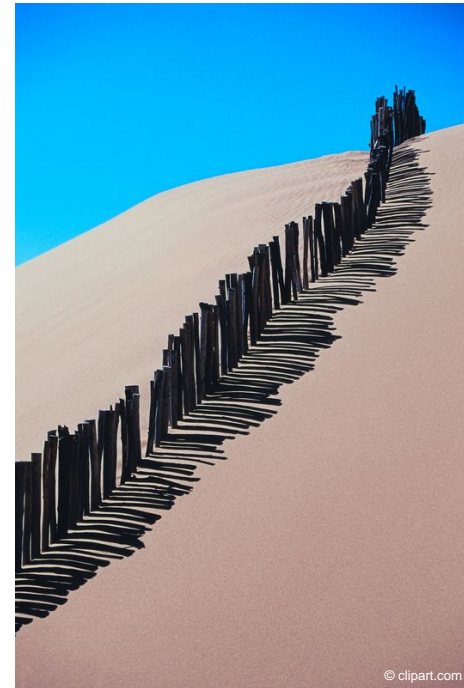


HINDRINGER FOR ORGANISATORISK SAMHANDLING

Riitta Hellman
Seniorrådgiver, PhD (Karde AS)

NOKIOS 2008
Sesjon A4
Effektiv samhandling – utfordringer og hindringer

Britannia hotel, Trondheim, 17. september 2008



25.9.2008

Hanssen: - Svære IKT-utfordringer i helse-Norge

Røntgen sendes fortsatt i posten og med taxi

Av [Francis Lundh](#) 25.09.2008 kl. 21:15 Kilde: VG NETT

(VG Nett) Helseminister Bjarne Håkon Hanssen har ingen problemer med å skjønne at IKT-bransjen reagerer på at det fremdeles er norske sykehus som ikke kommuniserer elektronisk.



UTFORDRINGENE I KØ: Helseministr Bjarne Håkon Hanssen har mange utfordringer i helsevesenet som han skal se på sammen med sin ekspertgruppe, og elektronisk kommunikasjon står sentralt. Foto: Øyvind Nordahl Næss/VG

Nettstedet dagensit.no har den siste tiden satt søkelys på den manglende elektroniske kommunikasjonen mellom norske sykehus, og på at det i noen tilfeller fremdeles sendes informasjon mellom sykehusene med taxi.

Semicolon-prosjektet

Hovedmål:

- Utvikle og utprøve IKT-baserte metoder, verktøy og metrikker for hurtigere og billigere å oppnå semantisk og organisatorisk interoperabilitet innen og med offentlig sektor.

Delmål:

- identifisere hindringer for interoperabilitet og strategier/løsninger for å overkomme disse
- utvikle metoder og verktøy for å etablere effektiv interoperabilitet samt metrikker for å kunne måle effektene

www.semicolon.no (VERDIKT, Norges forskningsråd)

Om undersøkelsen

- Personlige intervjuer i september – oktober 2008
 - Ledere, seniorrådgivere (IKT)
- Intervjurunde suppleres i november
- Totalt ca. 20 informanter
- Semistrukturerte, med tema:
 - Hva er organisatorisk samhandling?
 - Hva som fremmer eller hemmer organisatorisk samhandling?
 - Eksempler på god eller dårlig samhandling i praksis?
- Ca. 1 time per informant
- I 2009: strukturert undersøkelse



Definisjon

~~Interoperabilitet~~ samhandling

Organisatorisk ~~interoperabilitet~~ innebærer enighet om hvordan og i hvilket omfang man skal samhandle i praksis, hvilket forutsetter et nivå av semantisk interoperabilitet. Ofte brukes en prosessmodell som basis for å bli enig om en samhandling. Prosessmodellen beskriver hva de involverte partene skal gjøre avhengig av hvilken handlingsforløp en befinner seg og tilstanden i så

~~Interoperabilitet~~ samhandling

Organisatoriske prosesser, å strømlinjeforme og -prosesser hvor informasjonsutveksling er ønsket, i forhold til organisatoriske mål, og som kan ha ulike interne organiseringer og operasjonelle strukturer. Organisatorisk interoperabilitet omfatter bl.a. brukerkrav til relevante applikasjoner som er involvert i informasjonsutveksling. ~~Interoperabilitet~~ handler om å modellere informasjonssarkitekturer i

Om resultatene

1. Første resultater på NOKIOS 2008

- Overordnet gjennomgang av informantenes samlede hovedbudskap
- Grovkategorisering av funn
- Basert på intervjunotater



2. Rapport utgis i desember 2008

- Mer detaljert gjennomgang
- Basert på godkjente intervjusammendrag
- Med referanser til enkelte dokumenter og fagstoff
- Forsøk på definisjon



Om tolkningen

Om flasken er halvfull eller halvtom

Lite av 'noe' kan hemme samhandling, mye av samme 'noe' kan fremme samhandling

eller ...



