“Vi er mange, der skal aflære os en hel kultur”: Omlægningen af Center for Cybersikkerhed fra et sociomaterielt perspektiv

Vi belyser i denne artikel en række interorganisatoriske og interpersonelle konsekvenser af overdragelsen af specifikke ansvarsområder fra Forsvarsministeriets ressort til det nyetablerede Ministerium for Samfundssikkerhed og Beredskab. Specifikt ser vi på overførelsen af markante dele af Center for Cybersikkerhed fra Forsvarets Efterretningstjeneste til det nye ministerium samt de udfordringer, dette skaber. Vi anlægger et sociomaterielt perspektiv for at belyse, hvordan omlægningen forventes at påvirke CFCS som praksisfællesskab. Vores undersøgelse, baseret på førstehåndsberetninger fra ansatte i CFCS, indikerer, at mens ressortomlægningen af Danmarks cybersikkerhedskapacitet set udefra har potentiale til at styrke den nationale cybersikkerhed, vurderer CFCS's egne medarbejdere, at overdragelsen også introducerer en række utilsigtede udfordringer. Særligt vil en ændring af en gruppe ansattes adgang til efterretninger fundamentalt ændre efterretningstjenestens praksisfællesskaber og arbejdsgange. Afslutningsvis diskuterer vi forskellige fremtidsperspektiver angående forholdet mellem hemmeligholdelse og åbenhed, mellem militære og civile logikker, og mellem nationale interesser og internationale netværk i den nye ministerielle konstellation.

Et ændret trussellandskab

ALEXANDER BEHRNDTZ
Ph.d.-studerende, Syddansk Universitet og Forsvarsakademiet, albeh@sam.sdu.dk

TOBIAS BOELT BACK
Adjunkt, Forsvarsakademiet

I en tid, hvor cyberkrig og hybride trusler efterhånden er velkendte værktøjer i stormagtskonflikter og geopolitisk rivalisering, har de fleste demokratiske stater set sig nødtvunget til at gentænke deres cybersikkerhedsarkitekturer. Også i Danmark har det stigende digitale trusselniveau rejst spørgsmål om organiseringen af landets cyberkapaciteter. I august 2024 kulminerede debatten i en politisk beslutning og en efterfølgende kongelig resolution, ifølge hvilken der skulle oprettes et Ministerium for Samfundssikkerhed og Beredskab (MSSB) (Statsministeriet 2024). Denne ministerielle ændring var motiveret af flere samtidige samfundsudviklinger, herunder et presserende behov for at kunne beskytte landets kritiske infrastruktur mod trusler fra cyberspace (Liebetrau og Jacobsen, 2022).

Den omfattende ressortændring markerer et historisk skifte i organisationen af Danmarks samfundssikkerhed og beredskab, der har til hensigt at skabe bedre balance mellem sektoransvar og den tværgående koordinering og opgaveløsning. Det nyoprettede ministerium skal overtage en række ansvarsområder fra otte andre ministerier, primært Forsvarsministeriet og Justitsministeriet, men også fra Miljøministeriet, Erhvervsministeriet og Finansministeriet. En af de mere ambitiøse ændringer er overførelsen af markante dele af Center for Cybersikkerhed (CFCS) fra Forsvarets Efterretningstjeneste (FE) til det

nye ministerium, hvilket medfører flytningen af en større gruppe CFCS-ansatte, som således må forberede sig på nye arbejdsgange og roller i en civil ministeriel ramme.

> **Med ressortomlægningen af dele af Center for Cybersikkerhed som case undersøger vi i denne artikel, hvordan centerets medarbejdere oplever og reflekterer over den igangværende flytning af deres opgaver til det nye Ministerie for Samfundssikkerhed og Beredskab**

Med ressortomlægningen af dele af CFCS som case undersøger vi i denne artikel, hvordan centerets medarbejdere oplever og reflekterer over den igangværende flytning af deres opgaver til det nye MSSB. Vi er særligt interesserede i, hvordan ændringer af sociale og materielle forhold, der muliggør, understøtter og rammesætter centerets kerneopgaver, udmønter sig i daglig praksis. Specifikt fokuserer vi på de sociomaterielle processer, hvorigennem overdragelsen af opgaver og medarbejdere materialiseres, legitimeres, afvises etc., når en gruppe kommende MSSB-medarbejdere pludselig fratages muligheden for at tale med specifikke kolleger og at tilgå fysiske områder og systemer i FE.

Udsagnene, der ligger til grund for vores analysearbejde, er fra interviews og uformelle samtaler med medarbejdere i CFCS før, under og efter ressortomlægningen. Vi har valgt de inkluderede citater, fordi de tydeligt udtrykker medarbejderperspektiver, der relaterer sig til omlægningen af CFCS. Enkelte eksempler og artefakter er anonymiseret med henblik på at bevare informanters anonymitet og af hensyn til fortrolighed. Alternative betegnelser som følge af anonymisering er angivet i [klammer].

Adgangsnøgler som identitetsmarkører

På et morgenmøde i december 2024 præsenterede ledelsen i Center for Cybersikkerhed (CFCS) en plan for overførslen af de specifikke opgaver – og dertilhørende medarbejdere – der med ressortomlægningen skulle flyttes fra CFCS til MSSB. Mødets formål var at give medarbejderne klarhed og imødekomme deres bekymringer efter mange måneders uvished om, hvad der skulle ske med CFCS. Resultatet blev dog det modsatte for flere af medarbejderne.

