

En strukturreform med god IT-governance

Version 1.1

Januar 2006

”Forandring er ikke noget man bliver udsat for, det er noget man skaber – sammen !”

Kolofon:

Udarbejdet af Rådet for Organisation og IT

Udgivelsesdato: 5. januar 2006

Forfattere:

- **Konsulentdirektør Allan Bo Rasmussen, Zebranet.**
- **Chefkonsulent Jens Chr. Hauge, Økonomistyrelsen.**
- **Sales Manager Erik Kristiansen, CSC.**
- **Direktør Erik Bonnerup.**
- **Strategichef Anders Nørskov, Microsoft.**
- **HR Director Nic Thielsen, CSC.**
- **Udviklingsrådgiver Lars Bendtsen, HumanFactor.**

© Forfatterne, Januar 2006.

Videre distribution som et samlet dokument inkl. kolofonen.

Indledning

Strukturreformen har fået tildelt flere imponerende overskrifter. Overskrifterne går fra ”Danmarks historiens største fusion” til ”Danmarks historiens største IT-projekt”. På mange måder forklarer de to overskrifter, hvorfor Rådet for Organisation og IT udgiver denne lille publikation.

Strukturreformen har sat scenen for en meget omfattende forandring i den offentlige sektor. Det er i realiteten en forandringsproces, som vil løbe over mange år, og den overordnede køreplan betyder samtidigt, at en række organisationsforandringer skal være på plads 1/1 2007. En meget væsentlig del af disse forandringer omfatter tilpasning og ændring af alle de forretningskritiske IT-systemer.

Forandringerne vil grundlæggende handle om organisatoriske forandringer – konsolidering af opgaverne i nye, større enheder med arbejds gange/processer der har som formål at forny og forbedre den kommunale sektor, i internt såvel som i eksternt perspektiv. IT-programmet er i denne sammenhæng en nødvendig støtte til det gennemgående forandringsprogram.

De nye politiske ledelser blev valgt ved kommunalvalget den 15. november 2005. Det betyder, at en ny og entydig ledelse i mange kommuner i praksis først er på plads i begyndelsen af 2006. Denne vældige forandringsproces med et meget stort antal IT projekter skal dermed realiseres på meget kort tid og i en organisation, der ikke altid kan forventes at have en indarbejdet og velafprøvet projektorganisation, endsiges erfaring med IT program ledelse af denne historiske skala.

I forhold til den aktuelle situation er vores vigtigste anbefaling:

Vær pragmatisk! Hvis I ikke allerede har en gennemarbejdet projektmodel, erfaring med programledelse og en gennemarbejdet IT-strategi, så er det næppe realistisk, at alt dette kommer på plads samtidigt med, at I kører Danmarks historiens største IT-projekt.

Dette skrift tager udgangspunkt i denne aktuelle situation. Vi har valgt at samle nogle enkle, handlingsorienterede og positive råd, der kan være en hjælp for topledelse, projektorganisation og medarbejdere når udfordringerne melder sig.

Det er vigtigt for os at understrege, at vores næsten dogmatiske pragmatisme skal forstås situationsbestemt. Vi mener stadig, at systematisk arbejde med projektmodeller og programledelse, serviceorienteret arkitektur, og en forretningsorienteret IT-strategi er nøgleaktiviteter for den offentlige sektor, når visionerne for den digitale forvaltning skal realiseres. Vores opfordring er derfor, at de langsigtede mål ikke glemmes i det kommende meget travle år – men at der indhøstes erfaringer og træffes beslutninger, der lægger grunden til en bedre IT-governance for de år efter 2007, hvor strukturreformen for alvor skal stå sin prøve.

Vi har valgt at gruppere anbefalingerne således:

- *Tema 1: Beslutningskraft*
- *Tema 2: Overblik*
- *Tema 3: Forandringsevne*

som efter vor opfattelse repræsenterer de tre vigtigste ingredienser i en reform, der skal lykkes.

TEMA 1: BESLUTNINGSKRAFT

1.1 *Visioner og mål*

Formuler visioner og mål som hypoteser - og prøv dem af undervejs. Brug mest tid på målene, og glem ikke de helt selvfølgelige succeskriterier. Involver organisationen tidligst mulig via f.eks. målrettet informationsmateriale og høringer, så der skabes forståelse og ejerskab gennem dialog.

