

Det offentliges rolle

Oplæg til Teknologirådets workshop om bedre styring af offentlige it-projekter 21/5-2010

John Gøtze, PhD

Partner, EA Fellows

Ekstern lektor, ITU og CBS

Det offentlige bruger omkring 18 milliarder kroner om året på it-indkøb, viser en ny undersøgelse fra IDC. Det er nogenlunde det samme som efterlønsordningen koster. Der er alene af den grund, at der er tale om ganske store udskrivninger for den trængte offentlige sektor, al mulig god grund til at tage de offentlige it-indkøb og -investeringer og styringen heraf op til debat. Teknologirådets initiativ er derfor særdeles velkomment.

It-uredelighed og It-udredning

Der er forståeligt nok stor interesse for de konkrete offentlige it-projekter. Især dem, der er problemer med. Og dem er der som bekendt mange af: Tinglysningsprojektet, PolSag, SKATs mange projekter, og mange andre højtprofilerede offentlige it-projekter er en lang perlerække af 'it-katastrofer', som er under opsyn af Rigsrevisionen og som helt sikkert er genstand for mange debatter bag lukkede døre på Slotsholmen.

Der er med den nye It-udredning fra Finansministeriet lagt op til at professionalisere udførslen af statens it-projekter. Det er der vist ikke nogen, der kan have noget imod. Idéen med et korps af veteranprojektledere med IPMA-akkreditering er slet ikke tosset, og vil givetvis kunne forbedre projektudførelsen, især hvis bare nogle af udredningens mange andre udmærkede forslag gennemføres. Mange af forslagene blev også stillet af Bonnerup-udvalget i sin tid, men aldrig gennemført.

Kun toppen af isbjerget

Men selv hvis It-udredningens forslag realiseres er der stadig mange store udfordringer med offentlig it. Udredningen smyger sig nemlig udenom mange af de dybereliggende problemer, som det offentlige har. Groft sagt behandler udredningen kun toppen af isbjerget, og tager ikke fat i rammebetingelserne for det offentliges mange it-projekter. I stedet vælger It-udredningen at fokusere på *gennemførelsen* af it-projekterne – at projekterne gennemføres rigtigt, ikke om det er de rigtige projekter, der gennemføres.

Man behøver blot læse erfaringsopsamlingerne fra de private virksomheder for at indse, at det i høj grad er alle de ting, der kommer *før* et it-projekt overheadet bliver til, der ses som kritiske indsatsområder for virksomhederne. Herunder udfordringer som at udvælge de 'rigtige' projekter og at holde styr på alle ens projekter. De fremmeste af virksomhederne tager meget aktivt 'hånd om' disse udfordringer gennem forskellige strategiske initiativer, og opstiller aktivt rammer for deres it-projekter. Eksempler herpå er program- og porteføljestyling, investeringspolitik og enterprisearkitektur. Disse discipliner

er langt fra forbeholdt den private sektor, og faktisk er det i andre lande i høj grad den offentlige sektor, der har taget disse til sig.

Behov for program- og porteføljestyring

Mange såkaldte "it-projekter" er i realiteten programmer, der strækker sig over lang tid og som indeholder mange (del-)projekter. Der er derfor behov for at professionalisere ikke blot projektstyringen, men også programstyringen i det offentlige. Desuden er der behov for, at professionalisere den overordnede, nationale styring af hele den offentlige sektor it-anvendelse, og af alle de mange it-projekter, altså porteføljestyring.

Konkret bør man kigge i retning af OGCs *Portfolio, Programme and Project Offices* (P3O), som har til formål at *successfully establish, develop and maintain appropriate business support structures that will allow:*

- *Informed senior management decision making on strategic alignment, prioritisation, risk management, optimisation of resource etc to successfully deliver their business objectives (portfolio management).*
- *Identification and realisation of business outcomes and benefits via programmes.*
- *Successful delivery of project outputs that enable benefits within time, cost and quality restraints.*

P3O er en overbygning til Prince2, og OGC som står bag dem begge anbefaler så at sige 'hele pakken', der også inkluderer MSP, Managing Successful Programmes, programstyringsmetoden, der supplerer Prince2.