I forlængelse af ledelsens præsentation blev alle berørte medarbejdere nemlig bedt om straks at aflevere deres individuelle adgangsnøgler, der indtil da havde givet dem fri adgang til FE. Dette gjorde tydeligt indtryk på en række af medarbejderne. En af de berørte ansatte berettede efterfølgende: "Vi afleverede [adgangsnøglerne] foran alle i lokalet. Vi skulle gøre det med det samme". De kommende MSSB-medarbejdere fik hver udleveret en ny adgangsnøgle med betydeligt færre privilegier, som øjeblikkeligt begrænsede bærerens ad-

gange, som de før frit kunne tilgå: "Adgangen er allerede lukket til de andre [medarbejdergrupper]. Det øvrige FE må alt, vi er blevet lukket ude".

En anden ansat gav senere udtryk for, at der ved ombytningen af nøgler var blevet introduceret "en synlig ulighed" mellem forskellige medarbejdergrupper i centeret, hvor de, der havde fået nye adgangsnøgler, nu var "andenrangs" i kraft af udelukkelsen. De nye nøgler blev således hurtigt en genkendelig, visuel identitetsmarkør blandt kolleger, der ellers hidtil havde kunnet tilgå de samme efterretningskilder, materialiteter og fysiske områder (gange, rum, bygninger, computere m.fl.).

Med de nye nøgler medfulgte også nye regler og restriktioner fra sikkerhedsansvarlige, hvilket førte til endnu en frustration for nogle medarbejdere, der følte sig stemplet og udstillet. En ansat bemærkede: "Intern sikkerhed behandler os, som om vi er åndssvage". I samklang med flere andre udtalelser understregede denne observation en kulturelt forankret sammenhæng mellem, på den ene side den enkelte medarbejders adgang til fortrolige materialer og rum, og, på den anden side, dennes status (eller "rang") i centeret.

Det bør understreges, at det ikke er usædvanligt, at medarbejdere ofte oplever frustration og usikkerhed ved organisatoriske ændringer, særligt når disse indebærer markante magtforskydninger eller uklarheder i forhold til kerneopgavens indhold (Kenny et al., 2016). De ansatte i CFCS adskiller sig dog på flere punkter fra den gennemsnitlige lønmodtager. De er en del af det danske efterretningslandskab og er blandt andet pålagt livslang tavshedspligt om arbejdets form og indhold – selv overfor deres nærmeste familie og venner. En karriere i centeret medfører således for mange en frasigelse af, hvad mange nok vil betegne som et almindeligt arbejdsliv (Herman, 1996).

Ressortomlægningen af CFCS repræsenterer således mere end blot en administrativ og strukturel reorganisering: Den manifesterer sig som en vidtrækkende, sociomateriel transformation af efterretningstjenestens praksisfællesskaber og kerneopgaver. Tildelingen af nye adgangsnøgler blev et konkret, synligt udtryk for et opgør med eksisterende strukturer og en etablering af nye tilhørsforhold. Nøglerne blev behandlet som en materialisering af, hvem der herfra havde adgang til hemmelig viden, og hvem der nu, fysisk såvel som symbolsk, stod uden for fællesskabet.

Efterretningsorganisationen som praksisfællesskab

Aktuel forskning på efterretningsområdet retter analytisk opmærksomhed mod de sociomaterielle praksisser, igennem hvilke efterretningstjenesters praksisfælleskab manifesteres på daglig basis (Hoffmann et al., 2023; Nolan, 2019; Tuinier, 2025). Nolan (2019) introducerer Goffmans symbolske interaktionisme som en analytisk prisme til at undersøge, hvordan sociale makrostrukturer både former og er formet af lokale interaktioner. Blandt andet

anvender hun Goffmans begreb "greedy institution" (se Goffman, 1963) til at beskrive et CIA, der gennem årtier aktivt har søgt af skabe afstand mellem deres medarbejdere (insidere) og alle andre (outsidere) for herved at styrke insidergruppens følelse af fællesskab og loyalitet.

Denne observation kan være med til at forklare den dybe loyalitet, som mange efterretningsfolk udviser over for deres organisation: Følelsen af at høre til et helt særligt fællesskab er nedarvet gennem generationer og dybt forankret i efterretningstjenestens kultur som en "organisatorisk identitet" (Kenny et al., 2016), der kommer til udtryk i de lokale interaktioner og daglige rutiner, gennem hvilke organisationens institutionelle strukturer samskabes og opretholdes (Herman, 1996).

» En 'greedy institution' er betegnelsen for en organisation, der aktivt søger af skabe afstand mellem medarbejderne (insidere) og alle andre (outsidere) for herved at styrke insidergruppens følelse af fællesskab og loyalitet

For at få en større indsigt i efterretningsorganisationen og dens ansattes organisatoriske identitet er det, som Tuinier (2025) påpeger, frugtbart at anlægge en relationel, sociologisk tilgang, der anerkender og undersøger samspillet mellem, på den ene side, de institutionelle materialiteter, strukturer, regler etc., der har til hensigt at rammesætte efterretningstjenestens arbejde og, på den anden side, de lokale hverdagsinteraktioner igennem, hvilke ovennævnte materialiteter henter deres genkendelighed og symbolske betydning. Gennem en sådan tilgang kan vi ifølge Tuinier få et mere nuanceret billede af efterretningsområdet på tværs af internationale, interorganisatoriske og interpersonelle niveauer.

