

# IT I PRAKSIS<sup>®</sup> 2008

## DE ADMINISTRATIVE FÆLLESSKABER SÆTTER OFFENTLIGE IT-STRATEGIER I NYT PERSPEKTIV

Etableringen af de administrative servicefællesskaber i staten har store konsekvenser for it-styringen. Deltagelsen i it-servicefællesskabet betyder, at organisationen skal håndtere en helt ny type relation, som hverken er at sammenligne med outsourcing eller med egen drift. Derfor skal næste generation af it-strategier ses i et radikalt ændret perspektiv, især hvad angår governance-dimensionen.

54 % af de statslige it-ansvarlige peger på, at etableringen af administrative servicecentre vil øge effekten af de offentlige digitaliseringsindsatser. Rationalet bag etableringen af servicefællesskaberne er klar: stordriftsfordele på de relativt homogene administrative områder, inklusive store dele af it-området. Øget effektivitet samt kvalitetsløft og reduktion af behovet for specialkompetencer hos især de mindre, nuværende enheder har været hovedargumenterne. I et traditionelt it-perspektiv er udviklingen en naturlig konsekvens af driftskonsolideringerne i den private sektor og de store driftsleverandører. Ekspertene har da også raden rundt rost servicefællesskaberne som både rigtige og nødvendige. De konkrete planer omhandler for nærværende kun staten, men samme udviklingstendens vil på længere sigt gøre sig gældende i forhold til regioner og kommuner.

Servicefællesskaberne kommer imidlertid til på et tidspunkt, hvor de fleste ministerier serviceres af fornuftigt organiserede concern-it-strukturer. Disse har skabt større modenhed og professionalisering i it-organisationerne og samtidig givet plads til øget fokus på de digitale muligheder i forretningsudviklingen. Videreførelsen af denne positive udvikling kan nemt komme til at lide under endnu et nyt opgavesnit.

Når basale driftsopgaver overdrages til it-servicefællesskabet, opstår der nye styringsmæssige udfordringer. Udfordringer, der ikke har været kendt før, men som de opgaveafleverende enheder ikke desto mindre gør klogt i at være velforberedte på.

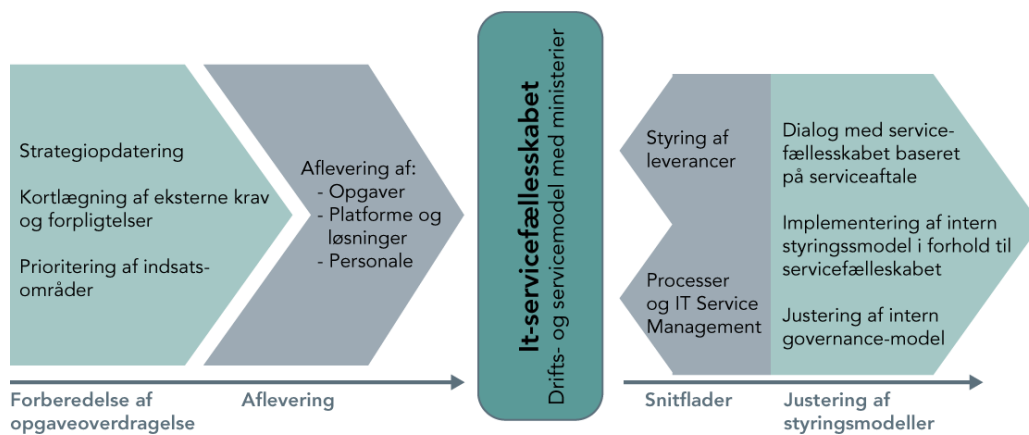


**KONTAKT**  
**Erik Møberg**  
[em@r-m.com](mailto:em@r-m.com)

På det operationelle plan skal snitfladerne på supportområdet, i sikkerhedsforhold og på forskellige applikationsområder etableres. Snittene vil være afgørende for, hvilke kompetencer og ressourcer der er behov for i ressortministeriet. Endvidere skal fordelingen af driftsansvaret for specialapplikationer fastlægges. Der vil være en bred gråzone, hvor opgaverne ikke naturligt kan placeres. Udfaldet vil have stor betydning for den nye interne organisering af it-opgaverne.

