle danskere handler på nettet 1. gang pr. måned i 2010, at 50% af alle offentlige myndigheder har en plan for sin it-arkitektur i 2010 og at ITST sætter sig som mål, at 75% af alle danskere anvender en digital signatur i 2010.

Det er en stor udfordring for ITST at få skabt eller initiere, at der opnås resultater i virkelighedens verden med intelligent anvendelse af IKT. Ældreområdet med hele spørgsmålet om, hvordan velfærden skal løses, ligger lige for i et samarbejde med KL- og så er der tilmed stadig få spillere på banen.
Det er en helt klar udfordring for ITST at skabe synlige resultater. Det er oplagt at tage fat på at få en brugervenlig digital signatur.
Det er en udfordring at supplere arbejdet med at sikre rammebetingelser med politiske initiativer, der giver konkrete resultater. Der tales meget om brugerdreven innovation, og her det jo interessant, at man kan komme rigtigt langt med it-understøttelse. Et oplagt område, hvor ITST i partnerskab med FIST og Erhvervs- og Byggestyrelsen, kan skabe resultater. Digital signatur er et andet område.
ITST har behov for at vise synlige resultater og være med i initiativer, som resulterer i resultater. Både fordi det giver respekt men i ligeså høj grad, fordi det giver medarbejderne værdifuld viden.
Det er helt afgørende, at ITST kan vise konkrete resultater. I forhold til digital forvaltning kunne man gå i partnerskab med Rigsrevisionen om at få opstillet rammer for IKT-anvendelse. Skat er en anden mulighed, da de er helt i front. Et samarbejde med SKI er også oplagt for at skabe resultater.

### 9. Rådgivningsudfordringen

Flere informanter ser det som en udfordring, at ITST påtager sig en rådgiverfunktion i forhold til køb, anvendelse og implementering af IKT. De fleste mener, at rådgivningsfunktionen skal begrænses til rådgivning af statslige myndigheder. Enkelte mener dog, at ITST på udvalgte områder som sikkerhed skal udstrække en kommende rådgivningsvirksomhed til også at omfatte borgere og virksomheder.

Flere pointerer, at rådgivningsvirksomhed stiller særlige kompetencekrav til medarbejderne, men også krav til at ITSTs implementering af IKT-projekter sker eksemplarisk. En enkelt informant fremhæver at:

”Der ligger et paradoks i, at de øvrige ministerier og styrelses udbygning af deres digitale forvaltning vil øge efterspørgslen efter IKT rådgivning fra ITST samtidig med, at ITSTs medarbejders forudsætninger for at kunne rådgive reduceres relativt alene af den grund, at mange styrelses investeringer i IKT-systemer vil overstige de tilsvarende investeringer i ITST”.

**Tabel 9**

Informanternes syn på den udfordring der ligger i at være rådgiver på IKT-området
Det er en udfordring for ITST at påtage sig at oplyse virksomheder om, hvordan de kan sikre deres IT-systemer. Det kræver stor faglig indsigt.
ITST bør påtage sig rollen som implementeringsrådgiver i forhold til andre ministerier, styrelser og statslige institutioner med de afledte krav, det stiller til medarbejdernes kompetencer.
Der ligger et paradoks i, at de øvrige ministerier og styrelses udbygning af deres digitale forvaltning vil øge efterspørgslen efter IKT rådgivning fra ITST samtidig med, at ITSTs medarbejders forudsætninger for at kunne rådgive reduceres relativt alene af den grund, at mange styrelses investeringer i IKT-systemer vil overstige de tilsvarende investeringer i ITST.
Det er en udfordring for ITST at bistå de mange små institutioner, som er næsten forudsætningsløse, når de skal tage stilling til IKT-anskaffelser. Det er så også en udfordring at bibringe medarbejdere de nødvendige kompetencer.
Det er en udfordring at rådgive borgerne om sikker IKT-anvendelse og om køb af IKT-produkter.

## 10. Digital forvaltning

Digital forvaltning fylder ikke meget i informanternes vurderinger af ITSTs udfordringer. De fleste giver jf. forrige afsnit udtryk for, at ITST primært skal være en aktiv vogter af, at der sker fremdrift på området. De skal sikre, at de offentlige standarder følges og påtage sig en rolle som rådgiver for andre offentlige institutioner.

Der er dog to konkrete udfordringer, som flere informanter jf. tabel 9 trækker frem. For det første er der flere, der pointerer, at det er endog meget vigtigt, at det lykkes ITST at implementere et brugervenligt borger.dk. De ser derfor implementeringen af borger.dk, som en stor faglig udfordring for styrelsen. Der peges specielt på vigtigheden af, at indgangen til information på portalen bliver fleksibel. Enkelte informanter mener (jf. tabel 10) dog, at borger.dk, som en samlet indgang til det offentlige er forældet.

Der er endvidere flere, der ser det som en central udfordring at sikre borgere og virksomheder adgang til deres egne data og til at følge de sager, som måtte være under behandling i offentlige myndigheder. Behovet for at borgere kan følge deres patientjournal i takt med at den udfyldes trækkes frem som en forudsætning for, at borgerne kan indhente en second opinion. Nogle peger i forlængelse heraf på, at ITST bør tage på sig at sikre, at borgere får mulighed for at koble rådgivere til adgangen til at følge deres sag eller patientjournal.

Endelig skal det fremhæves, at en enkelt informant ser ITSTs udfordring inden for digital forvaltning i:

*"at sætte fokus på effektiviseringen i det yderste led i den offentlige sektor – skolelæreren/eleven, pædagogen/forældrene, hjemmehjælperen/den gamle, socialrådgiveren/bistandsklienten".*

Forslaget om at fokusere på "det yderste led" ligger i forlængelse af, at mange informanter som tidligere nævnt vurderer, at den interne digitalisering i den offentlige sektor vil ske af sig selv.

**Tabel 10**

<b>Informanternes syn på den digitale forvaltningsudfordring</b>
Det er en udfordring at sikre borgere og virksomheder adgang til deres egne data.
Det er en udfordring for ITST at sikre borgere og virksomheder adgang til deres egne data – ikke bare slut data, men adgang til at følge den behandling der sker af data i de offentlige institutioner.
Det er en udfordring for ITST at sikre, at borgere og virksomheder på en let måde kan koble deres rådgivere på de sager, som de måtte have "kørende" med den offentlige sektor.
I EPJ diskussionerne savnes et fokus på, hvordan patienterne får adgang til egne data og mulighed for at videreformidle dem til eksterne eksperter for at få en second opinion. Det er en udfordring, der er til at tage og føle på.
Det er utrolig vigtigt, at Borger.dk bliver det ypperste. Der findes et hav af offentlige portaler, der bygger på tre indgangs-filosofien: Den traditionelle offentlige opgave/ressort indgang (1), emne indgangen (2) og søgefeltet (3), der bringer alt godt fra havet frem, når man anvender det. Det går bare ikke, sådan tænker borgerne ikke. Det er en meget stor faglig udfordring.
Borger.dk er både en stor udfordring og en lakmusprøve for ITST. Borger.dk skal meget gerne præsentere det bedste af det bedste indenfor intelligent informationsformidling og ikke mindst intelligent informationssøgning.

