

# DANSK IT's kommentarer til "Et solidt it-fundament – strategi for it-styring i staten"

## Indhold

DANSK IT's kommentarer til "Et solidt it-fundament – strategi for it-styring i staten" .....	1
Generelt.....	1
1. Effektiv og ansvarlig styring.....	2
2. Målrettet og værdiskabende styring af it-projekter.....	2
3. Sammenhængende IT i staten.....	5
4. De rette kompetencer .....	6
5. Styr på økonomien.....	7

## Generelt

DANSK IT noterer med tilfredshed Finansministeriets initiativ i form af udspillet "Et solidt it-fundament – strategi for it-styring i staten".

Strategiens anerkendelse af behovet for nytænkning og mod til at gøre ting på nye måder er vigtigt. Især fordi risikovilligheden til at gå nye veje ikke er fremherskende.

Strategien fastslår behovet for at tænke i større helheder, når det gælder en række af samfundets kritiske systemer og infrastrukturer, og er dermed helt på linje med DANSK IT's udspil fra 2011 ("Danmark som d-land" – læs mere på <http://www.danmark3nul.dk/>), hvor behovet for at tænke i samfundets digitale fundament i bred forstand beskrives, men hvor det også udbredes til vitale transaktionssystemer for fx elndkomst, som *kunne* tjene som afgørende løftestang for digitaliseringen, hvis det blev indtænkt i en større helhed, eksempelvis i forbindelse med lovgivning, hvor det er relevant.

Strategien peger på, at alle myndigheder skal tage et større ansvar for, at vi har et tilstrækkelig godt og stærkt digitalt fundament for udviklingen af velfærdssamfundet. Det kan ikke stå alene. Der er brug for, at der tages større ansvar for helhedstænkningen, og at disse opgaver placeres klogt i myndighedsstrukturen og gives den nødvendige kraft. Stærke digitale fundament er forudsætningen for, at der lokalt kan digitaliseres smartere og med større gennemslagskraft.

Strategien fastslår, at man i for høj grad har anvendt outsourcing og ikke sikret sig den nødvendige kontrol og viden. Dermed har man ikke i tilstrækkelig grad været i stand til at bygge den helt nødvendige sammenhæng mellem it og kerneopgaver, og man har heller ikke opnået en tilstrækkelig værdi i samspillet med det private marked. Det ligger i tråd med DANSK IT's konstatering af, at for mange udbud foregår uden en tilstrækkelig strategisk involvering af ledelsen og at udbud dermed ind i mellem kommer til i for høj grad at leve sit eget liv. Derfor har DANSK IT også taget initiativ til et udspil om udbud set i et mere leverandørstrategisk lys og arbejder med en række anbefalinger til denne proces.

## 1. Effektiv og ansvarlig styring

Staten anvender mere end 7 mia. kr. årligt på it (Et solidt it-fundament – strategi for it-styring i staten, nov. 2017) og har mere end 4.500 enkeltstående systemer (Politiken og DJØF, juli 2017). Der er behov for en strategi og ny diskurs. Historisk har udviklingen i for høj grad været præget af en for decentral tilgang, manglende sammenhæng mellem systemer og data, fravær af et tilstrækkeligt strategisk fokus og ledelsesopmærksomhed og forståelse.

DANSK IT noterer samtidig i lighed med oplægget, at Danmark er det land i Europa, som ifølge DESI-indekset klarer sig bedst. Det er vigtigt at bemærke. Derfor kræver det kloge initiativer, som bygger videre på den viden og erfaring, som er opbygget over tid og samtidig peger fremad. Det er mens, vi klarer os bedst, vi skal forberede det næste spring. Danmarks position kalder på, at vi også i morgen formår at udnytte den og bruge den til at skabe endnu bedre resultater, som bidrager til øget velstand, velfærd og vækst.

Derfor er det også afgørende, at vi tænker langsigtet, og at vi finder og anvender de nødvendige strategiske greb, som kan udløse potentialet i digitaliseringen effektivt og klogt.

DANSK IT noterer, at der introduceres en it-systemstyringsmodel med elementer hentet fra Commercial Contract Management. Det finder vi positivt, forudsat at den finder bred anvendelse.