Ønskes: Investeringspolitik for forandringer

Det offentliges helt store problem er, at det hænger fast i en meget klassisk og it-centrisk forståelse af 'it-projekter'. It-projekterne ses som udgiftsposter med besparelspotentiale, men ikke som strategiske investeringer i nødvendige forandringer. Konsekvensen er, at der handles meget kortsigtet og suboptimerende. Dette endda med stor risiko for fejlslagne indsatser og generelt meget bøvl.

Det er derfor nødvendigt at se it-projekterne som elementer i forandringsprogrammer. I mange henseender vil det være sundt, at holde op med at tale om it-projekter. Der er efterhånden it-elementer i alting, og helt sikkert i de større reformprogrammer i det offentlige. Ved at isolere it-projekterne som en særlig form for projekter er der risiko for, at man ikke opnår en overordnet 'alignment'.

Ønskes: Sammenhængende forvaltning

Alignment, altså det at få 'fælles fodslag', kan man kun opnå, hvis man gør noget for at få tingene til at hænge sammen. Her er de allerede etablerede forretnings- og it-arkitekturrammer relevante:

- Referencemodellerne fordi de skaber et fælles sprog på tværs af it-projekterne, og dermed også kan bruges til at skabe overblik over de mange projekter, og gennemsigtighed og sammenlignelighed projek-

terne imellem. Alt sammen helt fundamentale krav, der må stilles hvis man vil gøre sig håb om at udøve nogen som helst form for sammenhængende, overordnet og resultatgivende styring af de offentlige it-projekter.

- Arkitekturmetoden og –rammeværket OIO-EA fordi man med denne "let og hurtigt (kan) få overblik over hvordan man skal tilrettelægge arbejdet i digitaliseringsprojekter trin for trin" (citat fra ea.oio.dk), og fordi der i høj grad er behov for nogle klare udmeldinger til de offentlige it-projekter, og til dem, der sidder og planlægger kommende sådanne, om hvordan de skal forholde sig til arkitektoniske problemstillinger.

Referencemodellerne og arkitekturmetoden og –rammeværket er nødvendige elementer i en samlet forretnings- og it-arkitektur (enterprisearkitektur). Og kun med en sådan kan det offentlige gøre sig håb om at kunne styre sin egen udvikling, herunder sin it-anvendelse, på en sammenhængende og effektiv måde.

Den reviderede/udvidede projektmodel, som It-udredningen præsenterer, griber reelt ind i OIO-EAs tilgang til projekter, og vil som sådan skabe forvirring i projekter, der forsøger at 'bruge' OIO-EA og som skal tage den nye projektmodel til sig. Mig bekendt er OIO-EA reelt 'fastfrosset' og vedligeholdes ikke aktivt længere, så enten skal den 'tøs op' og revideres, eller også skal man udfase den.

Det skal lige i parentes bemærkes, at den faktiske anvendelse af OIO-EA er ret begrænset – de sidste tal fra Danmarks Statistik, jeg kender til er nogle år gamle, men viste at det kun var 4% af myndighederne, som brugte OIO-EA. Siden har Rigsrevisionen anmærket dette, og vil vel fortsat gøre det, hvis OIO-EA ikke aktivt udfases eller erstattes med en anden metode + rammeværk. Det skal også bemærkes, at der findes etablerede alternativer, man vil kunne tage i anvendelse; internationale virksomheder tager i stigende omfang TOGAF til sig, og på uddannelsesmarkedet er EA³-tilgangen fra Carnegie Mellon University¹ den ledende på det danske marked (der udbydes slet ingen uddannelsesmuligheder indenfor OIO-EA på markedet).

¹ Disclaimer: Det er mit firma, som udbyder Carnegie Mellon træningen, så jeg erkender at jeg ikke er upartisk i denne sammenhæng.