Borger.dk udgør en mega udfordring for ITST. Der skal tænkes i dynamisk og fleksibel informationsopdatering - hellere Wikipedia-modellen end bibliotekarmodellen, som vist anvendes i dag på Danmark.dk.
Et brugervenligt Borger.dk kræver, at ITST tænker innovativt og gør brug af brugerdreven innovationsmetoderne, hvis det skal lykkes. Det går ikke bare at udlicitere opgaven, fordi selve informationstænkningen, som er det centrale element, ikke kan købes i en it-virksomhed.
Borger.dk er en dødfødt idé, én-indgang-filosofien er passé. Det er derfor en udfordring for ITST at retænke konceptet sammen KL.
Portaler hører ikke fremtiden til. Derfor er det en udfordring for ITST at stoppe op og finde nye veje.
Det er en udfordring for ITST at sætte fokus på effektiviseringen i det yderste led i den offentlige sektor – skolelæreren/eleven, pædagogen/forældrene, hjemmehjælperen/den gamle, socialrådgiveren/bistandsklienten.

## 11. Digital signatur

Så godt som alle informanter ser det som en stor udfordring for ITST at sikre, at danskerne får en brugbar, brugervenlig digital signatur. Den digitale signatur med den meget lille udbredelse, får ord med på vejen som molboagtig og brugerfjendsk. Enkelte peger på, at en ny digital signaturløsning baseret på flere leverandører skal sikre, at de offentlige data, som knyttes op på signaturen, følger med borgeren, hvis borgeren ønsker at skifte signaturleverandør, ligesom det bør sikres, at signaturen virker i udlandet.

Informanterne synes også at være enige om, at digital signatur er en afgørende forudsætning for videreudbygningen af digital forvaltning og e-handel, ligesom flere mener, at implementeringen af en brugervenlig digital signatur vil åbne et vindue for udvikling af nye forretningsmodeller og it-produkter. Mange informanter mener, at løsningen af digital signatur problemet er den enkeltstående indsats, som vil give det største bidrag til en øget IKT-anvendelse i Danmark. Der er forskelligt syn på, hvilken løsning der skal sættes på, nogle peger på et samarbejde med bankerne andre på at koble signaturen med det nye sygesikringsbevis.

**Tabel 11**

<b>Informanternes syn på digital signaturudfordringen</b>
ITST største udfordring er at sikre, at danskerne får en brugbar, brugervenlig digital signatur. Den nuværende er molboagtig.
ITST største udfordring er at få etableret en brugervenlig digital signatur, fordi det er forudsætningen for udviklingen af både digital forvaltning og e-handel.
Skal IKT-anvendelsen styrkes, er en brugervenlig digital signatur nok den vigtigste forudsætning.
Det er en udfordring for ITST at sikre, at de offentlige data som knyttes op på en digital signatur, følger med borgeren, hvis borgeren ønsker at skifte signaturleverandør.
Det er en udfordring for ITST at sikre en brugervenlig fremtidssikret digital signatur. Et led heri er at sikre at den danske digitale signatur fungerer i udlandet.
ITST største enkeltstående udfordring er at få givet danskerne en anvendelig digital signatur. Den nuværende er direkte brugerfjendsk.
En brugervenlig signatur, som både, borgere, medarbejderne i den offentlige sektor og virksomhederne anvender, vil give danske virksomheder en unik mulighed for at udvikle nye produkter og forretningsgange. Derfor er det en udfordring, ITST bør prioritere meget højt.
ITST bør ikke lytte til kortlæserfolket men gå i samarbejde med bankerne. Det er der, den brugervenlige løsning, som alle vil tage til sig, ligger.
ITST bør samtænke en ny digital signatur med det nye sygesikringskort.

## 12. Standardiseringsudfordringen

Arbejdet med standardisering er ifølge informanterne et af ITSTs nøgleområder, fordi fælles standarder skal sikre interoperabilitet. En overvejende del af informanterne mener, at arbejdet med at fastlægge åbne standarder er helt central for ITST, og at det er vigtigt, at det offentlige går foran. I forlængelse af ITSTs arbejde med fastlægnings af åbne standarder mener informanterne, at der ligger en stor udfordring i den praktiske implementering af standarderne. En enkelt informant mener:

"ITST har en kæmpe udfordring med at få de åbne standarder ud i praksis, hvor vi skal bruge samme principper som i 70'erne – stalinisme – ved udrulningen."

Der er dog også respondenter, der problematiser arbejdet med de åbne standarder:

" Vi skal vurdere en række elementer meget nøje og i hvert enkelt tilfælde vurdere, om vi skal bruge åbne standarder."

" Den principielle tanke om åbne standarder kan være vanskelig."

Udfordringen indebærer under alle omstændigheder også, at ITST skal koordinere arbejdet med fastlægnings af standarder med fælles internationale standarder på globalt plan.

**Tabel 12**

Informanternes syn på standardiseringsudfordringen
ITST har en kæmpe udfordring med at få de åbne standarder ud i praksis, hvor vi skal bruge samme principper som i 70'erne – stalinisme – ved udrulningen.
Det er en stor it-opgave at slå standarder fast med 7tommersøm.
Den principielle tanke om åbne standarder kan være vanskelig.
Dokumentformaterne er et eksempel på, at det offentlige benytter pdf-formatet til udveksling af dokumenter, fordi det er tilgængeligt for alle, selv om det ikke er defineret som en klassisk åben standard.
Få det formidlet ud i en form så de mindre virksomheder kan forstå det. Det er på den korte bane blevet vanskeligere at byde ind på offentlige opgaver – eksempelvis K01 og K02.
Vi skal vurdere en række elementer meget nøje og i hvert enkelt tilfælde vurdere, om vi skal bruge åbne standarder.
Området mangler central styring, man stiller forslag men mangler at sætte handling bag ordene.
ITST skulle diktere, hvilke standarder offentlige hjemmesider bør overholde. F.eks. brug af browser.
Vi har gennemgået en række offentlige hjemmesider, og mange af dem lever ikke op til åbne standarder.
ITST burde have en rådgivningsfunktion – helpdesk – hvor man kunne ringe til omkring åbne standarder.
Den offentlige sektor bør gå i front med hensyn til åbne standarder.
ITST skal sikre interoperabilitet.
Der er en tendens til at blande standarder og systemer sammen.
Den offentlige sektor skal handle med virksomheder, der overholder åbne standarder.
ITST skal koordinere standarder internationalt – fælles standarder på globalt plan.
OIO – skal være et diktat og ikke en anbefaling!
Er begyndt at samarbejde med branchen, det kan vi kun bifalde og opfordre til.