Ombytningen af nøgler til morgenmødet tjener som et eksempel på vekselvirkningen mellem disse niveauer, hvor internationale forhold anstifter en ressortomlægning, hvilket påvirker CFCS' intraorganisatoriske strukturer (nye stillinger og privilegier) og dermed de interpersonelle relationer internt i centeret. Her blev en gruppe medarbejderes faglige og sociale status synliggjort ved tildelingen af en ny adgangsnøgle. Disse nøgler har ikke nogen naturgiven værdi. De henter derimod deres symbolske værdi fra fællesskabets konsensus om, hvad (en person med) denne type nøgle – og særligt den adgang, nøglen giver – er værd.

CFCS' adgang til efterretninger har indtil nu været sikret i kraft af centerets tilknytning til FE. Men denne placering har også ofte udløst massiv kritik – netop på grund af centerets efterretningsmæssige privilegier og beføjelser, som er reguleret af CFCS-loven.

CFCS's forankring og sektorielle spændinger under FE

CFCS har siden 2012 været Danmarks centrale it- og cybersikkerhedsmyndighed. Placeret under FE har centeret haft til opgave at forebygge, opdage og imødegå avancerede cyberangreb mod Danmarks informations- og kommunikationsteknologiske infrastruktur – herunder statsadministrationen, telenettet og forsyningssektoren. Som telemyndighed har centeret desuden haft ansvaret for informationssikkerhed og beredskab i telesektoren, inklusive tilsynsopgaver og rådgivning af beredskabsaktører. CFCS har løbende vejledt og rådgivet danske myndigheder og virksomheder om it- og informationssikkerhed med særlig vægt på forebyggelse og implementering af sikre løsninger.

Tilknytningen til FE blev oprindeligt valgt for at sikre centerets medarbejdere adgang til FE's teknologiske ressourcer, infrastruktur og efterretningskapaciteter. Tilknytning til FE satte dermed CFCS i en stærk position til at lave dybdegående analyser af cybertrusler, der ofte er tæt forbundet med statslige aktører (Forsvarsministeriet, 2017). På trods af sin placering under FE har CFCS haft en organisationsstruktur med egen direktør og eget lovgrundlag, der har dikteret, hvornår følsomme oplysninger om danske borgere og virksomheder kunne deles med FE – dette har kun kunnet ske i meget begrænsede og særlige tilfælde.

Imidlertid har placeringen under FE også været kontroversiel og skabt debat både i medierne og i Folketinget.[1] Kritiske røster har længe påpeget en manglende gennemsigtighed og inddragelse af civile og private aktører i cybersikkerhedssamarbejdet. I forlængelse heraf har FE's rolle som udenrigsefterretningstjeneste rejst spørgsmål om, hvorvidt CFCS var i stand til på tilfredsstillende vis at balancere militære og civile prioriteter samt at respektere blandt andet retten til privatliv.[2] Særligt spørgsmål om overvågning og datasikkerhed har skabt debat, da FE's efterretningsarbejde traditionelt er omgærdet af en høj grad af fortrolighed – og fordi CFCS ikke er omfattet af offentlighedsloven (dog med undtagelse af offentlighedslovens § 13 om notatpligt) og dele af forvaltningsloven. CFCS er dog på papiret forpligtet til "i videst mulig udstrækning" at efterleve begge love (Forsvarsministeriet, 2017).

I en forankringsanalyse af CFCS publiceret i februar 2023 påpegede Forsvarsministeriet en række hovedtendenser i CFCS' hidtidige virksomhedsrettede indsats. Blandt andet efterspurgte repræsentanter fra erhvervs- og brancheorganisationerne mere klarhed omkring CFCS' rolle og ansvar samt mere (gensidig) videndeling, vejledning og dataindsamling (Forsvarsministeriet, 2023). Kritikken pegede på flere problemer, herunder CFCS' manglende evne til at afklassificere data samtidig med at flere virksomheder var forbeholdende for at dele viden med en efterretningstjeneste, på trods af at flere repræsentanter udtrykte et ønske om, at CFCS' opgaveløsning fortsat byggede på efterretninger.

Kritikken var velkendt internt i CFCS, hvor flere informanter anerkendte, at det er svært at skabe og opretholde tillid til alle dele af erhvervslivet. En

medarbejder beskrev, hvordan erhvervs- og brancheorganisationerne "er lidt bange for os, fordi vi er en lukket boks", mens en anden medarbejder slog fast, at: "[en specifik virksomhed] vil ikke have, at vi kigger på deres trafik, fordi vi er en efterretningstjeneste".

Det var således ikke overraskende for de medarbejdere, vi har talt med, at en del af erhvervs- og brancheorganisationerne ikke ønskede at samarbejde med centeret grundet dets forankring under FE. Imidlertid peger nogle medarbejdere på, at hemmeligholdelsen og adgangen til efterretninger i FE ikke kun er en barriere, men at den samtidig giver CFCS en faglig autoritet i for det danske cyberlandskab. Som en medarbejder udtrykker det: "Der følger en magt med, når vi siger noget, fordi det kommer på baggrund af efterretninger og andre hemmelige ting." Med andre ord opnår CFCS gennem sin tilknytning til FE's unikke viden og ekspertise en særlig status og magt, som lægger vægt til centerets analyser og rådgivning.

