

---

## Forord

Styring og organisering av IT er et satsingsområde i Arbeids- og administrasjonsdepartementets handlingsprogram for 1999-2001, og det er også et eget prosjektområde i Statskonsult. De fleste prosjekter Statskonsult har gjennomført innenfor dette området har hatt departementer, direktorater eller store etater som utgangspunkt. I dette prosjektet har vi imidlertid hatt IT-kontoret i Oslo politidistrikt, en IKT-enhet plassert et stykke ned i organisasjonen i ytre etat, som ståsted. Statskonsult har tidligere bidratt i det overordnede IT- strategiarbeidet innenfor justissektoren, og da særlig i forbindelse med strategier rettet mot politiet. Derfor er denne motsatte vinklingen spesielt interessant.

Vi mener de funn som er gjort også har relevans utenfor det aktuelle eksemplet. Mange av problemstillingene som rapporten tar opp knytter seg til at IKT-enheten i ytre etat kommer i klemme mellom sentrale strategier og lokale brukerkrav. Brukerne får stadig mer IKT-kompetanse og presser på for å få de IKT-verktøy de mener de trenger for å bli mer effektive, men IKT-enheten er ikke dimensjonert for å kunne dekke dette behovet. Problemene forsterkes på grunn av den høye turnoveren blant IKT-personell.

Det har ikke innenfor rammene av prosjektet vært mulig å foreta sammenlikninger med IKT-virksomheten i andre politidistrikter, se på andre IKT-miljøer innenfor politiet eller sammenlikne med store etater. Selv om mye av det som er avdekket kan være overførbart til IKT-virksomheten i andre desentrale organisasjoner, er prosjektet først og fremst å betrakte som en case-studie.

Mari Vestre har skrevet rapporten. En referansegruppe bestående av Inger Johanne Sundby, Godtfred Bøen, Kirsti Berg og Vilbjørn Nordli har fungert som diskusjonspartnere og kommet med faglige innspill underveis. Jorunn Sørby har vært prosjektsekretær.

Oslo, 30. mai 2000

Jon Blaalid



---

## Innhold

<b>Innhold</b> .....	<b>3</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Innledning</b> .....	<b>9</b>
<b>2 Kort beskrivelse av Oslo politidistrikt</b> .....	<b>10</b>
2.1 Organisering og styringsstruktur .....	10
2.1.1 Ledermøter.....	11
2.1.2 Virksomhetsplan.....	11
2.1.3 Budsjett.....	12
2.2 IT-kontorets oppgaver .....	12
2.3 Andre aktører som spiller viktige roller ved IKT-virksomheten i Oslo politidistrikt .....	15
2.3.1 Politiets datatjeneste .....	15
2.3.2 Politiets materielltjeneste.....	16
2.3.3 GatSoft.....	16
<b>3 Ressurser i forhold til oppgaver</b> .....	<b>17</b>
3.1 Bemanning.....	17
3.2 Kompetanse .....	18
3.3 Oppgaver .....	19
<b>4 IT-planer og strategier for politiet generelt og for Oslo politidistrikt spesielt</b> .....	<b>21</b>
4.1 IT-strategi for Justissektoren .....	21
4.2 Felles IT-strategi for politiavdelingens underliggende etater.....	22
4.3 IT-strategier og planer for Oslo politidistrikt .....	23
4.3.1 Oslo politidistrikts IT-plan .....	23
4.3.2 IT-kontorets utkast til IT-strategiplan.....	24
4.4 Oppsummering .....	25
<b>5 Drøfting av hvordan IT-kontoret drives</b> .....	<b>27</b>
5.1 Ledelsen av kontoret.....	27
5.1.1 Organisering og effektivitet i oppgaveløsning .....	27
5.1.2 Personalledelse .....	28
5.1.3 Utadrettet ledelse .....	28
5.2 Prioriteringer i forhold til overordnede strategier og handlingsplaner ...	28
5.3 Ressursbruk, bemanning og kompetansekrav .....	29
5.3.1 Ressursbruk .....	29
5.3.2 Bemanning.....	30
5.3.3 Kompetanse .....	31
5.4 Vurdering av lønnsomheten av ”outsourcing” av drift/brukerstøtte. ....	32
<b>6 Forslag til tiltak</b> .....	<b>35</b>
6.1 Langsiktige tiltak .....	35
6.2 Råd og forslag knyttet opp mot de enkelte gruppene på IT-kontoret ...	36
6.2.1 Brukerstøtte .....	36
6.2.2 Drift .....	36
6.2.3 Samband/telefoni.....	37
6.2.4 System/prosjekt .....	37



---

## Sammenheng

Statskonsult har på oppdrag fra Oslo politidistrikt gjennomgått IT-kontoret i politidistriktet og vurdert følgende punkter:

1. Ledelsen av IT-kontoret
2. Prioriteringer i forhold til strategi- og handlingsplaner
3. Ressursbruk, bemanning og kompetansekrav
4. Vurdering av lønnsomheten av ”outsourcing” av drift/brukerstøtte

Statskonsult har sett oppdraget som interessant fordi det har gitt anledning til å se både på strategiske og operative betingelser for IKT-virksomheten<sup>1</sup> i en stor enhet i en desentral organisasjon innenfor statsforvaltningen. De problemstillingene som dette avdekker kan også være relevant for andre etater.

Bakgrunnen for oppdraget var at IT-kontoret i Oslo politidistrikt opplevde at det stadig ble pålagt nye oppgaver, uten at de ble tilført nye ressurser. Det var en økende turnover og økning i langtidssykemeldinger hos nøkkelpersonell. IT-kontoret har to til tre ganger så mange brukere å betjene i forhold til hva som er gjennomsnittet i statsforvaltningen (kilde: IT i staten 1999) og en tung driftssituasjon med stor geografisk spredning av brukerne<sup>2</sup>. Det har vært en stor økning i antall brukere uten at antall IT-ansatte har vist en tilsvarende økning. Dessuten har dataløsningene blitt stadig mer komplekse.

Etter Statskonsults vurdering er IT-kontorets opplevelse av at bemanningen ikke står i forhold til pålagte oppgaver reell:

- IT-kontoret har en rekke driftsoppgaver som må gjennomføres for at virksomhetskritiske IT- og telefoni-/sambandssystemer i Oslo politidistrikt skal være operative.
- IT-kontoret har vanskeligheter med å håndtere oppgaver som kommer til i løpet av året, da løpende oppgaver som vanskelig kan nedprioriteres, binder opp store deler av ressursene.
- Fagavdelingene foretar IT-anskaffelser på egenhånd. Etter hvert faller drift og eventuelt også vedlikehold av disse systemene på IT-kontoret og arbeidspresset øker. I 1999 ble 40% av IT-anskaffelsene i Oslo politidistrikt finansiert over fagavdelingenes driftsbudsjetter, i mange tilfeller uten at IT-kontoret var orientert på forhånd.

---

<sup>1</sup> IKT (informasjons- og kommunikasjonsteknologi) er mer dekkende som betegnelse på IT-kontorets arbeidsområde, da det omfatter telefoni og samband i tillegg til mer tradisjonell IT. Statskonsult mener at det er viktig å fokusere på skillet mellom IKT og IT i forbindelse med de problemstillinger som rapporten tar opp. Derfor benyttes begge begreper, selv om det noen steder kan gå ut over lesbarheten.

<sup>2</sup> En sammenlikning av arbeidsmengden mellom IKT-enheter er problematisk, da utsetting av deler av oppgavene og utstrakt bruk av eksterne konsulenter er vanlig. Det er vanskelig å avgjøre hva som er oppgaver som IKT-enheten ”normalt” skal gjøre selv. Politiets datatjeneste drifter stormaskin-systemene som benyttes i Oslo politidistrikt, men etter Statskonsults mening utgjør dette en såpass liten del av IT-kontorets totalarbeidsmengde at man kan bruke tallene fra IT i staten til en grov sammenlikning.

---

Statskonsults vurderinger er basert på gjennomgang av foreliggende dokumentasjon og utdypende intervjuer med ansatte på forskjellige nivåer på IT-kontoret. Det hadde vært ønskelig med ytterligere informasjonsinnsamling fra brukere, leverandører, Politiets datatjeneste og andre politidistrikter, men tidsrammen for prosjektet har ikke tillatt dette.

### *1. Ledelsen av IT-kontoret*

Rammebetingelsene for kontoret oppleves som kompliserte og det er stort arbeidspress på medarbeiderne. Dette representerer store utfordringer for ledelsen. Til tross for at medarbeiderne opplever situasjonen som vanskelig, gir de medarbeiderne Statskonsult har intervjuet uttrykk for at de er godt fornøyd både med miljøet på kontoret og med ledelsen.

Etter Statskonsults vurdering drives kontoret kostnadseffektivt, selv om det kan kritiseres for å ha for stor fokus på å holde hjulene i gang fremfor mer langsiktig satsing. Statskonsult har imidlertid forståelse for denne prioriteringen ut fra kontorets bemanningssituasjon.

Kommunikasjon utad er etter Statskonsults vurdering den svakeste siden ved IT-kontorets ledelse. Særlig gjelder dette skriftlig kommunikasjon, noe som slår spesielt uheldig ut i et stort politidistrikt som Oslo. I mindre politidistrikter er IT-funksjonen en del av politimesterens stab, noe som gir mer rom for uformell kommunikasjon.

### *2. Prioriteringer i forhold til strategi- og handlingsplaner*

Justisdepartementet har nylig utarbeidet overordnede strategier på IT-området, både for Justissektoren generelt og for politiet. Disse strategiene er imidlertid ikke kommet i implementeringsfasen enda og har derfor liten betydning for nåværende prioriteringer ved IT-kontoret.

De viktigste styringsdokumenter er Oslo politidistrikts interne instruks for IT-kontoret og de årlige virksomhetsplaner. Instruksen er holdt i relativt generelle former, noe som etter Statskonsults mening gjør det vanskelig å avlede i detalj hva som skal være kontorets oppgaver. Virksomhetsplanen er i følge IT-kontoret gjenstand for mange endringer i løpet av året, men prosessen rundt hva som skal nedprioriteres når nye opppgaver kommer til oppleves som problematisk. Statskonsults vurdering er at det er nødvendig å få etablert en god prosess rundt prioritering av oppgaver for at IT-kontoret skal komme ut av den negative spiralen det nå er inne i. Men det forutsetter en avklaring av hva som skal være IT-kontorets rolle og den bør tas i forbindelse med implementeringen av de overordnede IT-strategiene fra departementet.