Generelt pointeres ledelsens rolle, opmærksomhed og involvering gentagne gange gennem strategien. Det kan ikke pointeres nok. Det er *den* afgørende faktor set med DANSK IT's øjne. Digitalisering kræver lederskab. Digitalisering kræver ledelsesmæssig indsigt i såvel forretningen, den operating model, som driver forretningen og de muligheder, teknologien giver. Hertil, måske allermost afgørende, kræver det en dyb forståelse for hvilken *tilgang*, som er hensigtsmæssig. Det, der har bragt os til hvor, vi er i dag, er ikke det som skal bringes os derhen hvor, vi vil være i morgen. Det kræver en ny tilgang på mange måder. Og ledelsen skal sætte den og forstå den.

DANSK IT noterer med tilfredshed, at det nye it-råds mandat udvides til også at adressere forvaltningsmæssige forhold af it-porteføljen, hvor rådet nu også får til opgave at gennemføre risikobaserede reviews af ministerområdernes it-systemstyring. Det er vigtigt, at der kommer øget fokus på ikke at kaste gode penge efter løsninger, som burde have været udfaset eller gentænkt og dermed adresseret mere strategisk.

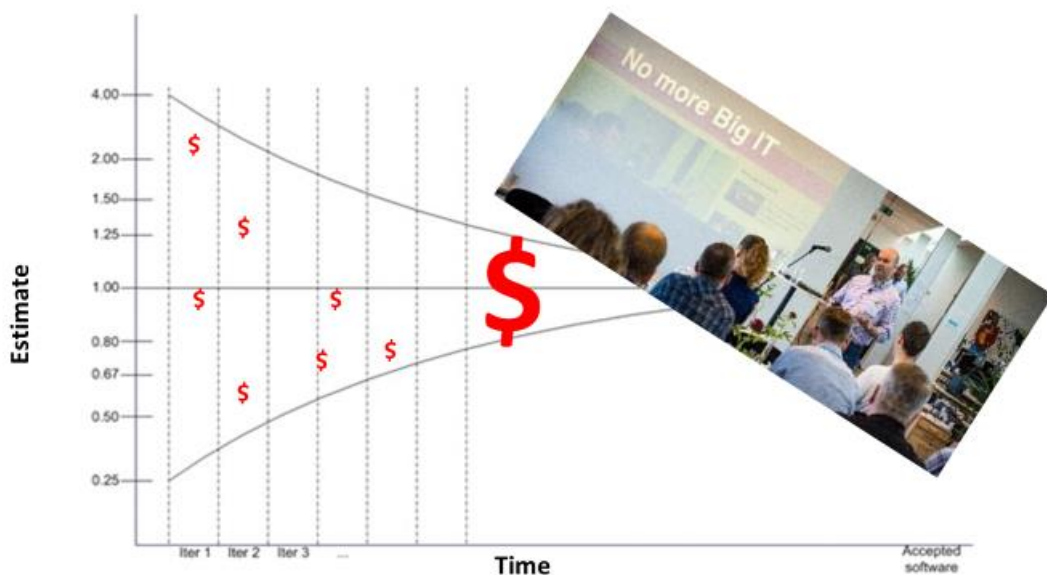
## 2. Målrettet og værdiskabende styring af it-projekter

DANSK IT hilser velkommen, at projektmodellen gøres mere fleksibel og forenkles, og at der også introduceres agile forløb

DANSK IT ser også med glæde, at de redskaber som skal anvendes ikke skal være en spændetrøje for innovativ udvikling.