Forankringsanalysen fra 2023 påpegede netop manglen på klarhed og gensidig videndeling som en væsentlig barriere for samarbejdet med erhvervslivet. Men hemmeligholdelsen har også været en kilde til CFCS' autoritet og gennemslagskraft, som medarbejdercitatet om, at der følger en magt med, når CFCS siger noget, illustrerer. Denne dobbelthed – hemmeligholdelse som både barriere og ressource – udgør et grundlæggende dilemma i den aktuelle ressortomlægning. Hvordan kan CFCS bevare sin unikke adgang til hemmeligt materiale og samtidig imødekomme forventningen om større åbenhed?

» **Denne dobbelthed – hemmeligholdelse som både barriere og ressource – udgør et grundlæggende dilemma i den aktuelle ressortomlægning. Hvordan kan CFCS bevare sin unikke adgang til hemmeligt materiale og samtidig imødekomme forventningen om større åbenhed?**

Arven fra CFCS

Siden august 2024 er der flere gange blevet ændret i planen om, hvilke dele af CFCS, der skal flyttes over i det nye MSSB. Som det ser ud nu, omfatter flytningen blandt andet varetagelsen af rollen som national it-sikkerhedsmyndighed med ansvar for implementering af NIS2- og CER-direktiverne samt beredskab på teleområdet. Alt i alt markerer ressortændringen et nybrud i organisationen af Danmarks samfundssikkerhed og beredskab, hvor den nationale robusthed mod cybertrusler fremhæves som en samfundsopgave, der ikke længere kan afgrænses til teknologisk infrastruktur, men som også involverer politisk magt, sociale værdier og demokratisk ansvar (Liebetrau, 2022).

Mens overførelsen af medarbejdere og opgaver på overordnet niveau markerer et vigtigt strategisk skifte i dansk cybersikkerhedspolitik, er det endnu uklart, hvordan en så omfattende institutionel reorganisering påvirker den daglige drift og operationelle kapacitet. Omlægninger af organisationer manifesterer sig ikke blot i organisationsdiagrammer og politiske strategier, men påvirker ofte organisationskulturer på tværs af institutionelle grænser og faglige miljøer (Bowman, 2016; Janssen et al., 2023).

"Vejledning om ansættelsesretslige spørgsmål ved ressortomlægninger" (Medarbejder og Kompetencestyrelsen, 2024) behandler omlægningen som en formaliseret flytning af opgaver og personale. Internt i CFCS oplever nogle medarbejdere imidlertid transitionen som et brud med deres professionelle identitet. Den formelle flytning og fordeling kan således se formålstjenlig ud på papiret, men om den bliver en succes, afhænger i høj grad af, om man formår at fastholde medarbejdernes motivation og give dem mulighed til at videreføre deres opgaver på måder, der virker meningsfulde for dem.

Særligt præsent er spændingen mellem efterretningstjenestens etablerede sikkerhedskultur og forventningen om øget åbenhed i den nye civile kontekst. Adgangen til efterretninger har været en integreret del af CFCS' faglige praksis og legitimitet og har udgjort et vigtigt fundament for flere af de produkter, som CFCS har leveret såsom rådgivning, vejledninger og trusselsvurderinger (Forsvarsministeriet, 2023). Overgangen til en civil tilværelse fordrer derfor en genforhandling af, hvilket fundament centeret og dets medarbejdere opererer ud fra, hvilket vækker bekymring blandt flere medarbejdere, som tidligere har bygget deres opgaveløsning på netop adgangen til efterretninger.

Privilegier, adgange og identiteter

Siden annonceringen af den kongelige resolution i august 2024 har særligt bekymringen for tabet af adgang og dets betydning for opgaveløsningen været et tilbagevendende emne hos flere medarbejdere. Allerede fra det tidlige efterår var flere ansatte hurtige til at udtrykke en følelse af frustration og tab af retning, særligt når CFCS' arbejdsmetoder og opgaver blev drøftet. Ved et møde mellem flere medarbejdere og ledelse kort efter offentliggørelsen af resolutionen udbrød en ansat: "Jeg kan jo ikke kontakte en anden efterretningstjeneste, når jeg sidder i MSSB. Det svarer jo til, at Fødevarestyrelsen ringer til Englands efterretning". Denne spydige sammenligning tydeliggjorde en oplevet forskel mellem at være underlagt henholdsvis en civil myndighed og en efterretningstjeneste. En civil myndighed har ikke noget fagligt fællesskab eller nogen relation til efterretningsfolk, hvor lukkethed er et centralt princip kun efterfulgt af hemmelighed og distance (Herman, 1996).

Andre medarbejdere genkendte og delte lignende bekymringer om, hvad et tab af adgang ville betyde for deres opgaveløsning. Ledelsen forsøgte at berolige medarbejderne, men de bagvedliggende og komplekse sikkerhedspolitiske

processer gjorde det svært at give konkrete svar på, hvad omlægningen ville medføre af ændringer for de enkelte ansatte og deres arbejdsopgaver. Flere i CFCS havde svært ved at se, hvordan de kunne fortsætte med at yde specialiseret rådgivning eller publicere relevante produkter uden at have den samme adgang til klassificeret information som før. "Jeg kan ikke gøre mit arbejde korrekt uden at være efterretningsbaseret", lød vurderingen fra en CFCS-ansat om centerets igangværende transformation. Denne udtalelse afspejlede yderligere den grundlæggende spænding mellem forskellige forståelser af muligheder og udfordringer ved at overføre efterretningsbaserede kapaciteter fra FE over i en civil kontekst under MSSB.

