

## Modernisering af den offentlige sektor fordrer styring og ansvar



**Danmark indtager på mange måder en international førerposition, når det kommer til digital forvaltning. Den nye nationale digitaliseringsstrategi 2007-2010 tegner på centrale områder den rigtige retning for videreudviklingen af digital forvaltning de kommende år. Men når målsætninger og strategier skal omsættes til handling og resultater, mangler den offentlige sektor fortsat nogle væsentlige værktøjer. Udfordringen bliver at konkretisere visionen om domænedigitalisering og samtidig sikre en målrettet gennemførelse af nødvendige nationale initiativer.**

Danmark er i front i forhold til udviklingen af digital forvaltning. Dette betyder, at der kun er begrænset inspiration at hente fra andre lande, og Danmark må derfor indstille sig på at agere under de præmisser, der kendetegner en first mover. Dette indebærer bl.a. investering, nytænkning og risikovillighed.

*IT i praksis*® viser, at direktørerne på forretningssiden i den offentlige sektor er klar til forandring og accepterer behovet for centrale, forpligtende initiativer i forhold til moderniseringen af den offentlige sektor. Samtidig ser de samme direktører kun i mindre grad de klassiske centraladministrative strategidokumenter som relevante i forhold til digitaliseringen af egen organisation. Direktørerne efterspørger konkret handling.

Der er med digitaliseringsstrategien knæsat en ny domænebaseret tilgang til digitaliseringen af den offentlige sektor. En sådan tilgang er i god tråd med de anbefalinger, som *IT i praksis*® gav i 2004 og 2005 om at sikre større sammenhængskraft og effekt i den offentlige sektors it-udvikling.

Allerede i 2004 påpegede *IT i praksis*® således, at den offentlige sektor er en stor, facetteret og kompleks virksomhed, og at fokus for modernisering og digitalisering derfor skal rettes mod domæneområderne for herigennem at skabe større effektivitet samt øget agilitet.

Der er ingen tvivl om, at de store potentialer ved digitaliseringen findes ved at tænke i løsninger på tværs af forvaltning og ressort og inden for et bredere udsnit af service- og forretningsprocesser. Dette har de offentlige topledere også erkendt.

Den offentlige sektor vil over de kommende år opleve stadigt større behov for systematisk forretningsinnovation for at kunne imødegå de stadigt stærkere udefrakommende krav til sektoren som helhed og de enkelte organisationer i særdeleshed. Vi vil givetvis se flere og flere offentlige virksomheder, der opbygger forretningsudviklingsfunktioner som facilitator og omdrejningspunkt for virksomhedernes strategiske udvikling. I lighed med, hvad vi ser i den private sektor.

De problemfelter, som *IT i praksis*® identificerede tilbage i 2004, gælder dog fortsat. Uanset strukturreformen, er der ikke for alvor sket noget med de dynamikker, der knytter sig til ressortafgrænsninger, decentrale strukturer og decentrale finansieringsformer. Samtidig fastholder digitaliseringsstrategien den grundlæggende konsensuskultur, som siden 2000 har hersket i forhold til digitaliseringsindsatsen. Dette har mange positive effekter, herunder et fastholdt, lokalt ejerskab af moderniseringen af den offentlige sektor igennem blandt andet digitalisering. I forhold til dette udgangspunkt er en domænebaseret digitaliseringsindsats oplagt og rigtig.

En succesfuld domænebaseret digitaliseringsindsats stiller imidlertid også en række forudsætninger til de centrale aktører. Domænerne etableres og udvikles ikke op af sig selv. De skal formes, modelleres og styres. Ellers opnås en skævvreden udvikling, hvor det er tilfældigheder, tidlige arbejder eller andre faktorer, der bliver afgørende.

Der udestår således fortsat en tilkendegivelse af, hvilke domæneområder de kommende års di-

### Kontaktinfo

Henrik Rosenberg Seiding  
hers@r-m.com

gitalisering skal kredse omkring, hvilke snitflader der eksisterer mellem områderne, samt hvilke borger- og virksomhedsrettede udviklingstiltag domænerne skal gennemføre.

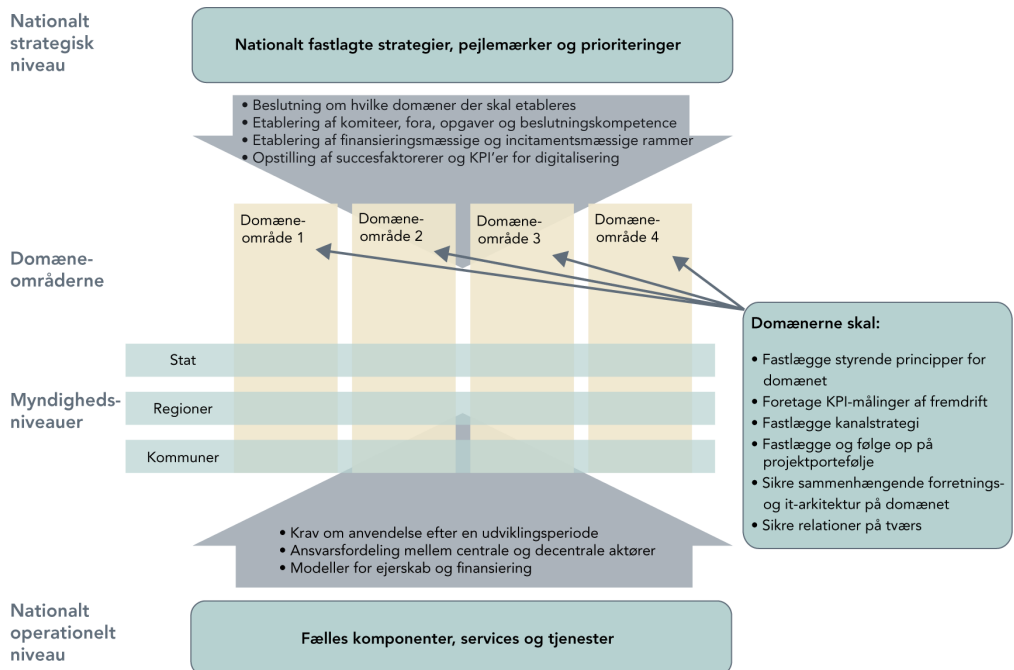
Ved fastlæggelsen af domænerne anbefales det, at man skeler til karakteren af de offentlige serviceprocesser. Frekvensen af processer, informationsudveksling og juridiske samt lovgivningsmæssige slægtskaber kan danne grobund for fastlæggelse af de optimale domæner.