1.2 *Business case*

Strategien er ikke færdig, før budgettet for implementeringen er planlagt. Sørg for at konkretisere det forventede udbytte for organisationen og sammenhold det forventede udbytte med budgettet. Strategi og budget bør vedtages som en samlet beslutning, og opfølgningen på resultaterne bør ligeledes være integreret. Det sparer mange diskussioner, både i planlægningsfasen og videre frem.

1.3 *Definer en succes*

Den politiske ledelse skal hurtigst muligt opstille succeskriterier for programledelsen – og beskrive hvordan de vil følge op på dem. Få programledelsens feedback på om succeskriterierne er realiserbare, kommunikerbare og relevante. Juster og præciser kriterierne undervejs, så de forbliver relevante.

1.4 *Tag hele beslutninger*

Tag *hele* beslutninger på strategisk niveau – og begrund dem med simple, konkrete mål. Beslutninger skal kunne kommunikeres enkelt og klart. Principper eller strategiske mål kan være effektive til at formidle begrundelser for komplekse problemstillinger. Vær især helt klar på, hvad man *ikke* vil.

1.5 *Brug principper*

Definer principper og retningslinier som hjælp i beslutningsprocessen: Hæv alle vigtige beslutninger op til det principielle niveau – for ikke at skulle tage de samme beslutninger flere gange. Og brug beslutninger, principper og retningslinier som del af kommissoriet for forandringsprojekterne. Husk, et princip er kun et princip, når det anvendes konsekvent på sammenlignelige problemstillinger.

1.6 *Beslutninger til tiden*

Sæt en frist for beslutningerne – og tag den alvorligt: Ansvar for at tage en beslutning omfatter naturligvis også ansvaret for at beslutningen faktisk bliver taget, inden det tidspunkt hvor afgørelsen skal bruges. Når en beslutning er uddelegeret, så forlang af beslutningstagerne, at de selv når til enighed, og undlad at fratage dem deres ansvar ved at gribe ind i processen. Brug eventuelt den klassiske provokation: Vi slår plåt og krone, hvis I ikke kan blive enige...

1.7 *Giv beslutningerne liv*

Beslutninger giver kun effekt, når de bliver virkeliggjort. Derfor er det essentielt at forankre beslutningerne bredt i organisationen ved at involvere alle relevante interne og eksterne interessenter: Det er her, drivkraften hentes for hele forandringen, idet visioner, mål og succeskriterier herved forankres. Husk ledelse og involvering er ikke hinandens modsætninger. Således skal det gøres klart hvad, der er til forhandling og ikke til forhandling. Husk også at involvering skal være relevant; alle skal ikke involveres i alt!

Forankring indebærer 3 ting, successivt opbygget:

- 1) forstå forandringen, og indse hvad det betyder for ”mig, og dernæst
- 2) accept af forandringens relevans, for derefter konsolidere dette i
- 3) ansvar, personligt for forandringsaktiviteter og mål.

TEMA 2: OVERBLIK

2.1 *Det rette perspektiv*

Husk at IT løsningerne er den mindste del af den store forandring; som IT-programansvarlig bør man bruge tid ude i organisationen. Det er vigtigt at involvere organisationen i, hvad IT-systemerne som minimum skal gøre for dem – men også hvorledes ændringer i systemer og arbejds gange kan optimere udbyttet af it-anvendelsen.

2.2 *Programledelsen prioriterer*

Etabler en overordnet programledelse med bredest muligt perspektiv – og prioriter alle projekterne (penge, tid, risiko) fra dette perspektiv. Brug en simpel model for prioritering mellem ”skal”- projekter og ”vil”- projekter. Husk at alle projekter ikke kan være ”skal” projekter. Udsæt gerne mindre vigtige projekter til senere, men glem dem ikke: Planlæg næste forandringsbølge nu!

2.3 *Begrænsningens kunst*

Sæt ikke flere projekter i søen, end I har fagligt kompetente ressourcer til. Resultatet vil garanteret skuffe. Hvis der er projekter, som konstant udskydes pga. manglende ressourcer så luk projektet. Hvis det er vigtigt nok, skal det nok dukke op igen senere!

2.4 *Aktiv risikostyring*

Sørg for at kende alle væsentlige risici ved at gennemføre en løbende, systematisk risikovurdering af projekterne. Forhold jer til alle væsentlige risikoelementer ved planlægning og budgetlægning, og husk at mange risici ændrer sig under projektførelsen, så risikovurderingen skal opdateres løbende.