### *3. Ressursbruk, bemanning og kompetansekrav*

Ressursbruken på IT-kontoret er etter Statskonsults vurdering i hovedsak fornuftig ut fra den situasjon kontoret befinner seg i. Men det å holde hjulene i gang prioriteres kanskje vel mye i forhold til det å synliggjøre at ressursene er tøyet mot grensen av hva som er forsvarlig og at driftssituasjonen er risikofylt.

---

Statskonsults vurdering er at IT-kontorets bemanning er lav i forhold til arbeidsoppgavene som kontoret har per i dag.

Kompetansen er, etter Statskonsults mening tilfredsstillende når det gjelder kontorets kjerneoppgaver; drift og brukerstøtte. Formalkompetansen er imidlertid lav, noe som først og fremst viser seg som et problem for oppgaver knyttet til strategisk planlegging og skriftlig kommunikasjon.

4. *Vurdering av lønnsomheten ved "outsourcing" av drift/brukerstøtte.*  
Statskonsults vurdering er at IT-kontoret drives så kostnadseffektivt at outsourcing av drift og brukerstøtte ikke vil lønne seg ut fra økonomiske betraktninger. På enkeltområder kan det imidlertid være fornuftig å outsource for å redusere sårbarheten.

Etter Statskonsults vurdering er hovedårsaken til IT-kontorets vanskelige situasjonen den at kontoret befinner seg i skjæringspunktet mellom den sentralt styrte IKT-virksomheten (de såkalte fellesløsningene), hvor Politiets datatjeneste spiller en sentral rolle, og den lokale IKT-virksomheten i politidistriktet, hvor blant annet fagavdelingene presser på for å få dekket sine umiddelbare behov ved hjelp av lokale løsninger. Fra sentralt hold (Justisdepartementet og Politiets datatjeneste) har IT-funksjonen i politidistriktet vært betraktet som en driftsenhet i forlengelse av virksomheten til Politiets datatjeneste. Internt i Oslo politidistrikt har imidlertid IT-kontoret ansvar for all IKT-virksomhet, og fellesløsningene er bare en del av bildet. Telefoni, samband og de lokale IT-systemene fyller på en del områder virksomhetskritiske funksjoner og kan ikke uten videre nedprioriteres til fordel for fellesløsningene.

Strategien for politiavdelingens underliggende etater tar kun for seg det den kaller "hovedanvendelsene" innenfor IT. Etter Statskonsults vurdering er det en riktig og naturlig avgrensning for en IT-strategi som skal gjelde for politidistriktene med store variasjoner i størrelse samt en rekke ulike særorgan. Men Statskonsult vil peke på at en slik avgrensning vil by på store utfordringer når strategien skal implementeres i et politidistrikt som Oslo, hvor den IKT-virksomheten som ikke er omfattet av strategien, spiller en så kritisk rolle. På et eller annet tidspunkt blir det nødvendig å se all IKT-virksomheten i politidistriktet i sammenheng. Statskonsult mener departementet bør ta tak i dette, da det er sannsynlig at problemstillingen til en viss grad også gjør seg gjeldende i andre politidistrikter. En helhetsvurdering av IKT-virksomheten i politiet vil dessuten kunne danne ramme for en mer prinsipiell avklaring av hvilken rolle politidistriktenes lokale IT-funksjon bør fyller.

Dette er imidlertid en prosess som vil ta tid. For å løse den akutte situasjonen i Oslo politidistrikt, anbefaler Statskonsult følgende tiltak:

1. Det må foretas en streng prioritering av oppgaver. Hovedutfordringen ligger i å finne oppgaver som det er mulig å nedprioritere. Ledelsen må gjøre dette.
2. IT-kontoret må, i hvert fall i en overgangsperiode, tilføres mer personell.

- 
3. Utsetting av oppgaver til Politiets datatjeneste eller kommersielle leverandører kan være en løsning på litt lengre sikt.



---

# 1 Innledning

Statskonsult har hatt flere oppdrag for politiet og for justissektoren de siste par årene:

Deltatt i utvalget som utarbeidet: NOU 1999.10, En bedre organisert politi- og lensmannsetat

Høringsinstans for IT-strategi for justissektoren 1999-2003

Høringsinstans for IT-sikkerhets håndbok for justissektoren

Oppdrag for Justisdepartementet knyttet til:

- Innføring av IT i Politi- og lensmannsetaten
- Utvikling av IT-strategi og handlingsplan for Politi- og lensmannsetaten

I denne rapporten er det IT-kontoret i Oslo politidistrikt, en IT-enhet plassert et stykke ned i organisasjonen i ytre etat, som er utgangspunkt for fremstillingen. For Statskonsult er IKT-virksomheten i politiet et interessant eksempel på hvordan IKT-funksjonen kan være organisert i en stor, desentralisert organisasjon. Resultatene i dette prosjektet forventes derfor å ha allmenn interesse og en viss gyldighet også utenfor politiet og justissektoren.

Prosjektet er også interessant fordi det kan ses i sammenheng med tidligere arbeid som Statskonsult har gjort innenfor justissektoren på et mer overordnet nivå.

Prosjektet er gjennomført på oppdrag fra politimesteren i Oslo politidistrikt, etter initiativ fra IT-sjefen. Mandatet for prosjektet gikk ut på at Statskonsult skulle vurdere følgende punkter:

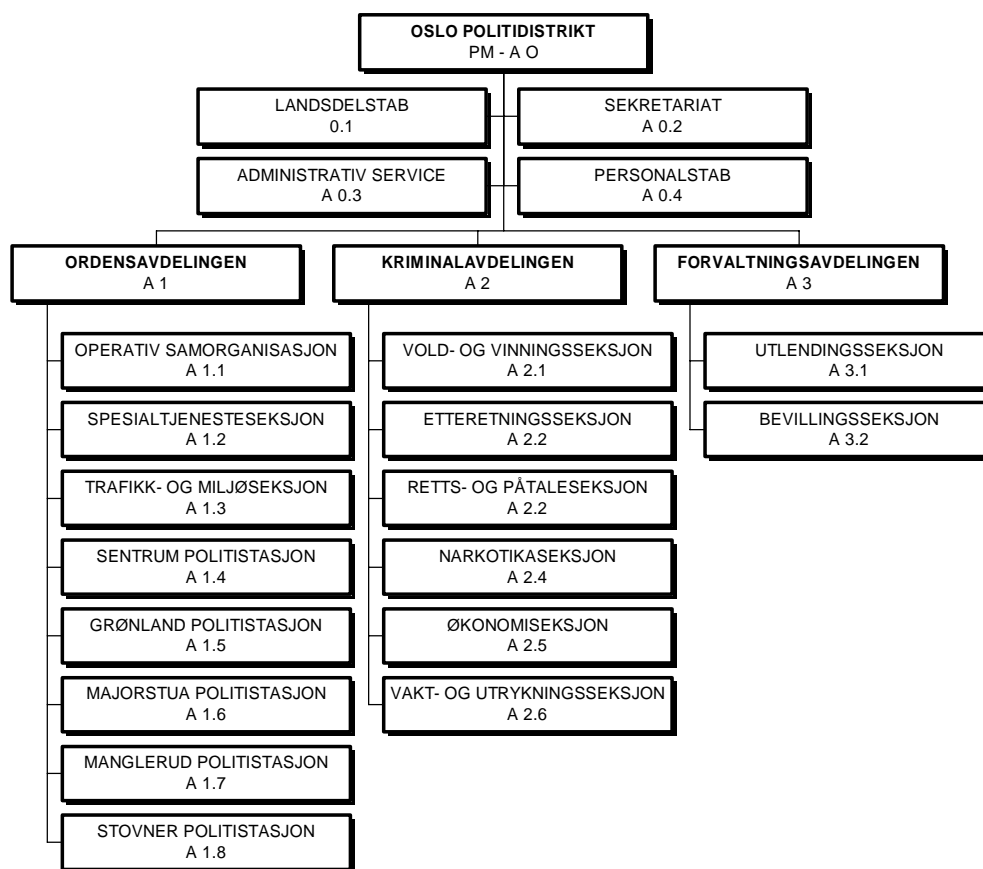
- ledelsen av IT-kontoret
- prioriteringer i forhold til strategi- og handlingsplaner
- ressursbruk, bemanning og kompetansekrav
- vurdering av lønnsomheten av "outsourcing" av drift/brukerstøtte.

Statskonsult har gjennomført oppdraget ved å gjennomgå dokumenter og foreta utdypende intervjuer med ansatte på forskjellige nivåer på IT-kontoret. Det hadde vært ønskelig med ytterligere informasjonsinnsamling fra brukere, leverandører, Politiets datatjeneste og andre politidistrikter, men tidsrammen for prosjektet har ikke tillatt dette. Derfor er fremstillingen i størst mulig grad basert på skriftlige kilder. Disse er det henvisning til i litteraturlisten og dokumenter som det ellers ville være vanskelig å få tak i er lagt ved rapporten.

## 2 Kort beskrivelse av Oslo politidistrikt

Oslo politidistrikt er det største av de i alt 54 politidistriktene i Norge. Det sysselsetter 20-25% av samtlige polititjenestemenn. Oslo politidistrikt har også landsdelspolitidistriktfunksjon og politimesteren er også landsdelspolitimester.

Oslo politidistrikt har ca 2200 ansatte og er delt inn i hovedkontor og 5 politistasjoner. Virksomheten er spredt på 18 forskjellige steder i Oslo.



Oslo politidistrikt har på noen områder bistandsansvar overfor andre politidistrikter. Oslo utfører for øvrig en del oppgaver selv, som andre politidistrikter overlater til sentrale særorgan. Det gjelder blant annet KRIPOS-saker. Oslo politidistrikt har dessuten en rekke oppgaver knyttet til kongehus og regjering som gjør dem spesielle i forhold til andre politidistrikter. Disse forskjellene er grunnen til at Oslo politidistrikt blir behandlet særskilt i statsbudsjettet.