Få de data der ligger i kommuneregi åbne og tilgængelige.
Erhvervs politik – dansk standard omfatter også den forretningsmæssige side.
ITST bør hjælpe de åbne standarder mere end Microsoft.

Endelig er der 4 udfordringer, som kun er blevet fremført af et mindre antal informanter, men som ikke desto mindre omhandler centrale problemstillinger:

### **13. Forskningsudfordringen**

Forskningsudfordringen består ifølge informanterne i at ITST skal sikre, at der i offentligt regi anvendes langt flere forskningsmidler på IKT-forskning og bidrage til, at Danmark får en større andel af de EU-midler, der afsættes til forskning på området.

### **14. E-businessudfordringen**

E-businessudfordringen, som består i at understøtte væksten i e-handel. Der efterlyses en e-handelslov, et center for e-businesskompetencer, etablering af et e-handelsframework med fx obligatoriske e-fakturaer mm.

### **15. SMV udfordringen**

SMV udfordringen peger både erhvervs- og brancheorganisationer på. Den består, i at ITST på hele politikområdet sikrer, at de anbefalinger der gives, de vejledninger der skrives, de politiske initiativer der tages og den lovgivning der gennemføres skelner mellem store og små virksomheder. Det gælder både anbefalinger til små virksomheder om deres IKT-anvendelse, og det gælder det regelsæt, der omfatter IKT-leverandører.

For så vidt angår IKT-leverandører pointeres det, at ITST skal være opmærksom på, at 80 % af alle it-leverancer i Danmark udgør mindre end 5 mil. Kr.

### **16. Kompetenceudfordringen**

Kompetenceudfordringen består ifølge informanterne primært i at øge antallet af kandidater med en lang videregående it-uddannelse. Det ses i sær af brancherepræsentanterne som en helt afgørende forudsætning for både it-erhvervenes vækst men også for at andre erhverv kan fortsætte digitaliseringen af deres forretningsprocesser. Der peges endvidere på, at ITST har en e-læringsudfordring, som i en første fase består i at formulere en politik på e-læringsområdet.

## 4. ORGANISATORISKE UDFORDRINGER

Løsningen af de faglige udfordringer stiller ifølge informanterne også ITST overfor en række organisatoriske udfordringer, som kort vil blive omtalt i det følgende.

### **Udfordringer afledt af it- og teleområdets sammensmeltning**

Skal ITST kunne sammensmelte it- og teleområdet til ét fagområde, stiller det ifølge mange informanter store organisatoriske krav til styrelsen. Informanterne peger således på:

- At ITST i dag har 2 meget forskellige kulturer, som skal smeltes sammen til en enhedskultur, og at der er i forlængelse heraf er behov for at skabe teamspirit og fælles fodslag.
- At tele fylder for meget i den interne selvforståelse.
- At der er behov for, at topledelsen signalerer mere interesse for it.
- At sammensmeltning bør afspejle sig i styrelsens navn og direktørens titel. Mange informanter foreslår, at styrelsen skifter navn til IKT-styrelsen, Informationsstyrelsen, Informatikstyrelsen, Itstyrelsen eller Internetstyrelsen.

### **Udfordringer afledt af oprettelse af selvstændige politikområder**

Det stiller tilsvarende store organisatoriske krav, hvis ITST skal opsplitte og udvikle det sammensmeltede fagområde i en række selvstændige politikområder, der tager udgangspunkt i brugerbehov. Informanterne peger på:

- At ITST bør etablere arbejdsformer og anskaffer sig værktøjer, der understøtter den innovationstilgang, som ifølge flere informanter er nødvendig for at udvikle selvstændige politikområder.
- At ITST søger at revitalisere sine udvalg, så de mange eksterne parter og eksperter, der deltager i styrelsens arbejdsgrupper og udvalg, inddrages i politikudviklingen.
- At ITST bør sikre, at ledere og især medarbejdere har et netværk til relevante kolleger på de sektorområder, som vil "blive berørt" af de nye selvstændige politikområder.
- At ITSTs medarbejdere og mellemledere bliver opkvalificeret på området politikudvikling.
- At opgaven kun kan løses, hvis ITST kan fastholde og rekruttere de dygtigste ledere og medarbejdere. Nogle informanter peger i forlængelse heraf på vigtigheden af, at fastholde de indfusede medarbejdere.
- At ITST organisatorisk bør adskille drift og udvikling.

### **Udfordringer afledt af indførelse af trendspotting**

Informanternes forslag om at prioritere trendspotting som afsæt for politikudvikling forudsætter ifølge informanter kun, at ITST etablerer samarbejdsrelationer med virksomheder

og forskningsinstitutioner, som arbejder med samme spørgsmål. Mange peger på et behov for, at ITST etablerer et tæt og formelt samarbejde med IKT-virksomheder samtidigt med, at der på medarbejderniveau etableres uformelle relationer til virksomhederne. Enkelte peger endvidere på, at en retablering af et internationalt Discussionforum er vigtig.

### **Udfordringer afledt af fokusering på rollen som offensiv spiller**

Skal ITST blive en offensiv spiller i samfundsdebatten og varetage rollen som vogter af, at der sker en IKT fremdrift, stiller det til i følge de fleste informanter ITST overfor store organisatoriske udfordringer. Informanterne vurderer således:

- At ITST må ændre sine grundlæggende værdier og faglige normer for at få en offensiv kultur, "hvor initiativer og frækhed belønnes, nederlag accepteres og fagligheden bibeholdes - i den rækkefølge" som en informant udtrykker det.
- At medarbejdere og kontorchefer i ITST bliver synlige i IKT-debatten, og at både synlighed og vovemod bliver et succeskriterium både ledere og medarbejdere måles på.

### **Udfordringer afledt af ændringer i kommunikationsstrategien**

Hvis ITST vil ændre sin kommunikationsstrategi, vil det ifølge informanterne have følgende organisatoriske konsekvenser for styrelsen:

- At ledere og medarbejdere opkvalificeres, og at kommunikative kompetencer indgår som et udvælgelseskriterium ved rekruttering.
- At ITST må søge at indgå en ny kontrakt med pressen, hvor ITST påtager sig at blive en aktiv leverandør af stikprøveundersøgelser og af debatoplæg. Det vurderes som vigtigt, at resultaterne af stikprøverne leveres, som en informant udtrykker det "med kant – dvs. både med hug til de virksomheder og offentlige institutioner som ikke performer og med udspil til, hvad man bør gøre ved det rent politisk".