På det strategiske plan vil det enkelte ministeriums arkitekturforhold, udviklingslinjer og digitale forretningsudvikling blive kraftigt påvirket af de skrappe effektivitetskrav til det kommende servicefællesskab. De vil alt andet lige ikke have ressourcer til differentieret understøttelse af de enkelte ministeriers strategiske indsats. Styringsmodellerne internt i ministeriet og eksternt til servicefællesskabet bliver af vital betydning for de langsigtede digitaliseringsmuligheder og hastigheden i realiseringen.

**Faser i etableringen af it-servicefællesskabet**



Målet for administrationsenheder og virksomheder er at gennemføre en forretningsorienteret strategiproces, der tydeliggør visioner, sigtelinjer og indsatsområder og forholder sig til overdragelsen af basale opgaver til servicefællesskabet. Umiddelbart er det ikke givet, at det påvirker ambitionerne, men det vil påvirke kravene til realisering af selvsamme. Strategien for at opnå succes skal justeres og imødegå usikkerhedspunkterne i forandringsprocessen, så de afgivende organisationer kan agere proaktivt i aftaleindgåelsen.

Revisionen af it-strategien skal forholde sig meget klart til governance-delen. Hvilke nye kompetencer og processer er der behov for internt, hvilke styringsredskaber ønskes etableret, hvordan fastholdes det strategiske udviklingsfokus, og hvordan sikres momentum i realiseringen med yderligere en part.

Denne tredje generation af koncern-it for ministerier kan gennemføres i flere faser. Første fase forholder sig til visioner, eksterne krav og forpligtelser i forhold til forretningen og de interne udviklingsambitioner. Disse sammenlignes som noget nyt med de kendte udfordringer ved etablering af servicefællesskaber. Derved formuleres sigtelinjer og styringskrav i den nye kontekst.

Anden fase skal indeholde dialog med it-driftscenteret, hvor styringsmodellen og ansvarsfordelingen i forhold til ambitioner og sigtelinjer i strategien afklares. Det aftalemæssige setup tilpasses de konkrete behov. Det kræver smidighed fra begge parter, da aftalebetingelserne hverken kan sammenlignes med klassisk outsourcing eller interne SLA'er. Der skal trædes nye stier, så vi kan opnå effektiviseringer, kvalitetsløft og fleksibilitet samtidig med stærke betingelser for realisering af høje digitaliseringsambitioner i de mange forretningsområder, som flertallet af it-cheferne forventer.

Tredje fase skal justere styringsmodellen internt i organisationen i forhold til de konkrete aftaler med driftscenteret og sikre implementering af såvel governance-modellen som de indholdsmæssige ambitioner, der matcher aftalebetingelser og processer med it-driftscenteret.

Selv om ministerier indleder konsolideringsprocessen, vil udfordringerne være de samme for regioner og kommuner, hvis de tilsvarende etablerer servicefællesskaber.

For de afgivende organisationer er det vigtigt at skabe så klare snitflader som muligt og samtidig skabe de bedste forudsætninger for succes i driftscenteret. Redskabet hertil er en revision af it-strategien med erkendelse af vision, sigtelinjer og indsatsområder for digitalisering af forretningsprocesser, der holdes op mod den nye styringsmæssige kontekst. Efter fastlæggelse af relationer på såvel operationelt som strategisk niveau i dialog med driftscenteret funderes den nye governance-model internt, så fokus kan rettes mod de forretningsmæssige initiativer.

---

*IT i praksis*<sup>®</sup> dokumenterer hvert år udviklingen inden for forretningsmæssig anvendelse af digitale teknologier i de største danske virksomheder. *IT i praksis*<sup>®</sup> bidrager til mere oplyste og kvalificerede it-strategiske beslutninger og anvendes i det daglige arbejde af både it- og topledere.

Temaerne i *IT i praksis*<sup>®</sup> omfatter digital forretningsudvikling, strategi, kompetencer, organisering, investeringer og teknologi. *IT i praksis*<sup>®</sup> har eksisteret siden 1996 og er et samarbejde mellem Rambøll Management Consulting og DANSK IT.