### 2.1 Organisering og styringsstruktur

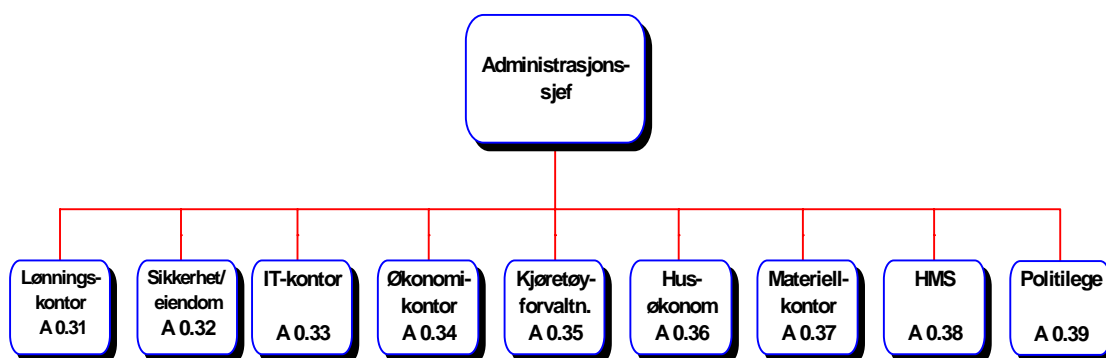
Oslo politidistrikt blir ledet av en Politimester. Politimesteren er også Landsdelspolitimester for Østlandet. På ledelsesnivået under politimesteren

---

sitter visepolitimestrene, som er ledere for henholdsvis Ordensavdelingen, Kriminalavdelingen, Forvaltningsavdelingen, Personalstabssjefen og Administrasjonssjefen. "Fagsjef" blir brukt som fellesbetegnelse på lederne på dette nivået.

IT-kontoret er organisert under administrasjonssjefen som ett av 9 kontorer i Administrativ service, sammen med blant annet Lønningskontoret, Økonomikontoret, Materiellkontoret og Kjøretøyforvaltningen. Administrasjonssjefen rapporterer til Politimesteren.

### ADMINISTRATIV SERVICE, A 0.3



#### 2.1.1 Ledermøter

Det holdes ukentlige ledermøter, de såkalte fagsjefmøtene. Administrasjonssjefen møter fast i disse møtene. Økonomisjefen fungerer som stedfortreder ved fravær.

Administrativ service har korte ledermøter hver uke. De fungerer hovedsakelig som ren informasjonsutveksling. Kontorledere stiller med stedfortreder ved fravær.

Det holdes ukentlige gruppeledermøter ved IT-kontoret hvor ukens utfordringer diskuteres og uken som er gått blir evaluert.

#### 2.1.2 Virksomhetsplan

Strategiplan for Oslo politidistrikt 1997-2001, danner rammene for planleggingen for det enkelte år i perioden. Innenfor denne utarbeides det hvert år en virksomhetsplan, kalt VP I, av politimesteren i samarbeid med fagsjefene. VP I beskriver de oppgaver avdelingene er pålagt å utføre. Med utgangspunkt i denne utarbeider kontorene/seksjonene en mer detaljert virksomhetsplan VP II, som inneholder de punktene kontor/seksjons-nivået skal rapportere på til sin

---

leder. En del seksjoner/kontorer utarbeider i tillegg mer detaljerte planer. Dette gjøres også av noen av gruppene på IT-kontoret, men disse brukes ikke til rapportering. Generelt har ikke IT-kontoret sett det som hensiktsmessig å lage så detaljerte planer, siden det skjer så mange og hyppige endringer i løpet av året at det krever for mye arbeid å holde dem oppdatert.

### **2.1.3 Budsjett**

IT-investeringer gjøres over driftsbudsjettet. IT-kontoret hadde et budsjett for 1999 på ca 30 millioner kroner og dette utgjør ca 3,75% av det totale driftsbudsjettet til Oslo politidistrikt. Andre avdelinger har muligheter for å bruke egne driftsmidler til IT-investeringer og dette gjøres i stor grad. 2,6 millioner kroner var avsatt til IT-anskaffelser over seksjonenes driftsbudsjetter. Totalt utgjorde IT-anskaffelser over andre avdelingers driftsbudsjett ca 40% av investeringsmidler brukt til IT i 1999. For utstyr som skal knyttes opp mot datanettet kreves det samtykke fra IT-kontoret.

Budsjettforslaget avspeiler virksomhetsplanen. Blir en budsjettpost fjernet, betyr det i praksis at punktet er strøket fra virksomhetsplanen på VP II-nivå. Dette innebærer en relativt detaljert styring av IT-kontorets virksomhet fra toppledelsens side.

## **2.2 IT-kontorets oppgaver**

IT-kontorets hovedoppgaver er drift og brukerstøtte av lokale IT- og telefoniløsninger samt operativ drift av alle fellesfunksjoner og samband. Kontoret står for innkjøp og forvaltning av materiell innenfor dette området. Den gjeldende instruks for IT-kontoret er gjengitt på neste side:

## INSTRUKS

### FOR IT-KONTORET - A 0.33

#### 1. ARBEIDSOMRÅDE - PLIKTER

- 1.1 Forestå gjennomføring og oppfølging av vedtak om felles og lokale IT-løsninger og operativ drift av alle fellesfunksjoner innen IT og samband.
- 1.2 Forestå den sentrale materiellforvaltning av IT- samband og telefoni og gi forvaltningsmessige direktiver og faglige bestemmelser for denne tjenesten.
- 1.3 Fremme forslag til materiellutvikling og være politikammerets kontaktorgan overfor sentrale organer og sivil tjeneste.
- 1.4 Basert på linjeledelse behovskrav, utarbeide det teknisk-økonomiske underlaget for langtidsprogrammer for nyanskaffelser, installasjon og vedlikehold av materiell.
- 1.5 Administrere anskaffelse, montering, installasjon lagring, fordeling og holde oversikt over materiellets disponerind /plassering.
- 1.6 Utarbeide forslag til budsjett og virksomhetsplan for eget avsnitt/kontor.
- 1.7 Avgi månedlige oversikter til fagavdelingen om forbruk og status innen eget ansvarsområde.

#### 2. ORGANISASJON OG LEDELSE

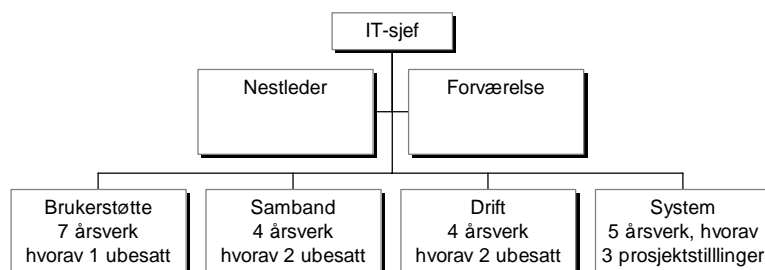
- 2.1 IT-KONTORET er faglig og administrativt direkte underlagt administrasjonssjefen.
- 2.3 Kontoret ledes av en IT-sjef. IT-sjefen inngår i avdelingens ledergruppe og er direkte underlagt administrasjonssjefen.
- 2.4 IT-sjefen leder kontorets administrasjon slik at det fyller de oppgaver som følger av lover, forskrifter, tariffavtaler, pålagte oppgaver, instruksjoner eller ordrer.
- 2.5 IT-sjefen tilrettelegger for utlysning av ledige stillinger og har innstillingsmyndighet i egne saker.
- 2.6 IT-KONTORET er organisert i 4 undergrupper hvor gruppelederne har økonomi og personalansvar innenfor rammen av hva IT-sjefen fastsetter.  
  
A 0.331 Brukerstøtte  
A 0.332 Telefoni og Samband.  
A 0.333 Drift.  
A 0.334 System og prosjekt.
- 2.7 IT-sjefen fastsetter innenfor rammen av regelverket ferie, gi individuelle permisjoner og tjenestefri til eget personell.

**OSLO POLITIDISTRIKT, Administrativ service, 18. mai 1999**

Lars H. Bøhler  
administrasjonssjef

---

IT-kontoret har 18 faste stillingshjemler og 5 prosjektstillinger. Kontoret er delt inn i fire grupper, ledet av hver sin gruppeleder som har både budsjettmessig ansvar og personalansvar for sin gruppe. Faglige oppgaver utgjør imidlertid størstedelen av deres arbeid.



### **Brukerstøtte (7 årsverk, hvorav 2 prosjektstillinger)**

- Generell brukerstøtte på kontorstøtteverktøy, lokale og sentrale systemer
- Bindeledd til brukerkontaktene i fagavdelingene og på politistasjonene
- Help desk funksjon hvor alle henvendelser fra brukerne skal komme inn på et dedikert telefonnummer. Det som kan løses der og da, blir håndtert per telefon. Resten registreres i Help desk-systemet og kanaliseres videre ut til de forskjellige gruppene på IT-kontoret.

### **Samband og telefoni (4 årsverk)**

- Drift av politikammerets telefonsentraler, radiosamband, sprednett for telefoni og data, audiovisuelt utstyr, utstyr i barneavhørsrom og alarmlinjer, samt callingsentral
- Drift og vedlikehold av DECT-telefoner
- Innkjøp, administrasjon og vedlikehold av mobiltelefoner, personsøkere og telefakser
- Utvikling av spesielle løsninger for etterretning, taktisk utstyr etc
- Bistand til spesialtjenesteseksjonen (beredskapstroppen) med utvikling av nytt utstyr

### **Datadrift (4 årsverk)**

- Drift av 60 servere og ca 1600 PC'er med operativsystem og basisprogramvare
- Brukeradministrasjon inklusive rettigheter og tilgangsnivåer, feilretting, oppgraderinger og installasjoner, lisensovervåking
- Drift og vedlikehold av PC'er printere og annet periferiutstyr (1 ½ årsverk)
- Innkjøp og materiellforvaltning for ca 6 millioner per år (1 årsverk)
- Nettverksadministrasjon og nettverksovervåking
- Administrasjon av e-post
- Drift av Internett

### **System (5 årsverk, hvorav 3 prosjektstillinger knyttet til sentrale prosjekter)**

- Systemdrift av lokale systemløsninger
- Oppdragsgiver for og leder av lokale utviklingsprosjekter

- 
- Opplæring knyttet til lokale løsninger

## **2.3 Andre aktører som spiller viktige roller ved IKT-virksomheten i Oslo politidistrikt**

I tillegg til politidistriktene har politiet en rekke sentrale særorganer. Disse skal være landsdekkende institusjoner med ressurser til å bistå de enkelte politidistrikter i oppgaver som de ikke har kompetanse eller kapasitet til å løse. To av disse særorganene som er spesielt relevante for IT-kontorets virksomhet, er Politiets datatjeneste (PD) og Politiets materielltjeneste (PMT). Politiets landsdelsstaber har en gruppe som driver med IT: Fagtjeneste data, men i følge IT-kontoret utfører den ingen oppgaver i forhold til Oslo politidistrikt. IT-kontoret har inntrykk av at Fagtjeneste data fortrinnsvis konsentrerer sin virksomhet mot de mindre politidistriktene.