Dette er endnu et eksempel på, at det ikke kun er adgangen til fysiske lokaliteter og systemer man fratager de medarbejdere, der overføres fra CFCS til MSSB; man indskrænker også deres adgange til de interpersonelle, interorganisatoriske og internationale praksisfællesskaber, de hidtil har været en del af – og som udgør en essentiel del af efterretningssamarbejdet (Tuinier, 2025). Dette er en markant ændring af den enkelte medarbejders identitetsforståelse, som særligt rammes på sin anderledeshed set i relation til "de andre" – i dette tilfælde embedsfolk i fødevarestyrelsen og de resterende CFCS-medarbejdere, der forbliver en del af FE (Kenny et al., 2016). Udtalelsen illustrerer, hvordan en specialist i CFCS ser sin unikke position forandres, så det nu er interne kolleger i centeret, denne adskiller sig fra. Der opstår altså en kløft mellem ansatte, der ellers har været vant til ligeværdigt at kunne legitimere centerets analyser og rådgivning med reference til en unik, delt adgang til "hemmelig" viden. Nu hindres denne adgang, og den pågældende viden er pludselig ikke længere inden for umiddelbar rækkevidde i den nye ministerieramme.

Denne ændring var tydeligt noget, der påvirkede flere medarbejdere, også på vegne af deres kollegaer: "[Navn] har været her i [lang tid], nu har personen pludselig ikke adgang til andet end her". Her bliver en medarbejder, der respekterer sin kollega og dennes arbejde og erfaring, frustreret og berørt på vegne af sin kollega, der fratages noget af sin "status" i kraft af begrænsningen af adgange og privileger. Igen ser vi en udtalt sammenhæng mellem privilegier, adgang og status.

Transformationen er således ikke kun et spørgsmål om formelle organisationsændringer, men manifesterer sig gennem ændrede materielle praksisser. Det daglige arbejde ændrer karakter, når medarbejderne ikke længere har adgang til bestemte klassificerede systemer, fællesskaber og netværk. Cybersikkerhedsspecialisternes arbejdsgange har hidtil været bygget op omkring bestemte teknologier og adgangsrettigheder, som nu er utilgængelige. Materialitetens rolle i cybersikkerhedsarbejdet bliver særlig tydelig i denne overgangsperiode, hvor etablerede sociomaterielle praksisser brydes op og nye fællesskaber skal formes.

Et nyt praksisfællesskab

Blandt ansatte i CFCS opleves omlægningen som et brud på deres sociale og faglige identitet mere end blot en administrativ og strukturel omlægning: "Vi er mange, som skal aflære os en hel kultur", forklarer en medarbejder, hvis arbejdsliv har været præget af et unikt sæt af fælles værdier og normer. Netop denne form for kollektiv identitet og følelsen af et fælles formål er en essentiel del af et stærkt efterretningstjenesteligt praksisfællesskab. En af de primære udfordringer er, at CFCS' efterretningsmæssige funktioner med stor sandsynlighed vil blive påvirket af ressortomlægningen. Efterretningsarbejde kræver ikke blot teknisk ekspertise, men også tætte og fortrolige samarbejder internt, med statslige institutioner, private virksomheder og den bredere offentlighed på tværs af nationale og internationale aktører. En anden ansat spurgte retorisk: "Hvordan bygger vi en ny kultur, som ikke er bygget på sikkerhed?" Med dette spørgsmål udtrykker medarbejderen en forventning om en fælles opfattelse af, at en efterretningskultur nødvendigvis må funderes i et vist niveau af sikkerhed – et niveau, som det nye ministerium ikke nødvendigvis kan facilitere.

Flytningen kan således, ifølge de ansatte, vi har talt med, ende med at skabe nye organisatoriske siloer, som hæmmer videndelingen mellem de aktører, der skal samarbejde for at sikre en effektiv identifikation og håndtering af hybride trusler. Desuden kan det føre til tab af ekspertise, hvis erfarne medarbejdere vælger at forlade organisationen på grund af usikkerhed eller ændrede arbejdsvilkår. Flere ansatte gav udtryk for denne usikkerhed: "Vi gik fra at skulle gå [forlade kontorpladser] og indlevere alt, til at vi ser ud til at beholde det meste. Det gav lidt tryghed". I dette udsagn er "tryghed" ekspliciteret som forbundet med at måtte beholde de fleste af ens arbejdsrelaterede genstande.

Vores informanter peger på en spænding mellem efterretningsvæsenets etablerede praksisser og den nye civile kontekst. Transformationen manifesterer sig på flere niveauer: i den fysiske opdeling af arbejdspladsen, i nedbrydningen af eksisterende praksisfællesskaber og ikke mindst i medarbejdernes oplevelse af faglig identitet under forandring. Den materielle dimension af transformationen, herunder inddragelsen af adgangsnøgler og ændrede adgangsrettigheder, fungerer ikke blot som praktiske foranstaltninger, men som visuelle markører på et fagligt og socialt identitetsskifte. Når medarbejdere beskriver sig selv som "andenrangs" eller oplever "synlig ulighed", understreger det, at materielle ændringer kan forstærke oplevelsen af social og faglig marginalisering.

