

IKT-styring – hvordan kan det gjøres bedre?

- Innledning ved
 - Arild Jansen, Avd. for forvaltningsinformatikk, UiO
- Kommentarer fra:
 - Ingunn Cowan, Avdelingsdirektør, Lånekassen
 - Tone Bringedal, Avdelingsdirektør DIFI
 - Arne Buhs, Spesialrådgiver, Arbeidsdepartementet
- Diskusjon med deltakelse fra salen

Hva er utfordringene !

Forvaltningspolitikken: St. mld. 19(08-09)
+ Økonomi-regl. budsjett-rutiner, KS1/KS2 m

Nasjonal IKT politikk: St.17)
Felles IKT-arkitektur

Digitaliseringsprogrammet:
Digitalt førstevalg mm.

Generelle mål, rammer og
virkemidler for IKT-politikken

**Kunnskap-
kompetanse**

Politikk –
styring og
prioritering

Ledelse, juss og
organisering

Operativt :
IKT og Fag

Departementenes
IKT-mål, strategi,
prinsipper,
organisering

Departementenes
IKT-mål, strategi,
prinsipper,
organisering

Departementenes
IKT-mål, strategi,
prinsipper,
organisering

Etatene : Konkrete
prosjekter,

Etatene : Konkrete
prosjekter,

Etatene : Konkrete
prosjekter,

Etatene : Konkrete
prosjekter,

Etatene : Konkrete
prosjekter,

løpende drift og forvaltning

løpende drift og forvaltning

løpende drift og forvaltning

løpende drift og forvaltning

løpende drift og forvaltning

Det synes å være en generell oppfatning at IT-styringen i forvaltningen er utilstrekkelig til å kunne øke samhandlingen og derved bidra til bedre ressursutnyttelse og økt gevinstrealisering.

Påstander :

- *Det mangler felles, forpliktende operative målbilder for bruk av IKT i forvaltningen*
- *Fagdepartementene er for passiv rolle i sin styring av IKT-bruken i sine sektorer og overlater derved for mye til underliggende etater og virksomheter.*
- *Det mangler en tilstrekkelig forståelse av hvilke funksjoner som IKT har [eller bør ha] i de ulike sektorer og fagområder.*

Hvordan er det store bildet ?

(fra en undersøkelse av IT-styringen i forvaltningen)

- Stor variasjon i måten IKT-mål, strategier og virkemidler var omtalt i styringsdokumentene
 - IT-styringen er integrert i etatsstyringen – som innebærer at samhandling for lite oppmerksomhet
- Det angis få konkrete mål for IKT-bruken
 - Liten systematikk i hvordan departementenes budsjetter omtaler IKT-prosjekter
- Fortsatt lite vekt på samhandling på tvers i forvaltningen
- Det er stor variasjon i forståelsen av IKT's (mulige) funksjoner og oppgaver
 - IKT oppfattes fortsatt på mange områder som et verktøy, og ikke som en sentral faktor for endringer i oppgaveløsning, tjenesteyting og samhandling med borgere og næringslivet


Mange sektorer mangler et IKT-strategisk perspektiv

- IT-styringen i all hovedsak er integrert i etatsstyringen
 - Derfor vanskelig å rettferdiggjøre investeringer og prosjekter som ikke gir gevinster i egen etat eller sektor
- Derved forsvinner det langsiktige tverrsektorielle IT-strategisk perspektiv.
 - IKT oppfattes av mange som et *verktøy* som da krever få egne mål og rammer.
 - Ofte uklart om IKT skal primært bidra til effektivisering, til nye tjenester, til bedre kvalitet, til innovasjon og næringsutvikling eller andre formål?
 - IKT-strategier på sektornivå vektlegger samordning i egen sektor, og lite samhandling på tvers av forvaltningen


Hvilke funksjoner og roller har IKT i forvaltningen?

Her er noen :

- IKT som (styrbart) *verktøy* til kontorstøtte, saksbehandling,
- IKT som hjelpemiddel for *styring og kontroll*
- IKT som basis for *samhandling og samarbeid* ut mot publikum/næringsliv (Web2.0)
- IKT som basis for informasjons- og kunnskapstøttestruktur
- IKT utgjør en (informasjons) *infrastruktur* for kommunikasjon og tilgang på offentlig informasjon
- IKT inngår som en integrert del av primær-virksomheten eller *forutsetning for tjenesteyting* (IKT-baserte tjenester)



Kan styres ved tradisjonelle virkemidler



Utfordrende å styre, krever også andre virkemidler

Fagdepartementenes rolle i større, tverrsektorelle prosjekter

- Fagdepartementene generelt må ta en mer aktiv rolle i planlegging og gjennomføring av tverrgående IKT-prosjekter.
 - Nødvendig med direkte involvering i på flere områder, både i den *strategiske styringen* (blant tilrettelegging av rammebetingelser som regelverk, finansieringsmodeller etc.), og den *operativ styringen*.
- Fagdepartementet bør engasjere seg i alle fasene av prosjektet, også gjennomføring og implementering:
 - Føle ansvar for at prosjektet ikke blir forsinket: "rydde av veien" ulike typer hindringer, både rettslige, organisatoriske, ev. økonomiske mm.
 - Øve påtrykk på andre departementer både vedr. finansiering, rettslige endringer, framdrift i prosjekter osv.

Problemene med organisering og styring skyldes de ulike oppgaver og roller de ulike deler av forvaltningen har. Dette innebærer også at de bruker IKT på til dels svært forskjellige oppgaver og funksjoner.

Lars Groth (tidligere Pharos, nå ved Inst. for informatikk)

- Ulike oppgaver krever ulike styringsformer. På noen områder kan mål- og resultatstyring være hensiktsmessig,
- På andre områder vil mer nettverksorientert (og uformell) styring og samordning være mer egnet .
- Den store variasjon av oppgavene og funksjonene IKT har krever også et bredt spekter av virkemidler

Er strammere og mer sentral styring svaret ?

- Nei, ikke nødvendigvis, men det er behov for klare og forpliktende målbilder som kan danne grunnlag for nødvendig samordning og prioritering
- Styringen må følge ansvar og myndighet
- Viktig å erkjenne at forvaltningen er mangfoldig, og at IKT har ulike funksjoner og roller i de enkelte virksomheter
- Nødvendig at ledelsen i departementene forstår disse roller og hvilke styringsutfordringer dette innebærer
- Synliggjøre gevinstene for bedre samarbeid og arbeidsdeling og derigjennom behovet for samordning
- Hva kan vi lære av arbeidet fra arbeidet både med suksesser, men også de mindre vellykkede....