Videre er det en del private leverandører som har stor betydning for virksomheten til IT-kontoret. Det gjelder Telenor som det har vedlikeholdsavtale med på telefoni-siden, en del leverandører, blant annet Bull og Getronics (tidligere Cinet AS – ARK Cinet ) og et lite programvarefirma: GatSoft AS i Porsgrunn som har utviklet mange av de lokale IT-løsningene i politiet og Oslo politidistrikt i særdeleshet.

### **2.3.1 Politiets datatjeneste**

Politiets datatjeneste (PD) ble opprettet i 1982, som et sentralt særorgan direkte underlagt Justisdepartementet. PD har ansvaret for utvikling, drift og vedlikehold av EDB-baserte informasjonssystemer for politi- og lensmannsetaten og eventuelt andre organer underlagt Justisdepartementet etter nærmere godkjenning. PDs oppgaver omfatter alle sider ved anvendelsen av EDB-baserte systemer, som planlegging, utvikling, iverksetting, drift, utstyrsanskaffelser og brukerstøttetjeneste for iverksatte systemer. I tillegg til oppgavene som sentralt rådgivings- og utviklingsorgan, står PD for driften av de sentrale politiregistrene og tar seg av opplæring og brukerstøtte for hele politi- og lensmannsetaten.

PD disponerer for 1999 et budsjett på 118 millioner kroner og har en fast stab på 86 stillingshjemler bestående av administrativt, datateknisk og politiutdannet personell. I tillegg har PD innbeordret personell.

PD er leverandør av de sentrale systemene og står for driften av disse. Dette omfatter drift av sentrale stormaskinløsninger, applikasjoner i politidistriktene som PD har ansvar for, fjernnettverk og lokale nettverk. Oslo Politidistrikt står for mellom 20-25% av de brukerne PD betjener. På noen områder yter imidlertid ikke PD de samme tjenestene for Oslo som for de øvrige politidistriktene. Hovedårsaken til dette, er i følge Oslo politidistrikt ressursmangel hos PD. På noen områder avviker dessuten løsningene i Oslo politidistrikt fra de løsningene som PD kjører, på grunn av spesialtilpasninger av hensyn til lokale systemløsninger.

---

Oslo politidistrikt drifter nettverket og driver selv med brukeradministrasjon. Oslo politidistrikt drifter også de fleste tjenermaskinene selv.

### **2.3.2 Politiets materielltjeneste**

Politiets materielltjeneste (PMT) ble etablert i 1989, som en videreføring av Politiintendanturen - opprettet i 1940 for å forsyne politiet med ensartede uniformer. PMTs driftsbudsjett for 1999 er på 19 millioner kroner, og de har 44 ansatte. I tillegg har PMT ansvar for bevilgning på 95 mill kr til investering/anskaffelser og 31 mill kr til drift for politi- og lensmannsetaten og en tilleggsbevilgning på 26 mill kr øremerket år 2000-problemet. Det er innenfor telefoni og samband at PMT har en rolle i forbindelse med IKT-virksomheten i Oslo politidistrikt. Dette gjelder først og fremst anskaffelser. Driften håndterer de enkelte politidistriktene selv.

### **2.3.3 GatSoft**

GatSoft as er et IT-firma med 9 ansatte som hovedsakelig driver med systemutvikling. Fundamentet i utviklingen av selskapet har helt fra starten i 1991 vært det gode kundeforholdet med politiet. Det hele startet gjennom et utviklingsprosjekt for Telemark politidistrikt der oppgaven var å lage et skift/turnussystem. Dette systemet benyttes i dag av 75% av politidistriktene.

Oslo politidistrikt har ulike systemer fra GatSoft og noen av dem fyller funksjoner som er kritiske for virksomheten. Mange av disse systemene har utbredelse også i andre politidistrikter.



---

## 3 Ressurser i forhold til oppgaver

### 3.1 Bemanning

IT-kontoret har 18 faste stillinger og ca 2000 brukere å betjene. Det vil si ca 90 brukere per IT-ansatt, hvilket er 2- 3 ganger så mange som snittet ellers i Staten<sup>3</sup>. I følge rapporten IT i staten 1999 er gjennomsnittet 35 brukere per IT-ansatt. De ansatte gir uttrykk for at hardt arbeidspress, utstrakt bruk av overtid og generell slitasje er et problem.

Sykefraværet er lavere ved IT-kontoret enn på øvrige kontorer på Administrativ Service, A 0.3, men har et spesielt mønster. Det er lite egenmeldinger. Et fåtall lengre fravær trekker opp gjennomsnittet. Disse har i de fleste tilfeller kommet rett etter perioder med øket arbeidspress.

IT-kontorets ansatte gir uttrykk for at motivasjonen for å presse seg til å jobbe så hardt er dels at arbeidsoppgavene er utfordrende og spennende, dels at de føler at jobben deres er viktig. Mange av de ansatte i IT-avdelingen er politifolk, og de vet hvor avhengige kollegaene deres er av de etablerte systemløsningene.

Systemene, både innenfor data, telefoni og samband er i bruk døgnet rundt. Det krever i praksis også meget høye krav til oppetid. Bemanningen på IT-kontoret er imidlertid ikke lagt opp ut fra dette. Det er ikke noe turnussystem eller vaktordning. Frem til 1. november var det en bakvaktordning hvor IT-drift fikk betalt for å være tilgjengelig. De gjorde også en del driftsoppgaver som krever at systemet er utilgjengelig for brukerne, utenom ordinær arbeidstid. Etter at bakvaktordningen opphørte har nettverket vært nede én gang utenom arbeidstid. Da ble IT-sjefen beordret til å løse problemet. På telefoni-siden har det i en del tilfeller vært ytet ulønnet driftsstøtte utenom arbeidstid.

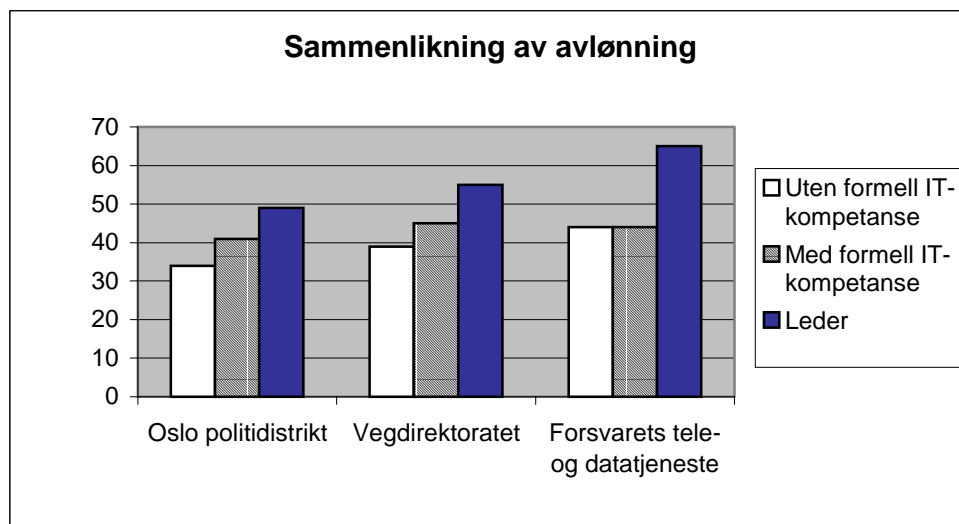
Det har vært en del turnover ved kontoret. Hovedgrunnen som oppgis er lav lønn. De som har sluttet har gjennomsnittlig gått opp 10-12 lønnstrinn ved å gå til andre jobber innenfor offentlig forvaltning. Hardt arbeidspress er også oppgitt som en av grunnene.

Det finnes ingen lønnsstatistikker som tar for seg IT-lønningene i Staten. For sammenlikningens skyld, er det hentet inn opplysninger fra to IT-enheter i andre etater som kan sies å ha noenlunde samsvarende oppgaver med IT-kontoret: IT-driftskontoret i Vegdirektoratet og IT-personell i Drifts- og brukerstøtteavdelingen i Forsvarets tele- og datatjeneste (FTD). (De innhentede opplysningene fra Vegdirektoratet og FTD omfatter imidlertid ikke lønn til sekretær/forværelse. Derfor er forværelsepersonell trukket ut fra oversikten over IT-kontorets ansatte.)

---

<sup>3</sup> Se fotnote side 5.

Gjennomsnitt ved IT-kontoret er lønnstrinn 38. Ved IT-driftskontoret i Vegdirektoratet er gjennomsnittet lønnstrinn 42 og i Forsvarets tele- og datatjeneste er gjennomsnittet lønnstrinn 45. FTD har en større andel nyutdannede, 30% av de ansatte har 1-3 års erfaring. I Vegdirektoratet er denne andelen på 10% mens samtlige av de ansatte ved IT-kontoret i Oslo politidistrikt har mer enn 3 års erfaring. De nyutdannede i FTD trekker også gjennomsnittslønnen kraftig ned for gruppen med formell IT-utdanning. Gjennomsnitt for IT-utdannede med mer enn 5 års erfaring er lønnstrinn 49, mens for de med kortere erfaring er gjennomsnittet lønnstrinn 40.