Særligt fremtrædende er de ansattes bekymring for tab af operativ kapacitet. Udsagn om ikke at kunne udføre sit arbejde "uden at være efterretningsbaseret" peger på en grundlæggende udfordring: Hvordan bevarer vi ekspertise og legitimitet, der er opbygget gennem års efterretningsbaseret arbejde, i en ny civil kontekst?

Nogle medarbejdere udtrykte dog også forståelse for, at der måtte ske forandring i det danske cybersikkerhedslandskab, men savnede i stedet en samlet vision for forandringen. En medarbejder udtrykte: "Det giver mening at samle nogle af de her styrelser mv., men hvad er vores opgave, hvad er vores mandat? Nu mangler vi nogen, der former et solidt formål". Med overgangen til en civil kontest kom der altså et behov for et nyt mandat, der legitimerer centerets arbejde og erstatter den autoritet, der indtil nu har ligget i efterretningerne. En anden medarbejder stemte enigt ind om forandringen og bemærkede, at ressortomlægningen havde gode muligheder for at skabe nye samarbejdsrelationer og videndeling på tværs af myndigheder: "Fedt at vi kan tale beredskab med et ministerie og andre styrelser, der også synes, det er det vigtigste." Men det understreges ligeledes: "Det er derfor vigtigt at formålet kommer på plads". Den autoritet, der tidligere fulgte med efterretningsbaserede analyser, risikerer at forsvinde, når den ikke længere kan valideres og legitimeres med reference til klassificeret materiale. Samtidig rejser omlægningen spørgsmål om, hvorvidt den nye organisering faktisk kan indfri løftet om øget åbenhed og civil-militært samarbejde. Dermed risikerer opdelingen af CFCS' kapaciteter paradoksalt nok at skabe nye barrierer for informationsdeling, når CFCS-medarbejdere mister deres privilegerede adgang til FE's efterretninger.

Den igangværende transformation udfordrer ikke bare etablerede arbejdsgange, men truer selve fundamentet for medarbejdernes faglige identitet og ekspertise

Den igangværende transformation udfordrer ikke bare etablerede arbejdsgange, men truer selve fundamentet for medarbejdernes faglige identitet og ekspertise. Tabet af efterretningsbaseret autoritet, kombineret med usikkerhed om fremtidige roller og relationer, skaber en situation hvor medarbejderne må "aflære sig en hel kultur" uden klare retningslinjer for, hvad der skal træde i stedet. Dette understøtter Forsvarsministeriets (2017) tidligere bekymringer om balancen mellem militære og civile aspekter af cybersikkerhed, men tilføjer et nyt perspektiv på, hvordan denne balance påvirkes af konkrete organisatoriske ændringer.

Samtidig illustreres her en anden relevant overvejelse i diskussionen om Danmarks fremtidige samfundssikkerhed: Skal den danske stat fortsat have en tjeneste med et monopol på cyberefterretning, eller skal det i fremtiden i højere grad være private aktører, der leverer efterretningsprodukter? Den forestående transition til MSSB risikerer således at komplicere CFCS' opgaveløsning ved at introducere nye former for legitimering og videndeling på tværs af grænsen mellem den militære og den civile sektor. Spørgsmålet bliver derfor, hvorvidt man kan fastholde centerets særlige status, der har været stærkt knyttet til en særlig efterretningskultur, og som har været fundamental for CFCS' opgaveløsning, samtidig med at man kan navigere i et mere åbent og civilt beredskabsministerium.

Transformationens sociomaterielle konsekvenser

Vores analyse af ressortomlægningen af CFCS indikerer, at transformationen fra efterretningstjeneste til civil myndighed rækker langt ud over formelle organisationsændringer. Vores empiri peger på, at mange medarbejdere oplever ressortomlægningen som et fundamentalt opgør med deres organisatoriske og relationelle identiteter som efterretningsspecialister, på trods af at de overførte medarbejderes ansvar og opgaver på papiret forbliver de samme. Tabet af privilegeret adgang til efterretningsmateriale truer således ikke blot deres operationelle kapacitet til at løse deres opgaver, men også en stor del af grundlaget for deres faglige identitet.

I tråd med Tuiniers (2025) relationelle, sociologiske tilgang bliver disse forandringer særligt tydelige i de sociomaterielle praksisser, der udfordres og rekonstrueres af ressortomlægningen; dette omfatter både materielle forhold (som adgangsrettigheder) og daglige interaktioner i et særpræget praksisfællesskab. De sociomaterielle dimensioner af denne transformation bliver således synlige markører for et opgør med de ansattes organisatoriske identitet.

På samme måde er det ikke blot de formelle regler eller strukturer, der rammesætter samarbejdet, men også de sociale bånd og gensidige tillidsrelationer, som udvikles mellem praksisfællesskaber. For CFCS betyder det, at nye institutionelle barrierer for informationsdeling ikke bare er en teknisk eller juridisk udfordring, men at CFCS kommer til selv at skulle (gen)opbygge et forhold til FE. Hvilket ikke nødvendigvis er en nem opgave, som en medarbejder udtrykte det bekymret: "FE er ofte dårlige til at dele og samarbejde, nu skal vi selv til at opleve det".

