

# **Hvordan planlegge for effektivisering og kvalitetsheving med bruk av IKT ?**

*Verktøykasse for IKT-planlegging i kommunene*

**Kortversjon**

# Oversikt over metoden

## ***Bakgrunn***

I KS' strategidokument "Omstilling med IKT – utfordringer for kommuner og fylkeskommuner" vises til at moderne informasjons- og kommunikasjonsteknologi representerer en av de viktigste endringsfaktorer i samfunnsutviklingen og er et kraftfullt virkemiddel for omstilling, effektivisering og kvalitetsheving innenfor både offentlig og privat sektor. For å kunne utnytte IKT som verktøy for å realisere overordnede mål om brukerrosettning, effektivisering og kvalitetsheving er det nødvendig å gjennomføre strategisk IKT-planlegging.

Verktøykassen for IKT-planlegging er ment å være en støtte for kommunene i arbeidet med å utarbeide IKT-strategier. Verktøykassen vil også være nyttig for fylkeskommuner og andre offentlige virksomheter som har behov for strategisk IKT-planlegging. Den inneholder både en sammenhengende metodebeskrivelse og en rekke enkeltteknikker til å støtte de ulike faser i planprosessen. Verktøykassen inneholder også et barometer hvor kommunen kan få målt sin "IKT- modenhet" ved sammenligning med andre kommuner som benytter metoden.

Verktøykassen er utarbeidet av konsulentselskapene DaVinci og Antares på oppdrag fra KS. En referansegruppe med representanter fra kommunene har bidratt med synspunkter og innspill underveis. Hele verktøykassen er tilgjengelig på [www.ks.no](http://www.ks.no) → Omstilling → IKT.

## ***Hensikten med metoden***

En IKT-strategi er en overordnet plan som beskriver hvordan kommunene skal utnytte IKT (informasjonsteknologi) for best mulig å realisere virksomhetsmål og -strategier. IKT- strategien skal bestemme hvilke systemer og informasjon, hvilken teknologisk infrastruktur og hvilken IKT-organisering kommunen skal ha i fremtiden. IKT er i denne sammenheng således noe mer enn teknologi, dvs. også informasjon, informasjonssystemer, styring og organisering av IKT, personale og kompetanse. IKT- strategien skal også beskrive hvordan kommunen kan nå denne ønskede fremtidige situasjon, gitt dagens situasjon. Dette innebærer at strategien, i tillegg til å beskrive mål og overordnede veivalg (=strategier), også må bestemme de tiltakene som er nødvendig for å komme dit.

## ***Når brukes metoden?***

Mål og strategier etableres typisk med 3-4 års tidshorisont, mens tiltakene og handlingsplanene sjelden overstiger 1-2 år. IKT- strategien bør imidlertid

revideres årlig for å innarbeide evt. endringer i kommunens prioriteringer og vesentlige endringer i de teknologiske trender og muligheter.

### ***Hva bør dekkes av IKT-strategien ?***

En IKT-strategi kan dekke hele eller deler av kommunens virksomhet. Typiske dekningsområder kan være:

- Hele virksomheten, dvs. alle virksomhets- og tjenesteområder. På kommunalt nivå (overordnet nivå) etableres ofte en "IKT rammeplan" som bestemmer rammene og felles satsninger som skal gjelde, men som ikke dekker individuelle behov for kommunens virksomhets- og tjenesteområder (etatsområder).
- Ett (eller flere) virksomhetsområder, eventuelt et utvalg av kommunens viktigste tjenesteområder.
- Ett (eller flere) aktivitets-/funksjons- eller systemområder, f.eks. saksbehandling, økonomistyring, elektronisk samhandling med publikum og/eller samarbeidspartnere.

Dekningsområdet bestemmer på hvilke områder planen fastsetter mål, strategier og tiltak. En rammeplan fastsetter typisk mål, strategier og tiltak for:

- Kommunens overordnede prioriteringer for IKT- satsning.
- Teknologisk infrastruktur og –rammer.
- System- og informasjonsmessige rammer og felles systemarkitektur.
- Prinsipper for organisering og styring av IKT- virksomheten.
- Prinsipper for kompetanse- og personellutvikling.