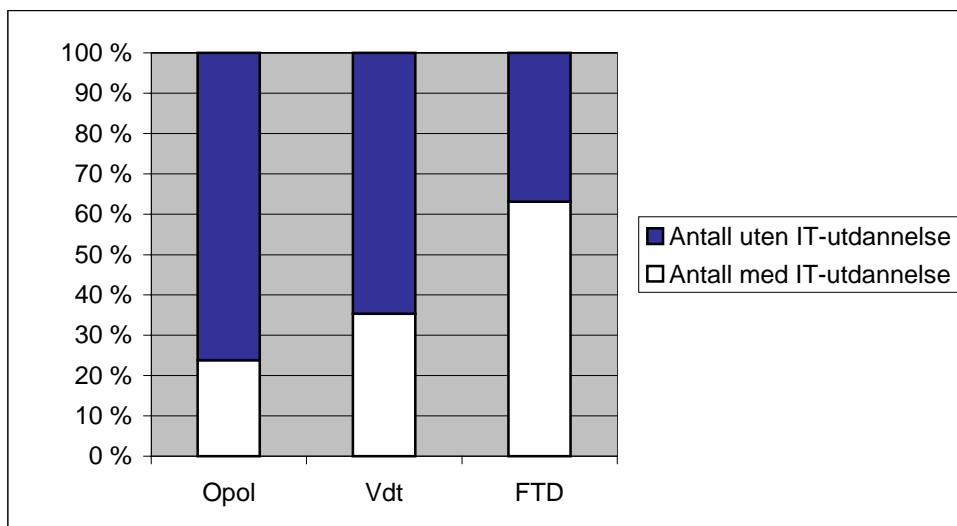


I Oslo politidistrikt er IT-utdanningen på 2-årig høyskolenivå, mens den i Vegdirektoratet er hovedsakelig på ingeniørhøyskolenivå, det vil si 3-årig. I Forsvarets tele og datatjeneste er det også mange høyskoleingeniører. I tillegg er det en del med Cand. Mag-grad fra universitetet. Blant de med kort erfaring dominerer ingeniørhøyskoleutdanning.

Det er vanskelig å rekruttere nye medarbeidere med de lønnsvilkårene som tilbys. På en del stillinger har det vært få kvalifiserte søkere, og man har vært nødt til å redusere kompetansekravene for å få besatt stillingene.

## 3.2 Kompetanse

Formalkompetansen til de ansatte er lav. De fleste er selv lærte innenfor IT, kombinert med korte kurs. De med mest IT-utdanning har 2-årig høyskole.



Ved IT-kontoret i Oslo politidistrikt er det under 25% av de ansatte som har formell IT-kompetanse og IT-utdannelsen er kortere enn i de to andre etatene. Andelen er på nesten 40% i Vegdirektoratet og over 60% i Forsvarets tele- og datatjeneste.

Det er sterk fokus på produktorientert teknisk kompetanse i stillingsbeskrivelsene. Selv innenfor systemgruppen er hovedvekten verktøyorientert. Kompetanse i prosjektstyring og systemutvikling er mangelfull. Det samme gjelder kompetanse på kravspesifisering, samt kunnskaper om innkjøpsreglement og IT-kontrakter i forbindelse med systemutvikling.

Realkompetansen ved IT-kontoret i Oslo politidistrikt synes å være høy på kontorets kjerneoppgaver. I forbindelse med overgang til ny teknologisk plattform fikk de ansatte sterk ros fra leverandøren, både når det gjaldt organisering av arbeidet, stå-på-vilje og kompetanse. Tilbakemeldinger fra leverandører og andre samarbeidspartnere gir inntrykk av at realkompetansen er høy, særlig innenfor områdene datadrift og telefoni/samband.

Når det gjelder saksbehandling og mer utredningspreget arbeid blir problemene med manglende formalkompetanse innenfor IT merkbar. Dette er en type kompetanse det er vanskelig å få tak i (Statskonsults rapport 1999: kap 11 IT-kompetanse, personell og tilgang), særlig hvis man har rendyrkede saksbehandlerstillinger. Til tross for adskillig høyere formalkompetanse i de to andre etatene gis det uttrykk for at det også der er et problem å få dekket denne type oppgaver.

### 3.3 Oppgaver

Politiets datatjeneste skal være hovedleverandør av IT-systemer til politiet, men de har lenge hatt problemer med å holde tritt med hva brukerne ønsker seg av verktøystøtte. Dette kommer dels av at det har manglet en klar sammenheng

---

mellom virksomhetsmål og IT-satsing (IT-strategi for politiavdelingens underliggende etater side 10), dels at særlig Utviklingsavdelingen i PD har manglet ressurser (Det oppgis 25% ledige stillinger i denne avdelingen i Årsmelding for 1998 side 4). Det er en del av bakgrunnen for de mange lokale løsningene som er blitt utviklet i Oslo politidistrikt.

Men også IT-kontoret har problemer med å holde tritt med brukernes ønsker. Brukerne får stadig bedre kunnskaper om IT. De vet i mye større grad enn før hvordan IT-verktøy kan gjøre dem mer effektive i sitt daglige arbeid. Dette nedfeller seg i ønsker og ideer til nye systemer som IT-kontoret i mange tilfeller ikke har ressurser til å levere. I en del tilfeller foretar fagavdelingene IT-anskaffelser selv ved bruk av egne driftsmidler og IT-kontoret har ikke mulighet til å holde oversikt over i hvor stor grad dette gjøres.

De standardsystemene innenfor kontorstøtte som brukerne har tilgang til, kan også brukes til å lage egne løsninger. Både programmeringsfunksjonen i tekstbehandlingssystemet og regneark kan brukes til å lage systemer og det kreves ikke spesielt høy kompetanse for å kunne utnytte dette. Det er mange problemer knyttet til denne typen lokal systemutvikling, både ved at systemene blir dårlig dokumentert, at opplæring i bruken kan bli mangelfull, at man får sårbarhet ved at kunnskapen om systemet ligger hos én person og at utviklingen går utenom felles prioriteringer.

Det er en slående parallell mellom PDs kapasitetsproblemer som resulterer i at det utvikles lokale løsninger i politidistriktene og IT-kontorets manglende ressurser som fører til at fagavdelingene i Oslo politidistrikt utvikler og/eller anskaffer systemer på egenhånd.

En del ressurser går med til sentrale prosjekter i regi av PD. For tiden er det 3 midlertidige prosjektstillinger på IT-kontoret. De som bekler disse stillingene er politifolk som er lånt inn fra fagavdelingene. Disse stillingene blir brukt til arbeid med kravspesifikasjoner. I tillegg er to midlertidige sivile prosjektstillinger knyttet til brukerstøtte.

Av de fast ansatte på IT-kontoret er det særlig medarbeiderne innenfor Datadrift og Brukerstøtte som har mange oppgaver knyttet opp mot PD-prosjekter. Det er laget avtaler mellom Oslo politidistrikt og PD fordi politidistriktet har en del egenutviklede løsninger som krever spesielle versjoner av de rettelsene som PD sender ut. Dette fungerer dårlig og tar mye ressurser fra datadriften.

Stadige omflyttinger av personell fører til mye arbeid for IT-kontoret. Ventetiden for å få utført flyttetjenester er 2-3 uker.

Oppgavene som står i virksomhetsplanen skulle egentlig være utgangspunktet for hva IT-kontoret skal gjøre i løpet av året. Imidlertid er det en svært stor andel av oppgavene som oppstår i løpet av året. I tillegg kommer en del oppgaver som direkte pålegg fra Politimesteren. Prioritering mellom oppgaver beskrevet i virksomhetsplanen og oppgaver som oppstår i løpet av året har vært vanskelig å få til.

---

## 4 IT-planer og strategier for politiet generelt og for Oslo politidistrikt spesielt

I løpet av de siste par årene er det blitt utarbeidet IT-strategier både i departementet og i Oslo politidistrikt:

- Justisdepartementets IT-strategi for justissektoren 1999-2003, datert 1.7.1999
- Politiavdelingen i Justisdepartementet: Felles IT-strategi for politiavdelingens underliggende virksomheter, 1999-2004 datert 2.6.1999
- Oslo politidistrikts egne strategier og planer, en godkjent IT-plan 1999-2003, datert 15.10.1999 og et utkast til IT-strategi utarbeidet høsten 1999 som ikke har fått noen ledelsesbehandling ennå.

For begge strategiene som departementet har utarbeidet, er det startet opp videre arbeid. En handlingsplan knyttet til IT-strategi for justissektoren er under utarbeidelse og i slutten av januar 2000 skal det foreligge en beskrivelse av "bestillerrollen" som oppfølging av "Felles IT-strategi for politiavdelingens underliggende etater".

IT-strategiene er ikke satt i verk ennå og den IT-virkelighet som Oslo politidistrikt forholder seg til i dag, er derfor i liten grad dekket av disse dokumentene.

### 4.1 IT-strategi for Justissektoren

Strategien er forankret i St.prp. nr. 1 1997-98 hvor det står at Justisdepartementet skal utarbeide en IT-strategi for justissektoren som skal fungere som en generell strategi for det arbeidet som gjøres med IT-strategien for den enkelte virksomhet. Til nå har de enkelte avdelinger i departementet fokusert på måloppnåelse innen eget ansvarsområde og det har vært lagt mindre vekt på helheten i justissektoren og mulighetene for å oppnå samordningsgevinster.

IT-strategien skal ha en helhetlig tilnærming og fokus på sektorovergripende forhold, og skal således ikke omfatte forhold eller tiltak isolert til den enkelte virksomhet. (Med virksomhet menes her politiet som helhet, ikke det enkelte politidistrikt).

Tre av de åtte satsingsområdene som strategien identifiserer synes spesielt relevante for denne gjennomgangen: Organisering av IT-funksjonen i justissektoren, teknologisk harmonisering og anskaffelser. Strategien gir uttrykk for at det er et mål at justissektoren skal fremstå som én kunde overfor eksterne leverandører.

---

I strategien fokuseres det på at økende underskudd på IT-personell i årene som kommer kan få betydelige konsekvenser for alle virksomheter i sektoren. For å hindre potensielle lekkasjer av personell bør sektoren opptre samordnet med en målrettet og helhetlig satsing.

Innenfor rammene av strategiarbeidet er det ikke foretatt noen analyse eller statusgjennomgang av IT i justissektoren, verken når det gjelder systemporteføljen innenfor sektoren eller IT-kompetanse. På kompetansesiden gis det uttrykk for bekymring. Den teknologiske tidsalder vi nå er på vei inn i vil kreve oppdatering av kompetansen innenfor IT. Det synes dessuten å være behov for å styrke kompetansen innenfor ledelse, strategisk planlegging og prosjektarbeid.