2.5 *Porteføljestyling*

Hvilke IT-systemer skal overleve? Og hvilke skal aflives? Sænk kompleksiteten ved at udnytte muligheden til at få ryddet ud i flest mulige IT-systemer, der ikke skaber – tilstrækkelig – værdi. Og sørg samtidig for, at de fortsættende systemers fremtid ligger i faste rammer, hvad angår restlevetid, opgraderings- og udbygningsperspektiv.

2.6 *Pas på kompromisser*

Undgå komplicerede kompromisser, der er svære at beskrive operationelt. De fører ofte til ”halvgode” løsninger – og uklare forventninger til resultatet. Træf hellere klare beslutninger, og brug kræfterne på at forklare, at alle parter ikke kan få ret hver gang.

2.7 *Justering er en dyd*

Gør det til en fast, planlagt opgave at justere kursen for både program og projekter, fx ved at revidere mål og tidsplan hver måned, så planen forbliver relevant, realistisk og retningsgivende.

TEMA 3: FORANDRINGSEVNE

3.1 *Sæt realistiske mål*

Hvor meget forandring kan I magte? Sæt realistiske mål for omfang og tempo. Vær opmærksom på at forandring i organisationen er en relativ størrelse. Det hele glider lidt nemmere, når der er skabt forståelse og ejerskab i organisationen gennem løbende involvering og dialog.

3.2 *Planlægning er ikke forandring*

Det er vigtigt at forberede en forandring godt ved at planlægge forløbet af forandringen, og sikre at de involverede tager ansvar. Planlægningen må dog ikke gøres til en sovepude, hvor opmærksomheden er rettet mod at forudse alle detaljer. Husk, at forandringen først begynder fra det tidspunkt, hvor forvaltningsopgaverne rent faktisk løses på en ny måde. Stands planlægningen, og begynd forandringen, så snart planen er klar til det.

3.3 *Forandringsledelse*

Forandring er ikke et abstrakt begreb, men en konkret opgave for ledelsen. Ansvar for forandringsprocessen tilhører derfor den daglige ledelse – det er ledere, der er tæt på frontlinien i organisationen. Man kan ikke delegere dette ansvar til eksterne konsulenter eller til IT-programledelsen. Det er dog vigtigt, at den lokale ledelse får støtte, vejledning og opbakning af topledelsen, programledelsen og relevante rådgivere hele vejen gennem forandringsprocessen.

3.4 *Undgå flaskehalse*

Tilrettelæg programmet, så der tidligt i forløbet frigøres ressourcer (personer og penge), der skal bruges i den fortsatte forandring. Fokuser nøglemedarbejdere på så få projekter som muligt ad gangen. Nøglemedarbejders kompetencer bruges ikke effektivt, hvis de skal fordeles på mange samtidige projekter.

3.5 *Skab sammenhæng*

Tilpas IT og organisation i et tæt samspil med hinanden – ikke kun den ene vej! Involver IT-funktionen i den forretningsmæssige ledelse/ de forretningsmæssige beslutninger for at sikre den nødvendige forståelse for den løbende tilpasning.

3.6 *Brug leverandørernes viden*

Beskriv kravspecifikationer på et overordnet niveau (men som præcise mål) og lad leverandørerne om detaljerne, så deres viden og kompetencer udnyttes. Sørg for et løbende tæt samarbejde i en positiv ånd, så I får overført viden fra leverandørerne, og så I selv styrer de strategiske parametre.

3.7 *Brug konsulenter rigtigt*

Vær præcise i beslutningsprocessen omkring konsulenter – hyres de ind på grund af kompetencemangel, kapacitetsmangel eller som uvildige rådgivere? Definér de overordnede rammer og succeskriterier for konsulentanvendelsen præcist – og afsæt de nødvendige interne ressourcer til styring og beslutninger (mindst 10 %). Sørg altid for at få overført relevant viden under samarbejdet med leverandører, konsulenter og andre eksterne parter.

3.8 *Kompetencer*

De fleste forandringer kræver nye kompetencer: Opbyg dem gennem rekruttering, uddannelse og udvikling - eller køb dem som konsulentydelse: Valget afhænger i hvert tilfælde af, hvor meget det haster, hvor svær kompetencen er at tiltrække samt i hvilket omfang den skal bruges.