Samtidig rejser omlægningen spørgsmål om, hvorvidt denne reorganisering rent faktisk kan indfri løftet om øget åbenhed og bedre samarbejde mellem stat og erhvervsliv. Samarbejde opstår og lykkes i høj grad på baggrund af veludviklede netværk af sociale relationer og "sociale bånd", der ofte forudsætter gensidig tillid og en vis grad af fælles værdier eller mål (Christensen og Petersen, 2017; Tuinier, 2025). Her kan det paradoksalt nok vise sig, at selvom man flytter og derved åbner dele af CFCS op udadtil, vil de tilbageblivende medarbejdere fra centeret blive trukket længere ind i et FE, der historisk har en mere lukket efterretningsstruktur, hvilket de facto besværliggør samarbejdet med eksterne aktører. Det bliver derfor interessant at se, om man ved denne manøvre i praksis har gjort det sværere eller lettere for industrien at indgå i sikkerhedssamarbejdet.

» **Ressortomlægningen af CFCS illustrerer derfor et grundlæggende dilemma i moderne cybersikkerhed: Hvordan sikrer man en effektiv beskyttelse mod hybride**

trusler i en tid, hvor åbenhed, gennemsigtighed og demokratiske processer er stadigt vigtigere og vigtigere?

I forlængelse heraf viser vores fund, at en succesfuld transition forudsætter både nye former for faglig legitimitet og mere gennemtænkte "kanaler" for informationsdeling. Det kræver indgående kendskab til de praksisfællesskaber, der hidtil har løftet opgaven i CFCS, og en aktiv indsats for at afbalancere efterretningstjenestens sikkerhedskultur med behovet for mere transparens i en ministeriel kontekst. Ressortomlægningen af CFCS illustrerer derfor et grundlæggende dilemma i moderne cybersikkerhed: Hvordan sikrer man en effektiv beskyttelse mod hybride trusler i en tid, hvor åbenhed, gennemsigtighed og demokratiske processer er stadigt vigtigere og vigtigere?

Vores analyse viser, at løsningen ikke kun findes i organisationsdiagrammer, men også i de sociomaterielle praksisser, der forhandles, nedbrydes og (gen) opstår, når medarbejdere ved CFCS i praksis er nødt til at lære at udføre (efterretnings)opgaver på nye præmisser. Hvis CFCS fortsat skal spille en nøglerolle i Danmarks cybersikkerhedslandskab, kræver det en bevidst balancegang mellem den sikkerhedskultur, der historisk har defineret centerets arbejde, og behovet for at skabe mere åbne, tillidsbaserede relationer med det omgivende samfund. Kun gennem en sådan balancering af militære og civile perspektiver kan CFCS bevare sin relevans, legitimitet og autoritet i et stadig mere komplekst cyberlandskab, samtidig med at centeret tilpasser sig nye politiske og institutionelle realiteter.

Fremtidsperspektiver

Ressortomlægningen af CFCS repræsenterer et markant paradigmeskifte i organiseringen af dansk cybersikkerhed, som både rummer muligheder og udfordringer, der vil præge udviklingen i de kommende år. For det første står Danmark over for en grundlæggende balancegang mellem efterretningsbaseret cybersikkerhed og civil samfundssikkerhed. Overgangen fra en militær til en civil ramme skaber mulighed for øget åbenhed og bredere samarbejde med erhvervslivet, men risikerer samtidig at svække den autoritet og operationelle effektivitet, der hidtil har kendetegnet CFCS. Som vores data viser, oplever de medarbejdere, som vi har talt med, denne transition som et tab af deres professionelle kernekompetencer og faglige identitet. Den fysiske opdeling af arbejdspladsen, hvor særligt adgangsnøgler og ændrede adgangsrettigheder bliver synlige markører for nedbrydning af eksisterende praksisfællesskaber for medarbejderne, risikerer at forstærke medarbejdernes oplevelse af social og faglig marginalisering. For at undgå dette bør MSSB iværksætte strategier, der opretholder de professionelles faglige identitet og sikrer, at viden og netværk ikke går tabt i overgangsprocessen. Dette indebærer at skabe faglig og social tryghed for medarbejderne. At den enkelte medarbejder kan beholde sit kontor, sin arbejdscomputer og sin fortsatte adgang til væsentlige ressourcer

og efterretningsprodukter – så længe det er foreneligt med de nye, civile rammer – er umiddelbart lavthængende frugter i denne proces.

For det andet rejser ressortomlægningen spørgsmål om, hvordan informationsdeling skal struktureres på tværs af ministerielle og civile strukturer og efterretning i fremtiden. Den tidligere organisering med CFCS under FE gav direkte adgang til klassificeret efterretningsmateriale, men førte til kritik for lukkethed og manglende gennemsigtighed. Flere af vores kilder påpeger, at flytningen risikerer at skabe nye organisatoriske siloer, som hæmmer videndelingen mellem MSSB og de aktører, der skal samarbejde om en effektiv identifikation og håndtering af hybride trusler. Den nye struktur risikerer således paradoksalt nok at skabe nye barrierer for effektiv informationsdeling mellem efterretningstjenester og civile myndigheder, særligt hvis FE er "dårlige til at dele og samarbejde".