## **4.2 Felles IT-strategi for politiavdelingens underliggende etater**

Arbeidet med strategien har hatt to hovedformål. Det ene hovedformålet har vært å beskrive IT-satsingen de neste 5 årene, det andre har vært å presentere en modell for økt brukerdeltakelse i de prosesser som leder frem til prioriteringer og beslutninger om satsingsområder for IT-anvendelser. Oslo politidistrikt har deltatt med én representant i arbeidsgruppen for IT-strategien og politimesteren har sittet i styringsgruppen.

Strategien fokuserer på tre satsingsområder:

- En klarere rolle og ansvarsavklaring mellom departementer, ytre etater og støtteorganer for å sikre sterkere faglig sammenheng mellom virksomhetsbehov og teknologibruk.
- En klarere definert systemportefølje for hvert av de fire virksomhetsområdene;
  1. operativ tjeneste
  2. straffesaksbehandling
  3. forvaltningsoppgaver
  4. administrative oppgaver

for å endre fokus fra løsning av enkeltstående oppgaver til større grad av samarbeid på og mellom virksomhetsområdene.

- En bedre integrering og funksjonstilpasning av løsningene til de reelle og faktiske arbeidsoppgavene vil kunne gi større grad av effektivitet og samordning innen og mellom politidistriktene, særorganene og høyere påtalemyndighet enn dagens enkeltløsninger.

IT-strategien påpeker at departementets styring på IT-området har vært mer orientert mot å styre PD enn mot anvendelse av IT i politiet. Dette har i sum ført til at:

- 
- det ikke har vært en klar sammenheng mellom virksomhetsmål og IT-satsing
  - virksomhetene ikke har vært trukket inn på riktig nivå ved anskaffelser av IT
  - det har vært PD som i praksis har avgjort hvilken IT-støtte politiet skal ha

Strategien vektlegger at det i fremtiden må etterstrebes en helhetlig sammenheng mellom IT-løsninger og virksomhetsbehov.

Et av virkemidlene for å realisere dette er å etablere klart adskilte roller med basis i ”styrer”, ”bestiller” og ”leverandør”-konseptet. Justisdepartementet skal være styrer og Politiets datatjeneste leverandør. Et kollegium som består av landsdelspolitimestrene, sjefen for KRIPOS og riksadvokaten skal være bestiller. Bestillergruppens første oppgave er å ”rydde blant eksisterende IT-løsninger” (IT-strategi for politiavdelingens underliggende etater side 16).

### **4.3 IT-strategier og planer for Oslo politidistrikt**

Det foreligger to dokumenter utarbeidet på lokalt nivå som inneholder planer og strategier for IKT-virksomheten i Oslo politidistrikt:

- Oslo politidistrikts IT-plan 1999-2003
- Utkast til IT-strategiplan 1999-

Begge dokumenter er utarbeidet av IT-kontoret i Oslo politidistrikt. Det første er godkjent av administrasjonssjefen, det andre har ikke vært underlagt noen formell ledelsesbehandling og blir derfor brukt som en dokumentasjon på hva IT-kontoret står for.

#### **4.3.1 Oslo politidistrikts IT-plan**

Hensikten med IT-planen er formulert i politidistriktets langtidsplan samt politimesterens beslutninger og sammenfattes i planen som følger:

”Oslo politidistrikts tilsatte skal bli personlige IT-brukere i den forstand at de er i stand til å utnytte IT i sitt arbeid der hvor IT kan gi gevinst i forhold til utførelsen av arbeidet.”

Det skisseres en arbeidsdeling i planen mellom PD, PMT og IT-kontoret. I tillegg foreslås det en rekke tiltak for å få en bedre planlegging av IKT-virksomheten, for å få klarlagt roller og ansvarsområder, for å samordne arbeidet mot eksterne leverandører, Landsdelspolitikammeret, PD og PMT.

Utdanningskontoret blir gitt en rolle når det gjelder å lage plan for kompetanseutviklingen innen IT for hele politidistriktet samt lage veiledningsmateriell og håndbøker. Informasjonsstaben skal utarbeide planer for intern og ekstern informasjonsutveksling og videreutvikle og ha ansvar for Intra- og Internett.

---

### 4.3.2 IT-kontorets utkast til IT-strategiplan

Planutkastet er utarbeidet av IT-kontorets ledelse, med bidrag fra gruppelederne. De har i hovedsak forsøkt å spesifisere brukerbehov og vurdere den totale ressursrammen og organiseringen av IKT-virksomheten. De har også prøvd å anskueliggjøre ressursbruken til drift og administrasjon av systemene og IT-kontoret generelt.

Utkastet inneholder en situasjonsanalyse hvor følgende punkter trekkes frem:

- IT-kontorets bemanning er underdimensjonert i forhold til pålagte oppgaver og forventet resultat.
- IT-kontorets avhengighet av bistand fra Politiets datatjeneste, Politiets materielltjeneste og eksterne leverandører og deres servicepersonell i forbindelse med vedlikeholdsavtaler gjør den totale driften sårbar. IT-kontoret mener at en større bruk av egne tilsatte til sentrale drifts- og utviklingsoppgaver over tid vil være både billigere og raskere.
- Distriktets interne papirorienterte informasjons- og saksbehandlersystem, kan effektiviseres ved hjelp av IT (særlig på den administrative siden).

IT-kontoret foreslår å oppnevne et IT-råd med representanter fra ledelsen, brukermiljøene og IT-organisasjonen for å samordne politidistriktets IT-satsing.

Videre foreslås det, etter en gjennomgang av prioriterte arbeidsoppgaver og forventet resultat, å øke antall ansatte på IT-kontoret med 11 faste stillinger, (hvorav 4 stillinger er omgjorte prosjektstillinger), slik at bemanningen står i forhold til arbeidsoppgavene. Det foreslås videre å formalisere bruken av IT-kontakter i fagavdelingene og på politistasjonene. Til sammen foreslås det å opprette 5 dedikerte IT-stillinger på politistasjonene og 40 deltidsstillinger, samt å opprette et system med hospitering på IT-kontoret som kompetanseoppbygging.

Det foreslås også å sette i gang en kartlegging av hva som finnes av programvare i distriktet. IT-kontoret er klar over at det er blitt kjøpt inn programmer og lisenser blant annet til bruk på frittstående PC'er på andre budsjetter.

Når det gjelder lokale løsninger slår utkastet fast at det må tas en ledelsesbeslutning på om man skal satse på videreutvikling av de løsningene som er i bruk i dag eller om det skal rettes en forespørsel til PD om å få utviklet nye løsninger. I utkastet til strategiplan gis det uttrykk for at det å henvende seg til PD ikke oppleves som noen god løsning:

”Vi vet at den siste muligheten tar svært lang tid, dersom ønskene i det hele tatt blir prioritert. Den hurtigste og mest fleksible løsningen for Oslo politidistrikt er at IT-kontoret får dette som en oppgave etter forutgående godkjenning av PM, eventuelt gjennom IT-rådet og i forståelse og samarbeid med PD og/eller PMT”.



---

Videre sies det i utkastet at det bør åpnes for videreutvikling av egne databaser, eventuelt en utvidelse av moduler i eksisterende lokale systemer. Gjenbruk av data, både i lokale og sentrale systemer bør også prioriteres høyt.

”Dobbeltarbeidet som må utføres for å holde flere forskjellige databaser oppdaterte er en sløsing av ressurser. Vi må få med oss Politiets datatjeneste på å prioritere dette høyt og finne en akseptabel løsning”.

#### 4.4 Oppsummering

Samtlige strategier og planer fremhever behovet for å se IT-systemene i sammenheng, tenke helhetlig og fokusere på samordning og dataflyt på tvers. Videre er brukerfokus og en tett knytting til virksomhetens overordnede mål en fellesnevner i dokumentene, og kanskje særlig i de som tar for seg IT i politiet. Departementets strategier fokuserer i tillegg sterkt på hvordan IT-funksjonen innenfor sektoren bør organiseres.

Departementets strategi for politiavdelingens underliggende etater tar kun for seg det den kaller ”hovedanvendelsene” innenfor IT. Etter Statskonsults vurdering er dette en både riktig og naturlig avgrensning for en IT-strategi som skal gjelde for både for politidistriktene med store variasjoner i størrelse og en rekke ulike særorgan. Men for IT-kontoret i et stort politidistrikt kan det være vanskelig å forholde seg til et så overordnet syn, særlig fordi den IKT-virksomheten som ikke er omfattet av strategien, spiller en så virksomhetskritisk rolle.

Oslo politidistrikt skiller mellom PD-systemer og øvrige systemer, mens man i Justisdepartementets strategier kan få inntrykk av at de systemene som PD har utviklet utgjør hele systemporteføljen til politiet. Oslo politidistrikt er med sin størrelse og sitt store antall saker ikke representativt for politidistriktene. Imidlertid utgjør det nesten 25% av alle brukerne i politiet. Også i de mindre politidistriktene eksisterer det en god del IT-aktivitet som PD ikke er involvert i. Det at GatSofts kundearrangement: ”Politiets dag” trakk representanter fra halvparten av landets politidistrikter (1998) viser at ”IT-verden” i politiet er mer enn PD og i følge opplysningene på GatSofts Internettssider har deres produkter utbredelse i minst tre fjerdeler av politidistriktene.

Telefoni og samband utgjør en viktig del av IKT-virksomheten også i andre politidistrikter. Det er også mange lokale IT-løsninger som er i bruk i flere politidistrikter. En del av de problemer man støter på i Oslo, vil sannsynligvis være felles for flere av distriktene.

Det kan derfor være en fordel om de tas tak i fra sentralt hold. Det vil også skape rammer for en mer prinsipiell avklaring av den lokale IT-funksjonens rolle i politidistriktene. Mange av de oppgavene som ligger til ”bestiller-rollen” i henhold til departementets strategi, har, når det gjelder lokale systemer, vært utført av IT-kontoret i Oslo politidistrikt. Kontoret har lang erfaring og god kompetanse på området og det vil være lite hensiktsmessig dersom ikke politiet kan nyttiggjøre seg dette.