Om det er høna eller egget

Mangelen av 'noe' fører til dårlig samhandling, skjønt dårlig samhandling fører også til mangelen av denne 'noe'

Kompetansegap



- Man har ikke analysert egne virksomhetsprosesser.
- Man har i hvert fall ikke kompetanse om andres prosesser.
- Manglende IKT-kunnskaper gjør at man ikke ser mulighetene IKT gir for egen nytte eller samhandling.

Hinder: Det er umulig å føye sammen virksomhetsprosesser som ikke er modellert. Prosesskompetansen er til dels lav.



Målebånd og vektskåler



- Man vet ikke om man samhandler godt eller dårlig, eller om man får gevinster ut av det.
- Man har ikke verktøy for å planlegge samhandling i forhold til kvantitative eller kvalitative målsettinger.
- Man klarer ikke å definere eget ambisjonsnivå på samhandling.



Hinder: Det mangler måleinstrumenter og indikatorer som beskriver nivå av ønsket, planlagt eller reell samhandling. Det mangler også økonomiske analysemodeller på riktig nivå.



Money talks



- Sektorprinsippet gir fokus på lovpålagt oppgaveløsning, og de fleste stirrer på sin egen bunnlinje.
- Samarbeid foregår på bekostning av lovpålagte oppgaver.
- Friske midler for samhandling finnes omtrent ikke.
- Bruk av "egne midler" på prosjekter som gir gevinster hos andre motiverer ikke.
- Kommunesektoren sliter med økonomien.



Hinder: Samhandling er ikke på den politiske agendaen, og er ikke prioritert område i budsjettsammenheng. Ergo blir samhandling ikke del av tildelingsbrevens budskap.



- Altinn var bra!
- LSA (innrapportering av lønn, skatt og arbeidsgiveravgift) kan bli "ny Altinn".
- eID vil kunne bli stort.

Hinder: Det for få prosjekter som er forankret i nasjonale strategier og involverer store flere store aktører (og gjerne noen mindre også).

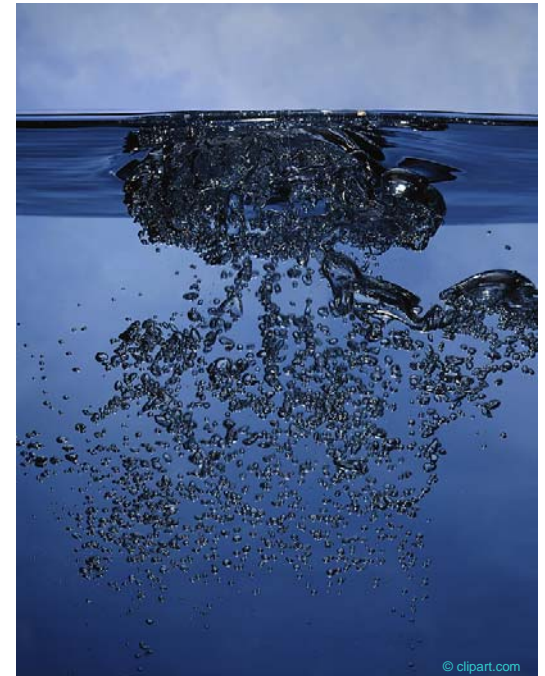


Det bobler under overflaten



- Mange små IKT-prosjekter startes opp uten strategisk forankring.
- Lokale IKT-prosjekter forsøker å løse fellesskapets problemer.
- Man lager egne verktøy for å løse egne oppgaver.
- Den enes prosjekt får ikke gehør hos den andre.

Hinder: Den nasjonale porteføljen av IKT-prosjekter er ukoordinert og suboptimal. Det finnes få tverrgående flaggskipprosjekter.



Høyre hånd vs. venstre hånd



- Det er ikke klart hvem som har ansvaret når elektroniske tjenester blir sammensatt eller benytter informasjon fra mange kilder.
- Forbud mot sammenstilling eller utlevering av registerinformasjon (personvern).
- Forbud mot annen bruk av informasjon enn hva konsesjonen gir adgang til.
- Det kan være uønsket at informasjon samordnes.
- Innrapportering er eller oppleves som dobbel.

Hinder: Samhandlingsrelaterte konsekvensanalyser i forbindelse med lovarbeid (inklusive forskrifter) mangler eller er mangelfulle.



Få og blodfattige arenaer



- Det finnes ikke nok eller gode nok samhandlingsarenaer (møteplasser).
- Om ikke toppene møtes, skjer det lite.
- Samhandlingsarenaer er "ferskvare".

Hinder: Det mangler arenaer som er dedikert til samhandling, og som er opprettet for aktuelle samhandlings-temaer/-oppdrag.



Best practice



- Det er vanskelig å finne gode eksempler som konkretiserer prosessen fra intensjoner til reell samhandling.
- Man vet ikke hvordan beskrive og formalisere samarbeidet (avtaleverk).

Hinder: Det mangler et bibliotek eller kompetansebase av modeller, maler og gode eksempler.



Folk og deres ledere



- Det finnes folk som ikke vil samarbeide med andre.
- Det finnes folk som ikke evner å samarbeide med andre.
- Det finnes folk som er redde for å samarbeide.
- Det finnes folk som anbefaler at man ikke samarbeider.