### **Udfordringer afledt af et øget fokus på konkrete resultater**

Ifølge informanterne er hovedforudsætningen for, at ITST kan løfte udfordringen om at bidrage til skabelsen af konkrete resultater, at ledere og især medarbejdere skaber netværk til andre ministerier og styrelser, til forskningsverdenen, til de kommunale organisationer, til relevante kommuner og/eller regioner og til erhvervs- og forbrugerorganisationer. Netværk ses som en forudsætning for at kunne få ideer til nye IKT-indsatser og spotte allerede besluttede indsatser i andre offentlige organisationer, som ITST bør hægte sig på.

Enkelte informanter peger endvidere på, at ITST bør nedtone informationsudvekslingskulturen i sine udvalg til fordel for en arbejds- og undersøgelseskultur.

### **Udfordringer afledt af en varetagelse af rådgivningsfunktioner**

Den største udfordring ved at skulle rådgive offentlige institutioner om IKT er ledernes og medarbejders kompetencer, specielt deres manglende praktiske erfaringer. Informanterne vurderer, at medarbejdernes kompetencer skal hentes fra:

- Benchmarkundersøgelser af offentlige IKT-projekter fulgt op af interviews med de involverede.
- Medarbejdernes egne erfaringer som bruger af IKT-teknologier som hjemmearbejdspladser, digital medarbejdersignatur, IP-telefoni, ESDH, webredaktion mm.

### **Udfordringer afledt af en øget indsats på forsknings- og standardiseringsområdet**

Endelig peger informanter på, at de udfordringer der ligger i at få en større andel af EU's forskningsmidler og i at følge med i og påvirke det internationale standardiseringsarbejde på IKT-området forudsætter, at ITST etablerer faste samarbejdsrelationer med de IKT-tunge virksomheder og forskningsverdenen. Også her peges der på reetablering af Discussionforum som en "institution", der kan understøtte arbejdet .

## 5. FORSLAG TIL DET VIDERE STRATEGIARBEJDE

### 5.1 Mission, vision og værdier

Det anbefales, at udarbejdelsen af en ny strategi for ITSTs arbejde kommer til at tage udgangspunkt i en indgående drøftelse af styrelsens mission og af hvilke visioner, der skal arbejdes hen imod. Da interessentanalysen endvidere indikerer, at der er behov for at sammensmelte den gamle IT-søjles kultur og den gamle ITST- kultur i en ny enhedskultur, foreslås det endvidere, at udarbejdelsen af en ny strategi også kommer til at omfatte et arbejde med at formulere og implementere nye værdier.

#### **Mission**

ITST nuværende mission er formuleret i 2003 efter sammenlægningen af den daværende Telestyrelse og Statens Information. ITSTs nuværende mission er:

IT- og Telestyrelsen skal aktivt medvirke til at skabe de bedst mulige rammebetingelser for borgere, virksomheder og den offentlige sektor for at virkeliggøre visionen om Danmark som et netværks-samfund.

Det anbefales, at drøftelserne om en ny mission tager udgangspunkt i de mange informanternes vurderinger af IKTs centrale betydning for implementeringen af globaliseringsstrategien og for sikringen af den fremtidige velfærd. Med dette udgangspunkt kunne ITST mission fx formuleres således:

IT- og Telestyrelsen skal aktivt fremme anvendelse og udvikling af informations- og kommunikationsteknologi, der understøtter konkurrence, innovation, vækst og velfærd.

Det skal bemærkes, at forslaget - udover at fokusere på globaliseringsdimensionen og på velfærdsdimensionen - erstatter rammebetingelser med det mere udviklingsorienterede teknologifremmebegreb. Dette er foreslået for at imødekomme mange informanternes syn på, at politikudviklingen skal tage afsæt i en spotning af nye teknologier og deres anvendelsesmuligheder, og i informanternes forslag om at ITST påtager sig en rolle som vogter af IKT fremdriften i samfundet.

Det foreslås, at styrelsen overvejer og undersøger muligheden for at understøtte en ny mission med et nyt navn, der ikke sondrer mellem it og tele.

#### **Vision**

ITSTs nuværende vision indeholder 5 pejlemærker. Det er således:

It- og Telestyrelsens formål at sikre:

- en tilgængelig, effektiv, sikker og billig digital infrastruktur for borgere, virksomheder og offentlige myndigheder,
- konkurrence, forbrugerbeskyttelse og effektiv forvaltning af knappe ressourcer på teleområdet,

- en innovativ og koordineret udmøntning af statslige it-initiativer samt andre it-projekter, hvor ministeriet medvirker i et partnerskab,
- optimale rammebetingelser for en digital reform af den offentlige sektor og
- en hensigtsmæssig og sikker it- og teknologianvendelse blandt borgere og virksomheder.

Hovedparten af informanterne finder det som tidligere nævnt vigtigt, at ITST lægger større vægt på at opnå resultater ved at involvere sig i konkrete IKT-initiativer og sætte konkret mål for arbejdet. Det foreslås derfor, at ITSTs arbejde med at redefinere sin vision tager udgangspunkt i en bred formulering, der benchmarker ITSTs missionsopfyldelse med andre landes indsats på de områder, som missionen dækker for 2010. Drøftelserne af en vision kunne med inspiration fra informanternes bidrag for *eksempel* tage udgangspunkt i følgende formuleringer:

It- og Telestyrelsen skal sikre, at Danmark er blandt de 3 bedste lande i verden til at nyttiggøre ny IKT-teknologi

Det foreslås endvidere, at visionen udbygges med konkrete målbare pejlemærker. Til *inspiration* for ITSTs fastlæggelse af pejlemærker er der formuleret pejlemærker på 9 områder:

Det er i 2010 målet:

1. at 50 % af alle danskere og 75 % af alle offentlige myndigheder handler på nettet 1. gang pr. måned,
2. at 50 % af alle virksomheder tilbyder e-handel,
3. at 75 % af alle danskere, 90 % af alle offentlige myndigheder og 90 % af alle virksomheder anvender en digital signatur,
4. at 50 % af alle offentlige myndigheder anvender Katalog over Offentlige it-standarder i deres it-arkitekturarbejde ,
5. at 50 % af alle danskere, 75 % af alle offentlige myndigheder og 75 % af alle virksomheder anvender IP-telefoni,
6. at 90 % af alle danskere, offentlige myndigheder og virksomheder benytter bredbåndsinfrastruktur,
7. at 60 % af alle danskere, offentlige myndigheder og virksomheder benytter alternativ bredbåndsinfrastruktur, som eksempelvis FWA, Wimax eller fiberkabler,
8. at den offentlige andel af IKT-forskning udgør 33 %, og at Danmark andel EU's IST-midler udgør 5 % og
9. at produktionen af kandidater med en lang videregående it-uddannelse øges med 100 %.