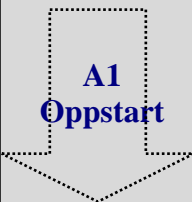
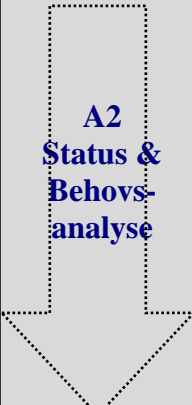

## **Trinnene i metoden**

De ulike trinnene i metoden er oppsummert i figuren på neste side. I det etterfølgende er det gitt en kort beskrivelse av de enkelte trinnene.

### ***Oppstart***

I denne fasen legges grunnlaget for det videre arbeidet. Viktige produkter er prosjektets mål, fremgangsmåte, fokuseringsområder og rammebetingelser (ofte samlet i et prosjektdirektiv), en arbeids- eller aktivitetsplan, samt etablert prosjektorganisasjon. Planleggingsprosjekter er aldri like, og prosjektets fokusering og fremgangsmåte må tilpasses organisasjonen ut i fra svar på spørsmål som bl.a.: hvilke organisasjonsmessige enheter, virksomhets- og tjenesteområder skal dekkes, i hvilken grad skal nye tjenester og samhandlingsformer introduseres, hvilke ressurser er tilgjengelig og hvilken planleggingshorisont skal gjelde ?

**Fig: Trinnene i metoden**

FASE	TRINN	LINK
 <p><b>A1 Oppstart</b></p>	<p><b>Etablere prosjektorganisasjonen</b> <i>Ferdigstille organisering og bemanning av prosjektet med interne og eksterne deltakere</i></p> <p><b>Utforming av prosjektdirektiv</b> (inkl. mandat og mål for prosjektet), metoder og aktivitets- og milepælsplaner for gjennomføring av prosjektet.</p> <p><b>Gjennomføring av oppstartsmøte(r)</b> for prosjekt- og styringsgruppe og evt andre sentrale personer</p>	<p><a href="#">Nærmere beskrivelse kap 4</a> <a href="#">Mal 1: Prosjektplan for strategisk IKT-planlegging</a></p>
	<p><b>Milepæl 1</b> <b>Vedtatt prosjektdirektiv og -planer</b></p>	<p><b>Analyse av eksisterende og planlagte teknologi</b> Det lages en oversikt over dagens systemer og et systemkart som viser systemsammenhenger. Det gjøres en analyse med sikte på å identifisere teknologiske og funksjonelle problemstillinger.</p> <p><b>Vurdering av IKT- organisasjonen.</b> Det gjøres en analyse av dagens IKT- organisasjon og IKT-driftssituasjonen</p> <p><b>Virksomhetsanalyse.</b> Det gjøres en intern analyse med fokus på prosesser og verdikjede. Det gjøres en ekstern analyse med fokus på brukeropplevd kvalitet og virksomhetens verdikjede.</p>
 <p><b>A2 Status &amp; Behovsanalyse</b></p>	<p><b>Prioritert oversikt over problemstillinger og forbedringsområder foreligger</b></p> <p><b>Idegenerering</b> Videre idegenerering rundt mulige løsninger.</p> <p><b>Utrede / analysere utvalgte muligheter</b> Mer detaljert vurdering av utvalgte løsninger. Inkluderer også en grov kost nytte vurdering. Prioriterte løsninger som reflekterer hvor godt muligheten løser problemet.</p> <p><b>Fastsette og beskrive satsingsområder</b> Gruppere de prioriterte problemstillinger og løsninger i satsingsområder</p>	<p><a href="#">Nærmere beskrivelse kap 6.1</a></p> <p><a href="#">TN 4: Prossanalyse</a> <a href="#">TN 9: Kost-/nytteanalyser</a></p> <p><a href="#">Nærmere beskrivelse kapittel 6.2</a></p>
	<p><b>Milepæl 2</b> <b>Forslag til satsingsområder foreligger</b></p>	<p><b>Mål- strategi og tiltaksformulering</b> Dette innebærer i praksis at man etablerer et Mål - Strategi - Tiltakshierarki og at de viktigste tiltakene konsekvensvurderes.</p> <p><b>Overordnet plan</b> for gjennomføring av IKT-strategien etableres</p>
 <p><b>A3 Mulighetsanalyse</b></p>	<p><b>Milepæl 3</b> <b>Forslag til satsingsområder foreligger</b></p>	<p><b>Milepæl 5</b> <b>Forslag til mål, strategier og tiltak for IT- satsningen foreligger</b></p>
	<p><b>A4 Mål, strategi, tiltak</b></p>	<p><b>Utarbeide tiltaksbeskrivelser</b></p> <p>Etablere handlingsplan Forslag til gjennomføringsstrategi</p>
<p><b>A5 Handlingsplan</b></p>	<p><b>Milepæl 6</b> <b>Handlingsplan for gjennomføring er utarbeidet</b></p>	