---

IT-kontorets utkast til strategiplan er på kollisjonskurs med departementets strategi. Det er et meget ekspansivt strategikutkast hvor det ytres ønske om å tilføre kontoret en rekke nye oppgaver og gjøre seg mest mulig uavhengig av omverden. IT-kontoret mener imidlertid at dette hovedsakelig vil være å formalisere de oppgaver og det ansvar de i realiteten har i dag.

I departementets strategi nevnes ikke IKT-organisasjonsenheter i politidistriktene i det hele tatt. De lokale IKT-virksomheter er ikke tildelt noen rolle i det nye systemet som foreslås med styrer-, leverandør- og bestillerroller. Selv om IT-kontoret hadde hatt tilgang på departementets strategidokument da det skrev sitt utkast til strategiplan, så hadde det ikke hatt så mange “knagger” å henge sin virksomhet på.

Når strategien for Politiavdelingens underliggende etater skal implementeres er det viktig å se all IKT-virksomheten i politidistriktet i sammenheng. Da kommer motsetningene mellom hensynet til samordning og kostnadseffektiv IKT-virksomhet i organisasjonen sett under ett, og hensynet til den enkelte bruker i det enkelte politidistrikts umiddelbare behov for IKT-verktøy som kan effektivisere det daglige arbeid til syne. Dette er motsetninger som alle organisasjoner som har tatt i bruk IKT opplever. Det er viktig at dette håndteres på et strategisk nivå. Ellers blir det det enkelte politidistrikt, den enkelte IT-enhet eller den enkelte IT-medarbeider som må gjøre avveiningen i hvert enkelt tilfelle, noe som lett fører til fortsatt vekst i lokale systemer og en undergraving av departementets målsetting om “en effektiv og hensiktsmessig bruk av IT i politidistriktene” (IT-strategi for politiavdelingens underliggende etater side 3).

En annen viktig oppgave blir å revidere de lokale strategiene slik at de blir i overensstemmelse med sentrale føringer, samtidig som lokale behov fanges opp og synliggjøres.

---

## 5 Drøfting av hvordan IT-kontoret drives

Denne drøftingen tar utgangspunkt i mandatet for prosjektet. I gjennomgangen av IT-kontoret skulle Statskonsult vurdere følgende:

- ledelsen av IT-kontoret
- prioriteringer i forhold til strategi- og handlingsplaner
- ressursbruk, bemanning og kompetansekrav
- vurdering av lønnsomheten av ”outsourcing” av drift/brukerstøtte

### 5.1 Ledelsen av kontoret

Statskonsults vurdering av hvordan IT-kontoret blir ledet, er basert på de resultater som IT-kontoret leverer, dokumentert i form av rapportering i forhold til virksomhetsplan og timelister og andre oversikter over IT-kontorets aktiviteter, samt intervjuer med gruppeledere og annet nøkkelpersonell på kontoret. Statskonsult har vurdert kontorets organisering og effektivitet i forhold til de oppgaver det løser, hvordan personalledelsen fungerer og hvordan kontoret fungerer utad.

#### 5.1.1 Organisering og effektivitet i oppgaveløsning

Etter Statskonsults mening synes kontoret å løse sine oppgaver på en effektiv måte. IT-kontoret betjener 2-3 ganger så mange brukere som gjennomsnittet i staten og har en meget høy tilgjengelighet på systemene, særlig tatt i betraktning at mange av dem brukes 24 timer i døgnet.

IT-kontoret har en tradisjonell organisering for en driftsrettet IT-enhet. Ut fra kontorets bemanning mener Statskonsult at fire grupper er i meste laget. Dette kommer til syne i den praktiske organiseringen av arbeidet. For å oppnå nødvendig fleksibilitet er det nødvendig å la oppgavene flyte mellom gruppene: Midlertidig engasjerte prosjektansatte benyttes til driftsoppgaver. Dessuten er oppgaver som naturlig hører sammen, for eksempel innenfor datadrift, fordelt mellom flere ulike grupper.

Nye organisatoriske grep, som for eksempel opprettelsen av Help desk fungerer ikke helt som det skal. Help desken ”lekker”, det vil si at medarbeiderne tar imot brukerhenvendelser direkte, selv om de egentlig skulle gå via Help desk.

Til tross for ovennevnte forbedringspotensialer, mener Statskonsult at den litt ustrukturerte organiseringen av kontoret har en del positive effekter. Den bidrar til økt effektivitet ved at ressursene tøyes lenger. Dessuten reduseres sårbarheten, ved at flere har erfaring for eksempel fra datadrift slik at de kan ivareta virksomhetskritiske oppgaver i forbindelse med sykdom eller ferieavvikling.

---

### **5.1.2 Personalledelse**

Personalledelsen ser etter Statskonsults vurdering ut til å fungere bra, situasjonen tatt i betraktning. Det å lede medarbeidere som er hardt presset både ut fra stor arbeidsmengde og opplevelse av tilhørende høy risiko, representerer en stor utfordring. Flere av medarbeiderne gir uttrykk for at de føler manglende forståelse fra omgivelsene for den innsatsen de gjør, og dette oppleves negativt. Likevel vektlegger samtlige medarbeidere som er intervjuet i forbindelse med prosjektet, det gode miljøet på kontoret. De fremhever også IT-sjefen som en god personalleder.

### **5.1.3 Utadrettet ledelse**

Etter Statskonsults oppfatning er det den utadrettede ledelsesfunksjonen som fungerer dårligst. IT-kontoret opplever at kommunikasjonen med toppledelsen er vanskelig og at de møter liten forståelse for sine synspunkter. Muntlig kommunikasjon med toppledelsen er ikke naturlig, da IT-kontoret ikke er en del av politimesterens stab slik som IT-funksjonen er i mindre politidistrikter. Sakene bør derfor fortrinnsvis fremmes skriftlig. Skriftlig formuleringsevne er et område hvor kontoret har dårlig kompetanse og det kan være en viktig årsak til kommunikasjonsproblemene.

## **5.2 Prioriteringer i forhold til overordnede strategier og handlingsplaner**

IT-miljøet i Oslo politidistrikt har ikke gode nok kunnskaper om de overordnede IT-strategier som departementet har utarbeidet. Dette kan imidlertid komme av at disse strategiene ikke er kommet i implementeringsfasen enda. IKT-virksomhet i politidistriktene har hittil ikke blitt tillagt noen selvstendig rolle i det strategiske IT-arbeidet innenfor sektoren. Vurdering av hvilken betydning de sentrale strategiene vil ha for IT-kontorets roller og oppgaver gjenstår, og før det er gjort, mener Statskonsult at det vil være vanskelig å implementere de overordnede føringene i politidistriktet. Dette er imidlertid noe som bør tas fatt i når strategiene skal implementeres og Statskonsult anbefaler at dette arbeidet gis sterk fokus.

De styringsdokumenter som danner rammene for IT-kontorets virksomhet er først og fremst den interne instruks for kontoret og virksomhetsplanene for Oslo politidistrikt. Den interne instruks er holdt i forholdsvis generelle vendinger, noe som etter Statskonsults mening gjør det vanskelig å avlede i detalj hva som skal være kontorets oppgaver. Virksomhetsplanen fremstår følgelig som det viktigste styringsdokumentet. I løpet av året blir det imidlertid mange endringer i IT-kontorets virksomhetsplan, da mye av politiets arbeid preges av ikke-planlagte hendelser og en del av disse hendelsene krever ekstra innsats innenfor IKT.

IT-kontoret har problemer med å håndtere slike endringer i virksomhetsplanen, da løpende driftsoppgaver binder opp store deler av ressursene. Driftsrutinene er allerede redusert til et minimum. Kun 30% av rutinene i driftshåndboken som

---

Politiets datatjeneste har utarbeidet blir gjennomført og til tross for høy oppetid på systemene, må driftssituasjonen etter Statskonsults vurdering, betegnes som risikofyllt. IT-kontoret har imidlertid en opplevelse av at dette ikke blir tatt tilstrekkelig hensyn til når de pålegges nye oppgaver.

Selv om det formelt er besluttet at PM skal godkjenne alle beslutninger om nyutvikling av systemer, mener Statskonsult at det neppe kan sies at prioriteringene på IT-kontoret er løftet opp til toppledelsen. En reell forankring i toppledelsen må også omfatte nedprioritering og kanskje avskaffelse av noen av IT-kontorets oppgaver. Etter Statskonsults vurdering er det nødvendig å få etablert en god prosess rundt prioritering av og eierskap til oppgaver for at IT-kontoret skal komme ut av den negative utvikling de nå er inne i.

### **5.3 Ressursbruk, bemanning og kompetansekrav**

I og med at IT-kontorets rolle ikke er tilstrekkelig avklart, er det vanskelig å vurdere detaljert hva som er optimal ressursbruk, hvilken bemanning som er optimal og hva slags kompetanse kontoret har behov for. Statskonsult har derfor tatt utgangspunkt i de oppgaver som IT-kontoret utfører i dag og gjort vurderinger med utgangspunkt i disse. På noen områder har vi gjort noen betraktninger rundt hvorvidt dette er oppgaver som IT-kontoret på sikt bør utføre.

#### **5.3.1 Ressursbruk**

IT-kontoret forsøker å gjøre de oppgaver de pålegges, selv om dette på en del områder oppleves som svært vanskelig innenfor de ressursrammer det har. Ressursene tøytes ut mot grensen av hva som er forsvarlig, blant annet ved å satse på kortsiktige løsninger som for eksempel å bruke personell som skulle jobbe dedikert på sentrale prosjekter til drift. Brukerne har i perioder måttet vente opptil 2-3 uker for å få løst sine problemer.

Flere av de oppgavene IT-kontoret gjør, blir i andre politidistrikter utført av PD. Det finnes imidlertid ingen skriftlig dokumentasjon på dette. I en del tilfeller utfører dessuten IT-kontoret PDs oppgaver, fordi de ikke ønsker at brukerne skal lide hvis PD av en eller annen grunn har problemer med å oppfylle sine forpliktelser.