Baggrunden for forslagene om at formulere pejlemærker for e-handel er primært begrundet i Competencehouses vurdering af, at en øget e-handel vil forcere virksomhedernes

digitalisering af deres forretningsprocesser og dermed skabe grobund for innovation og vækst.

Forslagene om at formulere pejlemærker for anvendelsen af digital signatur ligger i direkte forlængelse af næsten alle informanternes vurdering af, at det er meget vigtigt, at sikre at danskerne får en brugervenlig digital signatur.

Forslagene om at inddrage anvendelsen af IP-telefoni er begrundet i informanternes vurdering af, at IP-telefoni bliver fremtidens telekommunikation. Hvis Danmark bliver en tidlig adapter af IP-telefoni, skønnes det derfor at understøtte udviklingen af supplerende tjenester og give Danmark en førerposition på området.

Forslagene om at formulere pejlemærker for alternativ IKT- infrastruktur skal ses i forlængelse af informanternes vurdering af behovet for at styrke konkurrencen på telemarkedet. Forslaget om at offentlige myndigheder skal anvende Katalog over Offentlige It-standarder udspringer af informanternes prioritering af standardiseringsarbejdet.

Endelig er baggrunden for pejlemærker på forskningsområdet, at Danmark får samme andel af EU's forskningsmidler som biotek og fødevarer har, og at den offentlige andel af IKT-forskning følger Barcelona-erklæringens overordnede henstilling om, at forholdet mellem offentlig og privat forskning udgør 1:2. Forslaget om at øge kandidatproduktionen tager primært afsæt i branchens vurderinger af, at der er stor mangel på højt kvalificerede it-arbejdskraft.

Det skal afslutningsvis pointeres, at forslagene om at ledsage en vision af pejlemærker er ment som et diskussions- og inspirationsoplæg, idet fastlæggelsen af pejlemærker i sagens natur bør udspringe af det strategiarbejde, som styrelsen har påbegyndt.

## Værdier

Værdiarbejdet vurderes som væsentligt, både fordi ITST står midt i en fusionsproces, men også fordi mange af de udfordringer, styrelsen skal håndtere, ifølge informanterne kræver at succeskriterier, arbejdsformer og samarbejdsformer justeres.

De fleste informanternes syn på, hvilke elementer der bør indgå i arbejdet med at fastlægge ITSTs værdier, tager udgangspunkt i, at ITST skal bevæge sig fra at have fokus på sin rolle som regulerende myndighed til *også* at prioritere rollen som politikudvikler. Informanternes syn på styrelsens fremtidige værdier kan sammenfattes i, at ITST bør være:

- fagligt velfunderet
- innovativ
- proaktiv og offensiv
- resultatskabende
- uafhængig
- i dialog med omverdenen

Det er Competencehouses erfaring, at det er vigtigt at arbejde med værdier forankres bredt i en organisation, og at medarbejderne både inddrages i identifikationen af værdier og i den meget vigtige proces, hvor værdier omsættes til konkrete ledetråde for det daglige arbejde.

## 5.2 Identifikation af centrale politikområder

Ifølge hovedparten af informanterne er It- og Telestyrelsens største og vanskeligste udfordring at sammensmelte it- og teleområdet og samtidigt opsplutte det sammensmeltede fagområde i selvstændige politikområder. Det anbefales, at styrelsen tager denne udfordring op i det forestående strategiarbejde med de bindinger, der naturligvis ligger i, at en række af styrelsens opgaver er lovbundne eller udspringer af politiske forlig og aftaler indgået i styregruppen for tværoffentlige samarbejder.

Mere konkret foreslås det, at arbejdet fx gribes an ved at nedsætte 4 arbejdsgrupper på tværs af it- og teleområdet, der skal identificere, hvordan styrelsens mission kan nedbrydes i selvstændige politikområder:

- En velfærdsgruppe
- En konkurrencegruppe
- En innovations- og vækstgruppe
- En teknologibrugergruppe

Det foreslås, at velfærdsgruppen gennemgår de store velfærdspolitiske dagsordener og identificerer problemstillinger, hvor IKT-tiltag og IKT-satsninger vil kunne få en stor og mærkbar effekt. Digital forvaltning er ét meget bredt defineret velfærdsfelt, som allerede er implementeret som et selvstændigt politikområde. Et andet område, som mange informanter peger på, er digital ældreservice, som kan uskilles fra digital forvaltning som et selvstændigt politikområde.

Konkurrencegruppen er tænkt som en gruppe, der skal se styrelsens nuværende arbejde med at fremme konkurrencen på it- og telemarkedet efter i sømmene og opdatere styrelsens strategi på området i lyset af de nye teknologier fremmarch. Informanterne har især fremhævet behovet for at inddrage IP-telefoni og next generation network i strategiarbejdet. Det ligger endvidere lige for at inddrage netværksneutralitet og vurdere behovet for at formulere principper for regulering af internetudbydere, der skal sikre en neutral adgang til alt indhold på internettet.

Hvor konkurrencegruppen fokuserer snævert på it- og televirksomheder foreslås det, at innovations- og vækstgruppen får et bredere kommissorium, idet gruppen skal fokusere på, hvordan IKT og medarbejdere med IKT-kompetencer kan bidrage til store og små virksomheders innovation og vækst inden for *alle* brancher. Opgaven er igen at identificere problemstillinger, hvor IKT-tiltag og IKT-satsninger vil kunne få en stor og mærkbar effekt. Som eksempler på problemstillinger skal det fremhæves, at en række informanter har peget på behovet for, hvad man kunne kalde en digital SMV-politik, andre har peget på e-handelsområdet, som i forvejen er et selvstændigt politik felt, og atter andre har peget på, at ITST bør formulere en strategi og politik for, hvordan Danmark bliver en tidlig adapter af ny IKT.

Det foreslås, at teknologibrugergruppen får til opgave at identificere, hvordan og til hvad danskerne anvender IKT og hvilke hovedproblemer, som brugere støder på. Det foreslås, at

gruppen både ser på borgere på forskellige alderstrin og på borgeren i rollen som henholdsvis samfundsborger, forbruger, familiemenneske og erhvervsaktiv.