## ***Status og behovsanalyse***

Formålet med status- og behovsanalysen er å avdekke og prioritere problemstillinger eller forbedringspotensialer ved hjelp av forskjellige analyser av kommunens interne og eksterne situasjon. Analysene tar for seg både virksomhetsmessige og IKT-messige forhold. Resultatene fra IKT- barometeret og supplerende teknikker i verktøykassen gir indikasjoner på forbedringsområder på IKT- siden i kommunen. Grunnlagsinformasjonen innhentes gjennom en kombinasjon av strukturerte intervjuer og arbeidsmøter med nøkkelpersoner. Ved slutten av status- og behovsanalysen foretas prioritering av problemstillingene.

## ***Mulighetsanalysen***

Mulighetsanalysen er en kreativ prosess, typisk orientert mot "brainstorming" og scenarioanalyse. Grunnlaget for den teknologiske strategien legges her, gjennom skissering av alternative satsningsområder og -strategier, idégenerering, risikoanalyser og kost/nyttevurderinger. Det kan være flere innfallsvinkler for å finne og evaluere muligheter, bl.a. SWOT-analyser. De identifiserte mulighetene må underlegges systematisk prioritering av ut fra avtalte prioriteringskriteria. Sluttprioriteringen danner direkte grunnlag for satsningene i strategien. Som et ledd i den økonomiske konsekvensvurderingen av satsningsområdene må det normalt foretas kost-/nytte vurderinger.

## ***Mål-, strategi- og tiltaksetablering***

Målene skal fastsette hva som skal oppnås med IKT-satsningen, helst direkte uttrykt i form av forretningsmessige mål. Strategiene og tiltakene skal fortelle hvordan målene skal nås. Virksomhets- og IKT-relaterte målstrukturer må kobles slik at mål, strategier og tiltak "henger sammen", at det er sammenheng mellom målene for teknologiutnyttelse og virksomhetens øvrige mål og at målkonflikter er minimalisert. Det bør legges vekt på en balansegang mellom kortsiktige og langsiktige tiltak. Viktige problemer bør ikke vente på sin løsning inntil en ideell systemstruktur er etablert.

## ***Etablering av handlingsplan***

Et viktig sluttprodukt fra prosjektet er en handlingsplan som viser når tiltak og prosjekter skal settes ut i livet, hvem som er ansvarlig osv. Flere metoder for IT-planlegging stopper ved etablering av overordnede strategier. Dette kan være tilfredsstillende, men øker klart risikoen for "mange fine ord", og lite handling. Strategier har bare verdi i en grad de faktisk blir realisert. Derfor anbefales sterkt at tiltak konkretiseres og at det utarbeides en handlingsplan. Den endelige handlingsplanen bør bl.a. oppsummeringer av økonomiske, virksomhetsmessige, organisatoriske og personellmessige konsekvenser på tvers av enkelttiltak.