For det tredje vil transformationen udfordre og kræve en afklaring af CFCS' nye mandat og formål som en del af MSSB i samspil med en genforhandling af medarbejdernes faglige identiteter og arbejdspraksisser. Dette handler ikke blot om formelle organisatoriske ændringer, men om en gennemgribende kulturændring, hvor CFCS' traditionelle skelnen mellem fortrolighed og åbenhed, mellem lukkethed og demokratisk kontrol, må gentænkes. Medarbejdernes udsagn om at skulle "aflære sig en hel kultur", og at "det er vigtigt at formålet kommer på plads", peger på et akut behov for nye former for faglig legitimitet i en civil kontekst. Ligeledes udtalte en CFCS-medarbejder efter morgenmødet i december 2024: "Vi har haft stor succes med at lave produkter baseret på efterretninger. Det kan vi ikke mere. Nu bliver det bare copy/paste fra [stor privat cybersikkerheds- og efterretningsvirksomhed]". Dette udsagn illustrerer, at medarbejderen ligger sin og CFCS' legitimitet i netop adgangen til efterretninger. Udsagnet understreger samtidig medarbejderens negative syn på at skulle stå i lighed med private virksomheder.

Endelig bør man se til udviklingen i et bredere internationalt perspektiv. Flere demokratiske stater forsøger netop nu at gentænke deres cybersikkerhedsarkitektur for at håndtere et mere komplekst og tilspidset trusselsbillede. Danmark er ikke alene om at skulle navigere i spændingsfeltet mellem efterretningsbaseret sikkerhed og demokratisk kontrol.

Erfaringerne fra både indland og udland kan dermed give værdifuld indsigt i, hvordan man bedst navigerer i spændingsfeltet mellem hemmeligholdelse og åbenhed, mellem militære og civile logikker, og mellem nationale interesser og internationale netværk. Spørgsmålet er, om Danmark, ved at overføre CFCS og integrere det i en civil ramme i MSSB, kan skabe en mere robust og fremtidsparat cybersikkerhedsmodel, hvor hensyn til både sikkerhed og transparens forenes i en ny praksiskultur.

Noter

1 ItWatch (2019), "Fagfolk kritiserer placeringen af Center for Cybersikkerhed", https://itwatch.dk/ITNyt/Brancher/Sikkerhed/article11684168.ece; Version2 (2014), "Bredt flertal vedtager udskældt lov om Center for Cybersikkerhed", www.version2.dk/artikel/bredt-flertal-vedtager-udskaeldt-lov-om-center-cybersikkerhed.

2 Høringssvar (2019), "Høringssvar over udkast til forslag til lov om ændring af lov om Center for Cybersikkerhed (Initiativer til styrkelse af cybersikkerheden) – Forsvarsministeriets sagsnr: 2018/006599", https://prodstoragehoeringspo.blob.core.windows.net/af8784fc-161f-471b-8106-dec898b37208/H%C3%B8ringssvar%2003%202019.pdf; Version2 (2019), "Center for Cybersikkerhed vil overvåge virksomheders datatrafik uden at spørge om lov", www.version2.dk/artikel/center-cybersikkerhed-vil-overvaage-virksomheders-datatrafik-uden-spoerge-om-lov.

Referencer

Bowman, G. (2016), "The Practice of Scenario Planning: An Analysis of Inter- and Intra-organizational Strategizing", *British Journal of Management*, 27(1): 77-96, https://doi.org/10.1111/1467-8551.12098

Christensen, K.K. og K.L. Petersen (2017), "Public–private partnerships on cyber security: a practice of loyalty", *International Affairs*, 93(6): 1435-52, https://doi.org/10.1093/ia/iix189.

Goffman, E. (1963), *Stigma: Notes on the Management of Spoiled Identity*, Harmondsworth: Penguin.

Herman, M. (1996), *Intelligence Power in Peace and War*, Cambridge: Cambridge University Press.

Hoffmann, S., N. Chalati og A. Dogan (2023), "Rethinking Intelligence Practices and Processes: Three Sociological Concepts for the Study of Intelligence," *Intelligence and National Security*, 38(3): 319-38.

Janssen, M.J., J. Wesseling, J. Torrens, K.M. Weber, C. Penna og L. Klerk (2023), "Missions as boundary objects for transformative change: understanding coordination across policy, research, and stakeholder communities", *Science & Public Policy,* 50(3): 398-415, https://doi.org/10.1093/scipol/scac080.

Kenny, K., A. Whittle og H. Willmott (2016), "Organizational Identity: the significance of power and politics", i Michael G. Pratt, Majken Schultz, Blake E. Ashforth, og Davide Ravasi, red., *The Oxford Handbook of Organizational Identity*, Oxford University Press.

Liebetrau, T. (2022), "Cyber conflict short of war: a European strategic vacuum", *European Security*, 31(4): 497-516.

Liebetrau, T. og J. Teglskov Jacobsen (2022), *Cybertrusler: Det digitale samfunds skyggeside,* København: Djøf Forlag.

Nolan, B.R. (2019), "A Sociological Approach to Intelligence Studies", i Stephen Coulthart, Michael Landon-Murray og Damien Van Puyvelde, red., *Researching National Security Intelligence; Multidisciplinary Approaches*, Washington, D.C.: Georgetown University Press, pp. 79-97.

Statsministeriet (2024), Kgl. resolution af 29. august 2024, www.stm.dk/media/13388/kgl-resolution-af-29-august-2024.pdf.

Tuinier, D.H. (2025), *The social ties that bind: the role of social relations and trust in EU intelligence cooperation*, ph.d.-afhandling, Leiden Universitet.