Opgaven for teknologibrugergruppen er at identificere IKT-tiltag og IKT-satsninger, som vil kunne få en stor og mærkbar effekt set med den enkeltes briller og/eller ud fra en samlet samfundsmæssig betragtning. Informanterne peger her entydigt på implementering af en ny digital signatur som et initiativ, der åbner for en række nye muligheder, men også snitfladen skolelæreren/eleven, pædagogen/forældrene, hjemmehjælperen/den ældre, socialrådgiveren/bistandsklienten trækkes frem. Mens forslaget om en ny digital signatur falder i kategorien enkelt initiativer, vil snitfladebetragtningerne godt kunne transformeres til en eller flere egentlige politikområder. Det skal også fremhæves, at det ligger i teknologibrugergruppens "kommissorium" at identificere de områder som fx privacy, hvor en beskyttelse af brugerne kan udgøre et selvstændigt politikområde.

Endelig foreslås det, at de fire arbejdsgrupper inddrager relevante ressourcepersoner i arbejdet, gennemgår de mange input fra informanterne i denne rapport, og at grupperne ledsager deres forslag til nye politikområder med en beskrivelse af:

- hvilke redskaber der kan anvendes (lovgivning, bekendtgørelser, vejledninger, stikprøvevirksomhed, trendspotting, forskning, oplysningsvirksomhed, høringer, internationalt samarbejde mm),
- mulige samarbejdsparter og samarbejdsformer (partnerskaber, samarbejdsaftaler, styregrupper, følgegrupper, ambassadørkorps mv),
- forslag til konkrete initiativer med milepæle og ressourceforbrug og
- vurdering af de foreslåede politikområders effekt og politisk relevans.

### 5.3 Nye værktøjer

Informanterne peger med forskellig styrke på, at ITST skal tage nye værktøjer i anvendelse for at fremme anvendelse og udvikling af informations- og kommunikationsteknologi. Informanterne foreslår således jf. afsnit 3.2, at ITST fremover skal anvende trendspotting som afsæt for politikudvikling, skal påtage sig en kontrolfunktion i forhold til IKT-fremdrift og en rådgiverfunktion i forhold til offentlige myndigheder, der investerer i IKT.

Det anbefales, at ITST lader informanternes forslag om at anvende trendspotting og om at føre kontrol med IKT-fremdriften kommer til at indgå i det videre strategiarbejde, fordi begge værktøjer understøtter, at Danmark bliver en tidlig adapter af ny IKT-teknologi og giver en faglig baggrund for politikudvikling.

Det anbefales samtidig, at ITST *ikke* medtager forslaget om, at styrelsen påtager sig at rådgive offentlige myndigheder i forbindelse med konkrete IKT-investeringer i det videre strategiarbejde. Dels fordi rådgivningsopgaven skønnes at kræve markant flere ressourcer end ITST har, men også fordi der vil kunne opstå en uklar ansvarsfordeling mellem ITST og de myndigheder, der modtager rådgivning. Det skal samtidig pointeres, at det anbefales, at ITST

fortsat påtager sig generelle vejledningsopgaver, og hvis ressourcerne tillader det, udvider dette arbejde.

### **Trendspotting**

Trendspotting er, som flere informanter peger på, en svær disciplin, dels fordi det er uhyre vanskeligt at spotte de vindende teknologier - de teknologier som forbrugerne tager til sig - dels fordi afkast fra arbejde med trendspotting ofte indskrænkes til vidtløftige beskrivelser af fremtidige muligheder. Når det ikke desto mindre anbefales, at ITST inddrager en prioritering af trendspotting i det videre strategiarbejde, skyldes det, at IKTs bidrag til at styrke innovation og vækst i det danske samfund vurderes at være snævert knyttet til, at Danmark bliver en tidlig adapter af nye teknologier og anvendelsesmuligheder.

Konkret foreslås det, at ITST i strategiarbejdet overvejer at basere et evt. trendspotting arbejde på:

- at "indstifte" et **IKT-challenge** efter Grundfos' forbillede, hvor hold af studerende fra de relevante videregående uddannelsesinstitutioner hvert år inviteres til i løbet af en uge at arbejde med at udvikle løsninger på væsentlige samfundsproblemer ved hjælp af IKT i dialog med styrelsens medarbejdere.
- at retablere **Discussionforum**, som et forum, hvor førende internationale forskere og regulatorer en gang om året mødes med danske nøglepersoner for at drøfte IKT-udviklingen og udviklingen af policyinstrumenter,
- at etablere et **innovationsudvalg** bestående af ledere af udviklingsafdelinger i innovative IKT-virksomheder, af nøglepersoner indenfor offentlig IKT-forskning og nøglepersoner indenfor innovationsforskning, som får i kommissorium:
  - at vurdere nye teknologier og nye teknologianvendelsers potentiale
  - at forberede og efterbehandle IKT-challenge og det årlige møde i Discussionforum
  - at komme med bud på emner for EU-forskningsamarbejde og
  - at komme med forslag til hvilke forskningsparter, ITST skal søge bringe sammen i en EU-kontekst,
- at etablere en lille **MindLabenhed** med 3-4 medarbejdere efter samme model som Økonomi- og Erhvervsministeriets MindLab, hvor statslige myndigheder kan flytte ind, når de ønsker et kreativt indspil, nye vinkler, ideer mv. til IKT-indsatser. ITST skal alene fungere som facilitatorer. ITSTs udbytte af en sådan virksomhed, der kan indtægtsfinansieres, er at styrelsen vil få en meget tættere føling med, hvordan IKT-indsatser prioriteres. Som en ikke uvæsentlig sidegevinst vil en sådan enhed også bidrage til at udbygge styrelsens netværk og ledere og medarbejders kompetencer.

### **Vogter af IKT fremdrift i samfundet**

Forslaget, om at ITST skal påtage sig en rolle som vogter af IKT-fremdriften i det danske samfund, skal som tidligere nævnt ses som udbygning af det store statistiske arbejde, som både finder sted på it-området og på teleområdet. Informanternes mange forslag om, at ITST i lighed med myndigheder som Konkurrencestyrelsen, Fødevarerkontrollen og Rigsrevisionen

skal foretage stikprøvekontrol, vil kun kunne implementeres på de relativt få områder, hvor ITST har en lovhjemmel til egentlig kontrolvirksomhed. Givet disse begrænsninger er det Competencehouses vurdering, at et øget fokus på en måling og "karaktergivning" af IKT-fremdrift vil være et godt afsæt for politikudvikling. Manglende fremdrift på kritiske områder vil give anledning til politiske diskussioner om behovet for IKT-indsatser, og god fremdrift vil fx kunne bæres videre i eksportfremmearbejdet.