Hinder: Manglende personalledelse (inkl. ansettelsesvalg) gjør det mulig å eksistere som ikke-samhandlende aktør på individ- og organisasjonsnivå. Organisasjonskulturene er ikke samhandlingsorienterte.



Ulike banehalvdeler



- Det er store forskjeller i:
 - Kompetanse
 - Evne og vilje
 - Økonomi, dvs. faktiske muligheter
 - Kommunale og statlige sfærer
 - Kommuner (store og små)
 - Eierdepartementer
 - ...



Hinder: Heterogenitet innenfor mange områder gjør det vanskelig å samarbeidesom likeverdige partnere.

Resept

- I. Felles arenaer (ferskvare)
- II. Felles agendaer: store tverrgående prosjekter med
 - klar mandat
 - forankring høyt oppe
 - profesjonell styring
 - friske midler
- III. Kompetanse om
 - egne og andres virksomhetsprosesser
 - IKT
 - personal- og endringsledelse
- IV. Forpliktende samarbeidsavtaler
- V. Harmonisert jus
- VI. Riktige folk på viktige plasser (ansettelser)
- VII. Samhandlingskultur og samhandlingsledelse (holdningskampanjer, samkjøring av ulike kulturer mv.)
- VIII. Redskaper til å konkretisere og lykkes
 - måleinstrumenter (kost/nytte, gevinst)
 - insitamentter og belønningssystemer
 - synliggjøring av gode eksempler (best practice)



Takk for oppmerksomheten.

Samhandling er et ledelsesansvar



En leder i staten...

- ... forvalter og utvikler fellesskapets ressurser**
Ledere i staten er forpliktet på demokratiske og rettsstilige verdier uavhengig av hvem som sitter med makten. Lederne forvalter ressursene på vegne av dagens og morgendagens innbyggere og oppnår resultater til fellesskapets beste.
- ... er redskap for folkevalgte myndigheter**
Ledere i staten er lojale mot politiske beslutninger, samtidig som de har lojalitet i forhold til innbyggere. Lederne ivaretar faglig integritet og bidrar til opplyste og kunnskapsbaserte beslutninger.
- ... sørger for åpenhet og involvering**
Ledere i staten sørger for at kontakt med innbyggere og brukere bygger på åpenhet, dialog og klart språk. Lederne stimulerer til medbestemmelse og medvirkning for de ansatte og deres organisasjoner.
- ... samarbeider på tvers av etater og sektorer**
Ledere i staten utvikler forvaltningen slik at den preges av en løsningsorientert kultur for samarbeid og endring.
- ... skaper attraktive arbeidsplasser**
Ledere i staten bruker, vedlikeholder og videreutvider kompetanse og mangfold i sine virksomheter. Lederne tar i bruk ny teknologi og varierte arbeidsformer.

FØRSTEVING OG ADMINISTRASJONSDEPARTEMENTET

En leder i staten samarbeider på tvers av etater og sektorer.

Ledere i staten utvikler forvaltningen slik at den preges av en løsningsorientert kultur for samarbeid og endring.

Relatert studie

European Journal of ePractice

A publication of epractice.eu

Meet > Share > Learn at www.epracticejournal.eu

Organisational Solutions for Overcoming Barriers to eGovernment

Progress towards realizing the full potential of eGovernment -using digital technologies to improve public services and government-citizen engagements- has been slower and less effective than the technologies' take-up in spheres such as eCommerce.

This paper, based on the Breaking Barriers to eGovernment Project, presents seven categories of barriers to eGovernment progression and identifies eight associated legal areas that underpin these barriers. The discussion then turns to four



Dr Rebecca
Eynon



Professor Helen
Margetts

Oxford Internet
Institute,
University of
Oxford

Hindringer (Eynon & Margetts) 1

1. Ledelsessvikt som fører til langsom og kronglete sti til eGovernment.
2. Finansielle hindringer som gjør at man ikke investerer i eGovernment og ditto innovasjon.
3. Digital dividende der ulikheter fører til splittet kompetanse og motivasjon, og som fragmenterer utvikling av eGovernment og påvirker evnen til å ta hensyn til brukernes behov.
4. Dårlig koordinering tvers over juridiske, administrative og geografiske grenser fører til at nettverksorganisering ikke tar form og gir nytteeffekter.

Hindringer (Eynon & Margetts) 2

5. Ufleksible arbeidsoppgaver og organisasjoner vanskeliggjør nettverksorganisering med deling av informasjon og felles tjenesteproduksjon.
6. Manglende tillit til tilstrekkelige sikkerhets- og personvernmekanismer i elektroniske nettverk.
7. Dårlig teknisk design fører til inkompatibilitet av IKT-systemer, og problemer med bruken av IKT-baserte tjenester. Dersom gapet mellom borgernes bruk av avanserte elektroniske tjenester og offentlige elektroniske tjenester er stort, øker gapet, og kommunikasjonskanalene differensieres ytterligere.