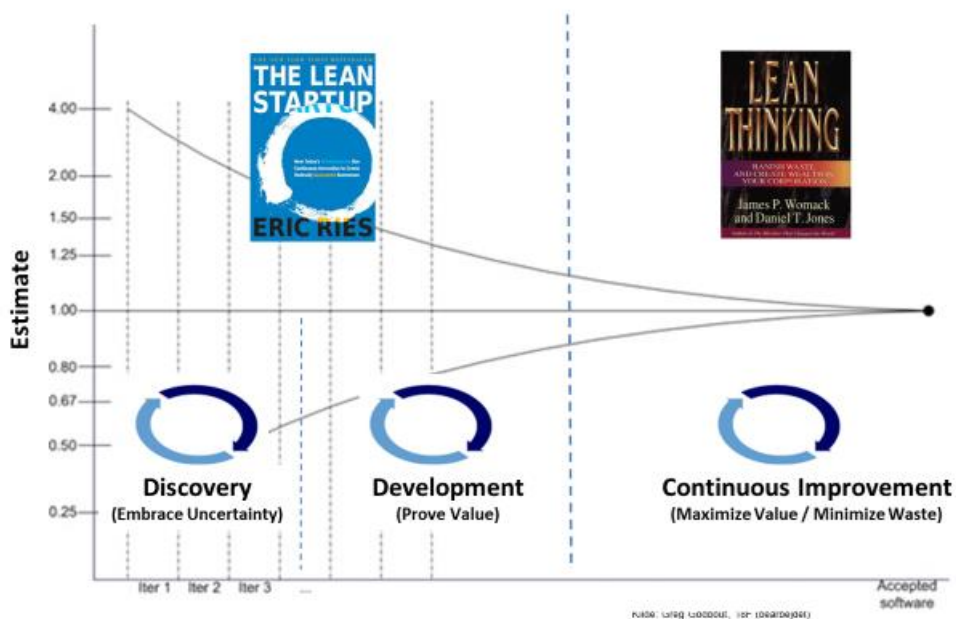
I bogen "Ledelse i d-land – Danmark på vej mod d-land" (<https://dit.dk/DANSKITmener/Ledelse-i-d-land>) udgivet af DANSK IT beskrives en model for, hvordan der i højere grad skabes plads til eksperimenter og hvordan usikkerheden mere klogt omfavnes i den tidlige fase af et it-understøttet forretningsudviklingsprojekt (cone of uncertainty).

## No more BIG it ..... vi må adressere usikkerheden klogere



Kilde: Greg Goebout, 18F (bearbejdet)

Der er brug for at omfavne usikkerheden frem for at komme af med den



Kilde: Greg Goebout, 18F (bearbejdet)

DANSK IT opfordrer til, at staten øger fokus på, hvordan alternative tilgange kan forbedre succesraten for it-understøttede forretningsudviklingsprojekter. Det er afgørende at anerkende den iboende usikkerhed gennem revurdering af tilgangen.

DANSK IT henviser i øvrigt til de anbefalinger foreningen udgav i 2011: "5 holdninger til statslige it-understøttede forretningsudviklingsprojekter".

DANSK IT ser fortsat, at udbudspraksis udgør en hindring for en hensigtsmæssig adfærd. Den nye udbudslov på 800 sider (alene omfanget er en udfordring) løser det ikke alene. Det er afgørende, at forretningsledelsen i et helt andet omfang tager ansvar og ejerskab for den del af processen og ikke overlader det til udbudsjurister og konsulenter. Det er og bliver en forretningsmæssig beslutning, som skal træffes under hensyntagen til overholdelse af EU's udbudsdirektiv. DANSK IT tillader sig at pointere, at udbudspraksis er *vidt* forskellig fra land til land.

DANSK IT har som tidligere omtalte nedsat en arbejdsgruppe med det formål at øge ledelsens opmærksomhed på beslutningsprocessen. Initiativet hedder "Udbud set i et leverandørstrategisk lys" og forventes at kunne fremsætte en række anbefalinger i løbet af foråret 2018.

DANSK IT konstaterer, at strategien fremsætter et princip om, at allerede udviklede løsninger skal genbruges i videst mulig omfang. Det kan ikke ud af konteksten udledes, om der her menes løsninger, offentlige virksomheder i forvejen har udviklet, eller om der menes udviklede løsninger i markedet. Derfor vil DANSK IT pege på det væsentlige i, at den offentlige sektor ikke udvikler løsninger, som i forvejen findes i markedet. DANSK IT peger endvidere på, at markedet i dag har løsninger til rådighed, som kan løfte en række af den offentlige sektors behov på fleksible og generiske måder, også selvom disse anvendes i andre sektorer.