Konkret foreslås det, at ITST i strategiarbejdet overvejer at basere en evt. fremtidig vogterrolle på:

- at formulere konkrete mål for IKT-fremdriften på de politikområder som i strategiarbejdet identificeres som væsentlige og supplere den nuværende statistik med en **målevaluering** ledsaget af evt. forslag til politiske tiltag,
- at oprette en **A-klub** med forbillede i Elsparefondens A-klub, hvor de offentlige og private virksomheder som melder sig ind forpligtiger sig på forskellige IKT-anvendelser,
- at nedsætte et **markedsudvalg** bestående af salgs- og markedsføringschefer fra IKT-virksomheder og af nøglepersoner indenfor forskning i markedsføring, som får som kommissorium:
  - at vurdere barrierer for nye teknologier og nye teknologianvendelsers indtrængning på det danske marked,
  - at vurdere, hvad der kan understøtte dansk eksport af nye teknologier og nye teknologianvendelser og
  - at behandle resultaterne af IKT-challenge og det årlige møde i Discussionforum.
- at styrelsens under hensyn til de økonomiske rammer implementerer og afprøver relevant ny IKT-teknologi, således at ledere og medarbejdere får "hands-on" erfaringer med de teknologier, der danner udgangspunkt for politikudvikling.

## 5.4 Ny kommunikationsstrategi

Det anbefales, at ITST gør en stor indsats for at forbedre sin kommunikation med omverdenen. Det foreslås, at der i det kommende strategiarbejde fokuseres på flere indsatsområder:

### **Nyt brand**

For det første anbefales det, at ITST gør en eksplicit indsats for at "markedsføre" sig som en styrelse der dækker hele IKT-området, ligesom det anbefales, at der gøres en indsats for at formidle det foreslåede kursskifte med fokus på udvikling.

### **IKT formidling i øjenhøjde**

For det andet foreslås det, at der afsættes ressourcer til at få etableret et sprog og billeder, der kan forklare de teknologiske hovedproblemstillinger, så almindelige mennesker kan begribe dem og fatte interesse for dem. Det foreslås, at der som et led i strategiarbejdet tages kontakt til sekretariatene for nogle af de formidlingspriser, der findes på parallelle områder, fx

forskningsrådets formidlingspris, for at få inspiration til, hvordan opgaven kan gribes an. ITSTs legitimitet og politiske gennemslagskraft afhænger som påpeget af flere informanter af, at styrelsen kan kommunikere de centrale teknologiske problemstillinger i et vedkommende sprog.

### **Generel synlighed**

For det tredje anbefales det, at styrelsens direktør, den øvrige ledelsesgruppe og medarbejderne bliver mere synlige i den offentlige IKT-debat. Konkret foreslås det, at der udarbejdes mål for styrelsens medvirken til interviews og skreven kronikker og kommentarer i dagspressen og indlæg i IKT-fagtidsskrifter. Det anbefales endvidere, at der formuleres mål for indlæg i *ikke*- IKT tidsskrifter som fx Børn og Unge, Dagens Medicin, Ledelse i Dag om IKT-spørgsmål, der er relevante for de pågældende læsere. Konkret foreslås det, at der fx på baggrund af de oversigter over medier, der findes på websider som journalistikken.dk eller presport.dk, udarbejdes en årsplan for hvilke tidsskrifter, der skal udarbejdes artikler til.

### **Opbygning af netværk**

For det fjerde anbefales det, at følge informanternes forslag om at styrelsens ledere og medarbejdere får udbygget deres netværk. Netværk til andre myndigheder, til de kommunale organisationer og til forbruger – og erhvervsorganisationer vurderes at være vigtige både i kommunikationen af styrelsens budskaber men også for mulighederne for at indgå partnerskaber. Det foreslås derfor konkret, at ITST ledere og medarbejdere bliver udstyret med et netværks-CV, og at det med udgangspunkt i CV'et på de årlige MUS-samtaler drøftes, om den enkelte har behov for at få udvidet sit netværk.

### **Ny "kontrakt" med pressen**

Såfremt ITST vælger at følge anbefalingerne om at give styrelsen en markant udviklingsprofil anbefales det, at styrelsen indgår en ny "kontrakt" med pressen. Konkret foreslås det, at der i forbindelse med strategiarbejdet holdes en workshop med relevante journalister og chefredaktører og medieforskere for at få input til, hvordan styrelsens kan samarbejde med pressen specielt om den del af styrelsens fremtidige virke, der drejer sig om at spotte trends, fremme og afprøve anvendelsen af babyteknologier og formulere og evaluere pejlemærker.

## **5.5 Forslag til implementeringsproces**

ITSTs forestående strategiarbejde foreslås tilrettelagt i 7 spor:

1. Udarbejdelse af mission, vision og værdier.
2. Udvikling af en éthuskultur med det formål at samle de fusionerede ledere og medarbejdere om fælles mål og værdier.
3. Identifikation af selvstændige politikområder som skal udgøre ryggraden i ITST fremtidige arbejde.
4. Fastlæggelse af pejlemærker og værktøjer indenfor de identificerede politikområder.

5. Udvikling af en kommunikationsstrategi der kan understøtte, at pejlemærkerne nås.
6. Justering af ITST organisationsstruktur, så strukturen understøtter nye prioriteringer og en fælles kultur.
7. Endelig anbefales det, at strategiprocesen følges op af en strategisk kompetenceudvikling, der skal sikre at ledere og medarbejdere bliver klædt på til at implementere strategien.

# BILAG I

## Oversigt over interne informanter

Departementschef	Uffe Toudal Pedersen	Videnskabsministeriet
Direktør	Inge Mærkedahl	Forsknings- og Innovationsstyrelsen
Direktør	Jens Peter Jacobsen	Universitets- og Bygningsstyrelsen
Direktør	Jørgen Abild Andersen	IT- og Telestyrelsen
Vicedirektør	Finn Petersen	IT- og Telestyrelsen
Vicedirektør	Mikkel Hemmingsen	IT- og Telestyrelsen
Kontorchef	Adam Lebech	IT- og Telestyrelsen
Kontorchef	Sune Rahn	IT- og Telestyrelsen
Kontorchef	Jakob Willer	IT- og Telestyrelsen
Kontorchef	Morten Ellegaard	IT- og Telestyrelsen
Specialkonsulent	Rachid El Mousti	IT- og Telestyrelsen
Fuldmægtig	Mette Magrethe Elf	IT- og Telestyrelsen
Chefkonsulent	Kasper Nyrup Madsen	IT- og Telestyrelsen
Specialkonsulent	Rikke Rosenmejer	IT- og Telestyrelsen