Samtidig hermed skal domænebestyrelserne have konkret ansvar og kompetence. Dette kan gøres ved at give domænebestyrelserne ansvaret for prioritering af porteføljen af digitaliseringsprojekter, så disse udvikles under hensyn til overordnede, fastlagte effektkrav. Herudover bør de enkelte bestyrelser kunne tilvejebringe finansiering, såfremt der igangsættes tiltag, der berettiger hertil.

Hvis digitaliseringen skal bringes afgørende videre, er det således nødvendigt, at der opbygges en hensigtsmæssig finansierings- og incitamentsmodel i forhold til de gevinster, som ikke direkte knytter sig til konkrete kvantificerbare gevinster i de enkelte organisationer.

Hvis et enkeltstående digitaliseringsprojekt – på nationalt, domæne- eller lokalt niveau – således rummer mulighed for realisering af gevinster, som ligger ud over den ansvarlige myndighed, skal disse gevinster synliggøres og forfølges. Der eksisterer ikke i dag tilstrækkelige incitamentter til at forfølge denne type af gevinster for den enkelte organisation. Dette kan gøres ved at etablere en investeringspulje, der allokeres til medfinansiering af tiltag, der har et sådant tværgående præg. Det vil i den forbindelse være afgørende, at midler alene kanaliseres på baggrund af præcist formulerede business cases og resultatkontrakter.

### Domæneområdernes kontekst og opgaver



Der eksisterer også en række beslutninger, som nødvendigvis må træffes og implementeres på nationalt plan: Fælles standarder for dataudveksling, håndtering af it-sikkerhed, udvikling af fælleskomponenter til den samlede offentlige sektor mv. *IT i praksis*<sup>®</sup> viser, at de offentlige forretnings- og it-direktører er villige til at rette ind i forhold til sådanne tiltag – men der skal skabes klarhed over arbejdsdelingen. Denne klarhed eksisterer ikke entydigt i dag.

Et første skridt til at skabe en sådan klarhed vil være, hvis Finansministeriet i forlængelse af strategien etablerer en konkret handlingsplan for de kommende år med angivelser af forventede færdiggørelsestidspunkter. I den forbindelse udestår også en klar og utvetydig tidsplan omkring udvikling af nationale fælleskomponenter, herunder om der på dele af it-området sigtes mod etablering af egentlige fællesadministrative servicecentre.

---

Samtidig hermed skal der stilles eksplicitte krav til de resultater, som domæneområderne skal præstere. Det kunne eksempelvis være samtidige forbedringer af brugertilfredshed og effektivisering på de serviceprocesser, som digitaliseringsstrategien har prioriteret (men endnu ikke konkretiseret).

En udfordring i den forbindelse bliver at konkretisere de enkelte serviceområder samt de KPI'er, der knytter sig til digitaliseringen af disse. Uden dækkende og sammenlignelig viden om de forskellige processers samspil og frekvens, mangler der det styringsredskab, der kan sikre en effektiv prioritering og organisering af den videre indsats. Og der mangler et grundlag for at vurdere, hvor digitalisering vil gøre mest nytte.

Hvis sådanne klare udmeldinger forbigås i denne fase, eksisterer der en risiko for, at den fortsatte digitalisering i for høj grad kommer til at basere sig på ukoordinerede initiativer, nu blot med et ekstra domænelag. Dette vil på sigt udhule Danmarks position som førende inden for digital forvaltning.

**Konkretisér de enkelte domæneområder. Opstil målbare KPI'er for domæneområdenes digitalisering, baseret på prioriterede borger- og virksomhedsforløb, og skab en styringsstruktur heromkring. Etablér en finansieringsstruktur, som reducerer suboptimering, men understøtter tværgående digitalisering. Placér et entydigt ansvar for implementeringen af nødvendige nationale initiativer – og kommunikér dette klart ud.**

*IT i praksis*® dokumenterer hvert år udviklingen inden for forretningsmæssig anvendelse af digitale teknologier i de største danske virksomheder. *IT i praksis*® 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*® omfatter digital forretningsudvikling, strategi, kompetencer, organisering, investeringer og teknologi. *IT i praksis*® har eksisteret siden 1996 og er et samarbejde mellem Rambøll Management og DANSK IT.