DANSK IT finder det også positivt, at der med strategien ønskes højere datakvalitet og mere datadeling mellem de statslige myndigheder, bl.a. ved brug af fælles it-arkitektur for datadeling og processer. Af DANSK IT's udspil "Anbefalinger til lovgivning i det digitale samfund" (juni 2016, <https://dit.dk/da/DANSKITmener/Maerkesager%20og%20politisk%20arbejde/Holdninger/Digital%20lovgivning>) fremgår, at digitaliseringsklar lovgivning tager udgangspunkt i fælles datadefinitioner som grundlag for datadeling og automatiserede objektive sagsafgørelser. Nye systemer og love, der kræver nye og hidtil ukendte begrebsdefinitioner og nye datakilder, forhindrer en effektiv anvendelse og udveksling af data. Også på det digitale område er genbrug yderst fornuftigt.

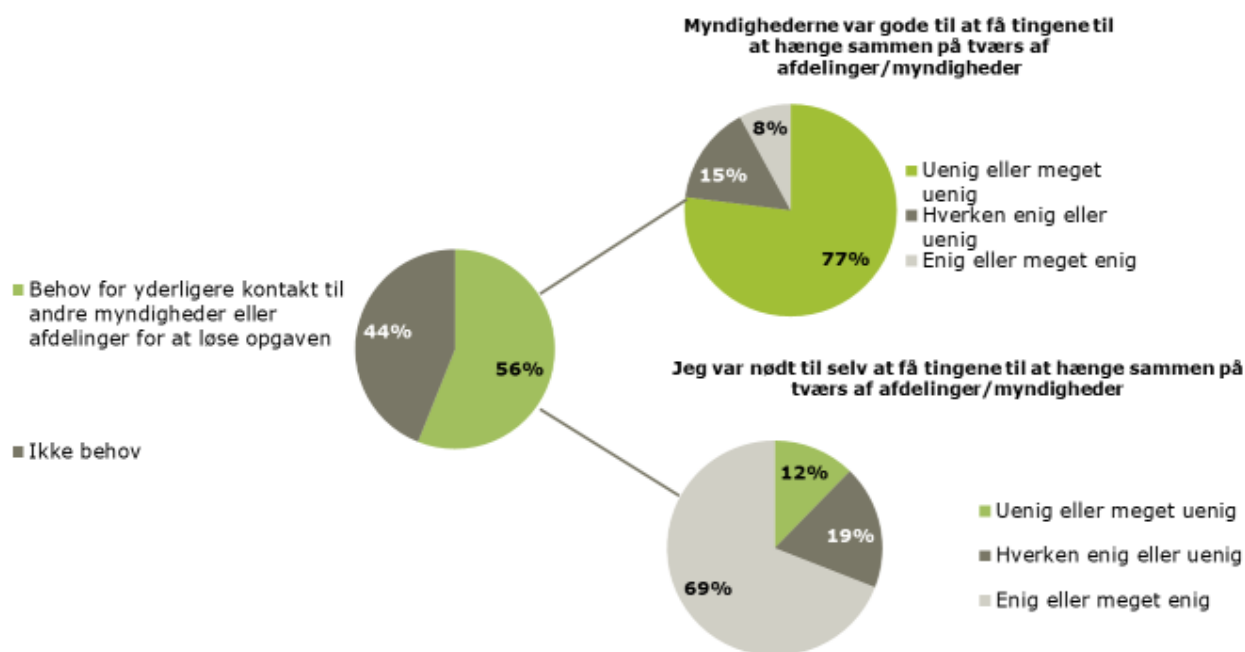
Strategien for it-styring i staten bør på dette punkt vende blikket mod digitaliseringsklar lovgivning og regeringens eget udspil "*Enkle regler, mindre bureaukrati – lovgivning i en digital virkelighed*" (oktober 2017) som DANSK IT på de væsentligste områder er meget enig i og kan genfinde mange gode takter i.

Strategien har også fundet plads til kort at nævne principperne for det kodeks, som Finansministeriet sammen med en række toneangivende myndigheder og leverandører samt DI, ITB og DANSK IT brugte et år på at udarbejde. Det er skuffende, at det ikke får en større plads i strategien henset til, at arbejdet med kodekset netop anerkendte det helt nødvendige i mere og bedre ledelse fra begge parter side og gav konkrete anvisninger hertil. Det er DANSK IT's indtryk, at kodekset langt fra har fået den nødvendige udbredelse. Det er DANSK IT's opfattelse, at formelstyring ikke alene løser opgaven og at for stor og ensidig fokus på governance ikke løser problemet.

