

## Større sammenhængskraft og effekt i den offentlige sektors it-udvikling



Den nuværende nationale model for styring af den offentlige sektors it-udvikling er under pres. Skarpe ressortafgrænsninger, decentral beslutningskompetence og selvstændighedstrang, ikke-koordinerede initiativer kombineret med en konsensuskultur modarbejder mulighederne for tværgående effektiviseringer og bedre elektroniske service-løsninger – og dermed bl.a. realiseringen af visionen om færre indgange til den samlede offentlige sektor. Modellen med Den Digitale Taskforce har skabt gode resultater, men skal afløses af en mere formaliseret struktur, som sikrer sammenhæng og kraft.

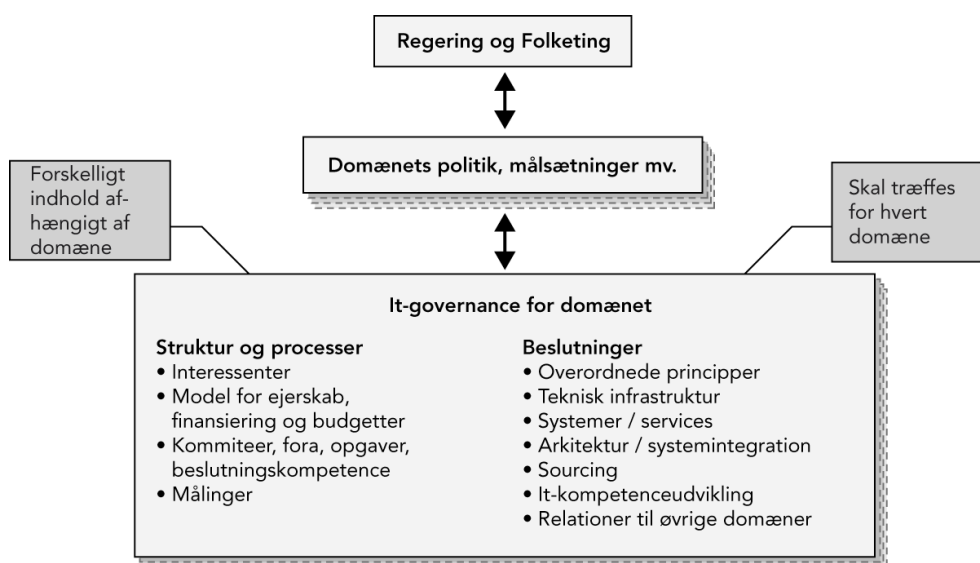
IT i praksis® viser, at direktørerne på forretningssiden i den offentlige sektor tænker ud over egne organisatoriske grænser og på tværs af den samlede offentlige sektor. Det er nu, der skal sættes skub i udviklingen af næste generation it-governance.

Den offentlige sektor set under ét er kendetegnet ved en høj grad af kompleksitet, når der ses på spredningen i arbejdsområder, ved antallet af medarbejdere der skal it-understøttes eller antallet af systemer. Den danske offentlige sektor slår en hvilken som helst global virksomhed i kompleksitet. Det er derfor illusorisk at forestille sig, at der kan ske en detaljeret styring af den samlede offentlige sektor.

It-governance-modellen skal i stedet opbygges ud fra en domænestruktur, hvor hovedfokus er på de områder med størst pres og potentiale, eksempelvis sundhedsområdet, beskæftigelsesområdet og miljøområdet. Domænerne går på tværs af stat, regioner og kommuner og skal sikre en reducere af indgangene til den offentlige sektor. Domænefællesskaberne skal være omdrejningspunktet i den nationale it-governance. Der skal ske en koordinering af, hvilke services der ligger i hvilke domæner, og hvilke services der går på tværs af domæner. En opdeling i domæner giver højere understøttelse af domænernes forskellighed og tager højde for forskellige spilleregler og interesser.

Domænerne skal etablere en it-governance-model, der arbejder med udgangspunkt i den politik og de målsætninger, der er styrende for domænet, og bl.a. planlægge og gennemføre digitaliseringsprojekter inden for det enkelte domæne, prioritere mellem digitaliseringstiltag, sikre en hensigtsmæssig delegering af beslutningskompetence mellem de forskellige interesser, der har input eller beslutningsret, samt varetage relationer til øvrige domæner og den resterende offentlige sektor.

### Generisk model for it-governance i domænet



#### Kontaktinfo

Steen Christensen  
stec@r-m.com

---

Interesserne i et domæne vil være det respektive fagministerium, i de fleste tilfælde KL, i nogle tilfælde en regional repræsentation og eventuelt domænespecifikke aktører. I praksis vil det være det involverede fagministerium, som må tage ansvaret for etableringen. Beslutningskompetencen kan placeres på forskellig vis. Fx i en digitaliseringsenhed i fagministeriet, i et selvstændigt selskab eller kompetencecenter, eller det kan være kombinationer mellem disse. Det er blot væsentligt, at der etableres en stærk beslutningskraft, kombineret med en stærk strategisk kompetence. En digitaliseringsenhed i et fagministerium skal placeres tæt på toppen, og et selskab skal have en stærk bestyrelse og ledelse. De domæner, der ikke bliver etableret med en stærk strategisk kompetence, der er respekteret af de involverede interessenter, vil ikke få succes.

Etableringen af en domænemodel, der får den fornødne beslutningskraft på tværs af sektorer og selvstændige organisationer, er langt fra nogen nem øvelse. Det er en udfordrende og kompleks opgave, og der er en risiko for, at domænet får analyse-paralyse. Det er vigtigt, at domænerne kommer i gang og får erfaringer. Så må governance-modellen justeres hen ad vejen. Etableringen skal gennemføres som en iterativ proces, der løbende udvider scope. Implementering af en governance-model som "big bang" vil være urealistisk – også fordi domænerne bliver etableret parallelt og i forskellige tempi, således relationerne til øvrige domæner og den øvrige offentlige sektor løbende skal udvikles. For at sikre en stærk udvikling og styret fremdrift vil det være kritisk, at der fra starten tegnes et klart billede af, hvilke pejlemærker der skal styres efter, og hvad trædestenene på vej derhen forventes at være.

**Tegn domænet og start diskussionen, udmøntningen og afgrænsningen. Overvej, hvilken it-governance-model, der giver den bedste balance i fordele og ulemper for domænet. Etablér klare pejlemærker for udviklingen af og scope for it-governance-modellen. Placér beslutningskraften, sammensæt den strategiske kompetence og start en iterativ implementeringsproces.**

*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.