## BILAG II

### Oversigt over informanter fra organisationsverdenen

Adm. direktør	Peter Gorm Hansen	KL
Kontorchef	Marie Munk	KL
Adm. direktør	Jakob Lyngsø	ITB
Vicedirektør	Jane Eis Larsen	ITB
Branchedirektør	Tom Toksverd	ITEK
Direktør	Ib M. Tolstrup	TI
Direktør	Tony Franke	Dansk IT
Direktør	Morten Kamper	FDIH
Bestyrelsesformand	Morten Kjærsgaard	OSL
Adm. direktør	Søren B Henriksen	DHS
Vicedirektør	Ane Buch	HVR
Kontorchef	Lars Hagerup	Amtsrådsforeningen

## BILAG III

### Oversigt over informanter udvalgt blandt gruppen af ressourcepersoner

Direktør	Knud Erik Skouby	CICT
Professor	Morten Kyng	Alexandra Instituttet
Rektor	Mads Tofte	ITU
Professor	Ramjee Prasad	AAU
Direktør	Gitte Møldrup	It-vest
Bestyrelsesformand	Kaj Juul-Pedersen	Crossroads Copenhagen
Professor	Jan Damsgaard	CBS Institut for Informatik

# BILAG IV

## Informanternes forslag til IKT-initiativer

Informanterne har stillet en lang række konkrete forslag til, hvilke IKT-initiativer ITST skal tage for at skabe resultater på den korte bane. De væsentligste forslag er vist nedenfor. De fleste af forslagene skal ses i forlængelse af de udfordringer, informanterne har peget på, og som er beskrevet og kategoriseret i kapitel 3 og 4. Enkelte forslag er, som fx forslaget om en markant satsning på 4. generations netværk, nye.

Informanternes forslag til konkrete IKT-initiativer
at ITST sikrer, at borgerne kan afsende og modtage krypterede mails fra det offentlige.
at ITST opstiller bindende minimumsstandarder for offentlige hjemmesider.
at ITST opretter en helpdesk til offentlige myndigheder, der har spm vedr. offentlige standarder
at ITST gennemfører brugerundersøgelser mhp at videreformidle guidelines eller kriterier for borgerløsninger.
at ITST nedsætter 1-3 swat teams, der kan rådgive andre offentlige institutioner om IKT-spørgsmål.
at ITST går i dialog med branchen om udlicitering og melder en politik og guidelines ud på feltet.
at ITST giver e-buissneskredsen et nyt kommissorium, så den bliver idé- og initiativfokuseret og udviklende.
at ITST kommer med bud på emner for EU-forskningsamarbejde og faciliteter, at relevante forskningsparter finder sammen i en EU-kontekst.
at ITST jævnligt tager møder med de embedsmænd fra Kommissionen, der beskæftiger sig med forskning.
at ITST følger op på globaliseringsredegørelsen ved at identificere, hvilken IT-infrastruktur der vil give verdens bedste understøttelse af (verdens bedste) universiteter.
at ITST identificerer og udmelder, hvordan IKT kan understøtte globaliseringsstrategien.
at ITST udarbejder guidelines for borgernes og den offentlige sektors anvendelse af IP-telefoni.
at ITST skaffer politisk forståelse for en massiv dansk satsning på 4. generations netværk.
at ITST evt. i samarbejde med Økonomistyrelsen tager initiativ til et system, som det offentlige kan anvende til styring af sine softwarelicenser (stort økonomisk potentiale).
at ITST sætter netneutrality på den politiske dagsorden i Danmark.
at ITST opstiller krav til internet providerne, så der sikres netneutrality.
at ITST med udgangspunkt i en forretningsidé fremlægger en model for, hvordan IKT kan understøtte et borgerservicebegreb, som kan indarbejdes i velfærdsreformen.
at ITST gennemfører en brugerevaluering af digital signatur.
at ITST udnytter det åbne vindue der foreligger for at etablere en digital signatur koblet til bankerne.
at ITST identificerer områder hvor digital signatur kan anvendes med fordel (fx i kommunikationen mellem forældre og skole/fritidsaktiviteter) og påtager sig rollen som katalysator for, at der etableres løsninger.
at ITST får lagt digital signatur sammen med servicekortet.
at ITST sikrer, at der kommer en løsning, hvor man nemt kan underskrive en mail med en digital signatur.
at ITST påtager sig rollen som katalysator/facilitator for initiativer, der kan sikre, at SMVere får et kompetenceløft på IKT-området.
at ITST inviterer den forskningstunge industri til at deltage i et forum til drøftelse af konsekvenserne af og mulighederne for at påvirke det internationale standardiseringsarbejde .

at ITST gennemfører en analyse af offentlige institutioner, som har overvejet at anskaffe open source, og som henholdsvis har/ikke har valgt opensource med henblik på at kortlægge valgkriterier.
at ITST kommunikerer, hvad der er open source, så borgere, virksomheder og politikere forstår det.
at ITST udarbejder guidelines for overgang til open source.
at ITST formulerer og forhandler minimumskrav om åbne standarder på offentlige IT-systemers grænseflader.
at ITST opstiller kriterier for software fx CMS-systemer og lader producenterne selvevaluere.
at ITST dikterer åbne standarder.
at ITST med jævne mellemrum gennemfører razziaer på udvalgte områder i såvel offentlige som private virksomheder og giver smileys.
at ITST med jævne mellemrum scanner markedet for en bestemt produkttype og offentliggør resultatet og "gode råd" .
at ITST udvikler metoder til at måle modenheden i digitalforvaltning og tager temperaturen en gang om året på udvalgte områder.
at ITST etablerer et samarbejde med Rigsrevisionen om at få opstillet kriterier for god IKT-praksis i statslige institutioner.
at ITST indgår samarbejde med Siemens og/eller andre om at få adgang til deres fremtidsscenerier.
at ITST holder nogle års pauser med udsendelse af debatpapirer uden konkrete forslag til initiativer.
at ITST tager initiativ til at teste konkrete IKT-løsninger (fx nye løsninger eller løsninger der har været debat om) og giver kommentarer eller smileys.
at ITST afprøver nye teknologier og anmelder dem.
at ITST samler best-practise på udvalgte områder i den offentlige sektor, så alle ikke skal opfinde den dybe tallerken.
at ITST opretter et IT-ankenævn.
at ITST opretter et udvalg for brugerdreven innovation.
at ITST selv bliver 1. mover på ny teknologianvendelse.
at ITST sammensætter sine initiativer, så de både består af flagskibe, spydspidser og piloter.
at ITST tager initiativ til at lave rammeaftaler i branchen ved at indkalde dem og først lukke dem ud, når de er enige.