### 3. Sammenhængende IT i staten

Manglende sammenhæng adresseres i den fælles offentlige digitaliseringsstrategi med rette og således også i styringsstrategien.

## Sømløs, sammenhængende service er fortsat en udfordring



MYNDIGHEDERNES EVNE TIL AT FÅ TINGENE TIL AT HÆNGE SAMMEN PÅ TVÆRS AF AFDELINGER/MYNDIGHEDER (BORGERE)

Kilde: IT i praksis® 2016, Rambøll

DANSK IT T har senest i forbindelse med *IT i Praksis® 2016* påpeget problemstillingen set med borgernes øjne.

I de anbefalinger, foreningen udgav i 2011, "*5 holdninger til statslige it-understøttede forretningsudviklingsprojekter*", hedder den første anbefaling: Strategisk overensstemmelse – skab retning og sammenhæng. Tænk uden for boksen.

I foreningens udspil "*Danmark på vej mod d-land*" - ligeledes fra 2011 – fremføres: "Ligesom det industrialiserede samfund er baseret på en række infrastrukturer (fx veje, havne og forsyning), vil det, det digitale samfund (D-land) være baseret på en række digitale infrastrukturer, som vi kalder 'digitale fundamentet'. Digitale fundamentet medfører, ligesom vejnettet i det industrialiserede samfund, ikke nødvendigvis effektiviseringer i sig selv, men de udgør selve grundlaget for samfund og borgere. Det er statens ansvar at definere og investere i de digitale fundamentet, og staten bør både eje og kontrollere alle digitale fundamentet."

I 2008 udgav DANSK IT et sæt anbefalinger om etablering af domænefællesskaber (<https://dit.dk/DANSKITmener/~media/C32B2952837C42C089B2642F0CE9F122.ashx>). Set i bakspejlet var tiden ikke moden på det tidspunkt, og instrumentet blev ikke optaget med det fornødne ansvar lokalt og

blev derfor let til et lidt ensidigt instrument til at fordrø mere økonomi fra centralt hold. Nu er tiden til, at de nødvendige kloge greb tages fra central hold til at sikre den videre udvikling af samfundets digitale fundament, som kan bidrage til, at der centralt, på domæneniveau og lokalt kan digitaliseres effektivt og uden (for megen) silotænkning.

Yderligere samling af statens it-drift hilses velkommen, så længe det baseres på solide business cases. Strategien anfører, at målet er at afsøge muligheden er at outsource Statens it, når en tilstrækkelig grad af konsolidering er gennemført. DANSK IT advarer mod at skynde sig med en eventuel outsourcing set i lyset af anbefalingerne fra *"Hvornår springer Danmark ud som d-land?"*. Det er helt afgørende, at staten påtager sig det fulde ejerskab og ansvar for samfundets digitale fundament. Her kan Statens IT spille en central operativ rolle på sigt. Også set i lyset af den stigende bekymring om it-sikkerhed. Derfor anbefaler DANSK IT, at der først udformes en solid strategi på området for digitale fundament, inden man påtænker outsourcing, og at man så på den baggrund anlægger en strategisk såvel som økonomisk tilgang til outsourcing.

Strategiens initiativ med etablering af et partnerskab mellem en række centrale partnere finder DANSK IT rigtig interessant, perspektivrigt og lovende.

#### 4. De rette kompetencer

DANSK IT finder det glædeligt, at strategien understreger det helt afgørende i stort ledelsesfokus på it-området. Af samme grund er det dermed uforståeligt, at strategien ikke benytter lejligheden til at fremme tankesættet bag kodekset og sætte mere vægt bag det, som tidligere anført.

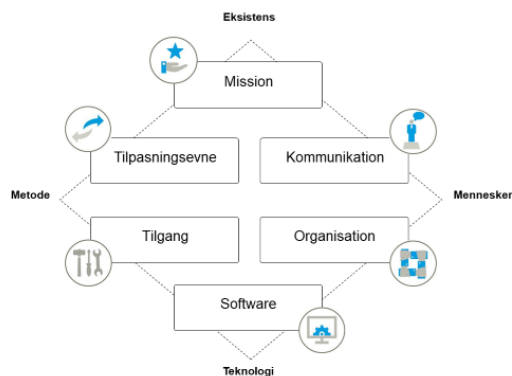
Strategien peger meget rigtigt på, at ledelse og medarbejdere skal have kompetencerne til at forstå og se de muligheder, it skaber på deres fagområder.

DANSK IT ønsker at tilføje – i forlængelse af de pointer som foreningens bog *"Ledelse i d-land – om ledelse på tærsklen til det digitale samfund"* – at ledelsens *tilgang* til digitalisering er helt afgørende. Og at det som har sikret fornuftige resultater i fortiden ikke længere er det, som kan sikre de resultater, som skal til i morgen. Det fordrer et nyt tankesæt, forståelse for, hvad naturen af software er, at man som leder er nødt til at være tæt på, at man er nødt til at "probe" sig frem, at erkende det, som organisationen ikke ved og det, den ikke ved, at den ikke ved. At usikkerhed skal håndteres ved at omfavne den klogt. Det er vitalt at denne forståelse kommer til at præge fx de uddannelser, som det påtænkte digitaliseringsakademi kommer til at forestå.

Formanden for ledelseskommisionen anerkender fuldt ud digitaliseringens betydning, og DANSK IT ser derfor med forventning frem til resultatet herfra, ligesom DANSK IT har inviteret formanden som keynote speaker til DANSK IT's helt store konference *"Offentlig Digitalisering 2018"* (<https://www.dit.dk/da/Arrangementer/Konferencer/Offentlig-digitalisering-2018>).

DANSK IT har over for den forrige Uddannelses- og Forskningsminister rejst det meget problematiske i, at kandidater forlader de højere læreanstalter uden en digital strategisk forståelse. Samfundet producerer

#### Ledelse i d-land .....



politologer, økonomer og jurister, som går ud i den offentlige sektor og hurtigt kommer i nærheden af digitalisering af den offentlige sektor uden at være klædt på til det. Ministeren anerkendte problemstillingen og ville tage den op. Indtil nu synes det ikke at være taget målrettede tiltag.

DANSK IT finder det meget positivt, at man øger forskningsindsatsen på området.

## 5. Styr på økonomien

DANSK IT kan kun tilslutte sig initiativer vedrørende bedre styr på økonomien. Det er ikke holdbart, at man kun med væsentlig usikkerhed kan foretage en samlet opgørelse af it-omkostningerne i den statslige sektor. Dog vil DANSK IT ift. opgørelse af it-omkostninger advare imod, at man ikke gør i den anden grøft og gør granulariteten for høj. Dertil er den offentlige sektor trods alt for divers.

DANSK IT vil også advare imod det, som foreningen ind i mellem konstaterer: En manglende sammenhæng mellem cost- og benefit-fokus. Vi konstaterer, at der fortsat træffes forretningsmæssige beslutninger om fx valg af løsninger, som begrundes for tungt på cost-siden uden i tilstrækkelig grad at fokusere på effektsiden. Dermed kan man komme til at vælge løsninger, som samlet set ikke er optimale. Samtidig vil DANSK IT opfordre til, at der til brug for den statslige styring i tillæg til en porteføljestyringsmodel også udarbejder en gevinstrealiseringsmodel, da det kan konstateres, at der er store udfordringer med at høste de gevinster, som ligger til grund for business casene. En gevinstrealiseringsmodel, der anerkender, at business cases skal opdateres i takt med at forudsætningerne ændrer sig, jf. nedenfor.

Endelig når det kommer til bevillingssystemet, er det afgørende at man tager konsekvensen af teknologiens foranderlighed og tempo. DANSK IT anbefaler jf illustrationen af "Cone of uncertainty" (side 3), at bevillingssystemet i langt højere grad tager udgangspunkt i den iboende usikkerhed, og derfor ikke fastlåser økonomien på et tidspunkt, hvor der endnu ikke er tilstrækkelig viden.

Kommentarerne er udarbejdet af medlemmer af DANSK IT's Udvalg for it i den offentlige sektor.

Læs mere her:

<https://dit.dk/OmDanskIT/Organisationen/Udvalg>

<https://dit.dk/DANSKITmener>