IT-kontoret gir bl.a. i sitt utkast til strategiplan uttrykk for at de ønsker å overta oppgaver fra PD med begrunnelsen at det er både billigere og bedre å gjøre dem ute i politidistriktene. En del av disse oppgavene utføres allerede av IT-kontoret og kontoret synes det er bedre å få dette formelt avtalt enn å tilbakeføre oppgavene. Det kan kanskje være billigere og bedre å gjøre oppgavene i politidistriktene, men ser man politiet under ett er det stor fare for suboptimalisering. Statskonsult mener imidlertid at det vil være riktigere å tilbakeføre oppgaver til PD, enn å prøve å presse frem beslutninger på sviktende grunnlag.

---

Både IT-sjefen og hans medarbeidere har sterke meninger om hva slags oppgaver IT-kontoret bør gjøre. Statskonsult har inntrykk av at kontoret har hatt en viss tendens til å påta seg oppgaver som de synes det er mest rasjonelt at IT-kontoret utfører, og så håpe at ledelsen vil skjønne at dette er fornuftig og tilføre dem flere ressurser. I en del tilfeller har disse oppgavene kommet som pålegg på et senere tidspunkt og IT-kontoret mener at det er å være "føre var" å bruke ressursene på den måten.

Statskonsult mener at IT-kontorets handlemåte gjør det vanskelig å skape forståelse i ledelsen for den anstrengte ressursituasjonen kontoret er i. På den ene siden påtar IT-kontoret seg oppgaver før de blir eksplisitt pålagt dem for å være "føre var". På den andre siden kommuniserer IT-kontoret til ledelsen at de har akutte ressursproblemer. I den siste tiden har imidlertid ressursituasjonen vært så vanskelig at IT-kontoret ikke har hatt kapasitet til å fortsette sine forsøk på å kommunisere dette til ledelsen. Sett fra ledelsens side kan det derfor se ut som problemene på IT-kontoret er i ferd med å avta. Årsaken er imidlertid at IT-kontoret, mye på grunn av vakanser, er nødt til å bruke alle ressurser på å holde hjulene i gang.

### 5.3.2 Bemanning

IT-kontoret i Oslo politidistrikt har opplevelsen av at bemanningen ikke står i forhold til oppgaven med å holde IKT-virksomheten i gang. Det har vært en stor økning i antall brukere uten at antall IT-ansatte har vist en tilsvarende økning. Dessuten har dataløsningene blitt stadig mer integrerte og dermed mer komplekse å drifte og vedlikeholde.

Etter Statskonsults mening ville bemanningen vært lav, selv om IT-kontoret hadde fokusert kun på driftsrelaterte oppgaver og selv om man hadde trukket ut de driftsoppgavene som PD egentlig gjør for andre politidistrikter. I sitt utkast til strategiplan estimerer IT-kontoret behovet for å øke bemanningen fra 18 faste stillinger og 5 prosjektstillinger til 29 faste stillinger og én prosjektstilling. Statskonsult mener at dette er et beskjedent estimat i forhold til hva det er behov for ut fra nåværende arbeidsmengde. IT-kontoret foreslår følgende fordeling av stillinger:

#### BEMANNING

	NÅ	BØR HA
Administrasjon	3 stillinger	4 stillinger
Driftsgruppen	4 stillinger	7 stillinger
Brukerstøttegruppen	5 stillinger	8 stillinger
Samband- og telefonigruppen	4 stillinger	5 stillinger
Systemgruppen	2 stillinger	5 stillinger
Prosjektstillinger	5 stillinger	1 stillinger
<b>Totalt</b>	<b>23</b>	<b>30</b>

(Kilde: IT-kontorets utkast til strategiplan 1999-)

---

I påvente av en avklaring av IT-kontorets rolle, mener Statskonsult at bemanningsøkningen først og fremst bør skje på områder hvor det ikke er diskusjon om hvor ansvaret for oppgaven bør ligge. Bemanningsøkning innenfor Brukerstøtte og Samband/Telefoni bør være uproblematisk i forhold til en slik rolleavklaring. Når det gjelder Drift, så er behovet for økt bemanning prekært. Likevel mener Statskonsult at man bør ta en diskusjon med PD om noen av driftsoppgavene kan tilbakeføres dit, før det tas beslutning om en eventuell økning i bemanningen. Også Systemgruppen synes å ha behov for å styrke bemanningen ut fra dagens arbeidsbelastning. Men på dette området mener Statskonsult at rolleavklaringen må foretas før en eventuell bemanningsøkning.

### **5.3.3 Kompetanse**

Statskonsult mener at en vurdering av kompetansen bør ta utgangspunkt i den rollen IT-kontoret er ment å fylle. Her er det en del uklare områder som gjør det vanskelig å foreta en totalvurdering. I tillegg medvirker manglende kapasitet til at man kan være nødt til å redusere på kvaliteten som oppgavene utføres med, uten at dette nødvendigvis har sin årsak i manglende kompetanse.

IKT-drift og brukerstøtte er det stort sett enighet om at kontoret skal utføre, både sett fra departementet og PDs side og i følge den interne instruksen. Omfanget av slike oppgaver kan sikkert diskuteres. Når det gjelder lokal systemutvikling, er det noe Oslo politidistrikt prioriterer, men ikke departementet. Strategisk planlegging, utredninger og rådgivning er oppgaver som ikke er beskrevet eksplisitt i instruksen og som det ikke forventes at IT-kontoret skal drive med fra sentralt hold. Likevel pålegges IT-kontoret å lage IT-planer og skriftlige fremstillinger som kan brukes som beslutningsunderlag i ulike sammenhenger.

Etter Statskonsults vurdering har IT-kontoret god kompetanse innenfor IKT-drift. Den formelle kompetansen er lav, men realkompetansen er bra og oppgavene blir løst med god kvalitet, noe som blant annet tilbakemeldinger fra samarbeidspartnere gir indikasjon på.

IT-kontoret får brukbare tilbakemeldinger fra brukerne når det gjelder brukerstøtte, men de uttrykker selv i sin IT-strategiplan at det er enkelte huller i kompetansen, særlig når det gjelder dybdekunnskap i kontorstøtteverktøy. Dette er imidlertid noe som er relativt enkelt å kjøpe ute, for eksempel ved å bruke datavikarer.

Innenfor systemutvikling synes kompetansen å være sterkt teknisk fokusert. Stillingsbeskrivelsene lister opp verktøykompetanse relatert til spesifikke produkter og nevner ikke kompetanse i prosjektledelse, systemutvikling eller kravspesifisering som burde være relevant for den type stillinger. Det er heller ikke fokusert på kompetanse knyttet til anskaffelser, innkjøpsreglement og kontrakter. I praksis har det imidlertid vist seg at de lokale IT-systemene både er kostnadmessig gunstige og blir godt mottatt av brukerne. Selv om man legger mindre vekt på regelverk og metoder, fungerer den lokale

---

systemutviklings- og systemanskaffelsesprosessen bra. Sannsynligvis skyldes dette god innsikt i brukernes situasjon. Uansett mener Statskonsult at dette er et område hvor det bør settes i verk kompetanseutviklingstiltak, gitt at IT-kontoret fortsatt skal holde på med denne type oppgaver.

Når det gjelder strategisk planlegging, utredninger og utarbeidelse av annet skriftlig materiale så er dette et område hvor kompetansen, etter Statskonsults vurdering er svak. De dokumenter som kontoret har utarbeidet, enten det er notater eller planutkast har en muntlig og uformell form som ikke er særlig egnet til å nå frem med i forhold til toppledelsen. Også når det gjelder strategisk IKT-bruk generelt, mener Statskonsult at det er behov for kompetanseutvikling. Dette er et område som krever tyngre IKT-kompetanse, noe som er en mangelvare i staten generelt. Det burde kanskje være tilstrekkelig at den finnes på sentralt hold. Imidlertid mener Statskonsult at IKT-spørsmål er i ferd med å bli så integrert i den daglige virksomhet at det er nødvendig med tyngre IKT-kompetanse også i den enkelte virksomhet.

#### **5.4 Vurdering av lønnsomheten av ”outsourcing” av drift/brukerstøtte.**

Ønsket om å drive billig er høyt prioritert på IT-kontoret. Kontrakter med tjenesteleverandører blir fulgt nøye opp og man har lyktes i å finne leverandører av lokale løsninger som holder forholdsvis lave priser. I strategiplanen som IT-kontoret har utarbeidet foreslås det å avvikle vedlikeholdsavtaler for å spare penger.

Effektiviteten på IT-kontoret er høy, og de ansatte er lavt lønnet også i forhold til lønnsnivået i staten. Outsourcing kan derfor neppe sies å lønne seg ut fra økonomiske betraktninger. IT-kontoret har fått en prisantydning på hva outsourcing av de oppgaver gruppen for Datadrift gjør i dag, ville komme på, og beløpet var på ca. 23 millioner kroner. Det ville utgjøre en ganske stor andel av IT-kontorets totalbudsjett som er på ca. 30 millioner kroner. Det kreves dessuten en ekstraordinær innsats i en overgangsperiode for å tilrettelegge IKT-virksomheten for outsourcing. Det vil IT-kontoret ikke ha muligheter for å sette av ressurser til i sin nåværende situasjon og Statskonsult vil derfor fraråde Oslo politidistrikt å satse på generell outsourcing av brukerstøtte og drift, i hvertfall på kort sikt.

På avgrensede områder kan det imidlertid være gunstig med en form for outsourcing. Bemanningen på IT-kontoret er såpass lav at en del funksjoner er meget sårbare. Outsourcing vil redusere sårbarheten ved at man da kan øke bemanningen på noen oppgaver og sette andre ut. Det bør være standardoppgaver som brukerstøtte på kontorstøtteverktøy eller drift av standardprogramvare slik at man ikke gjør seg avhengig av at eksterne firmaer må opparbeide kompetanse på politispesifikke områder.

Statskonsult mener at strategisk bruk av vedlikeholdsavtaler med eksterne leverandører er en måte å redusere sårbarheten på. Firmaer som allerede har et leverandørforhold til Oslo politidistrikt vil enklere kunne påta seg flere



---

oppgaver hvis for eksempel bemanningsproblemer ved oppsigelser eller sykdom gjør det nødvendig. Det tar erfaringsmessig lang tid å erstatte medarbeidere som slutter, og det har vist seg vanskelig å få kvalifiserte søkere.



---

## 6 Forslag til tiltak

Ideelt sett burde det gjennomføres en grundig vurdering av IT-kontorets rolle og oppgaver for deretter å angi behov for ressurser, kompetanse, organisering etc. Utfra den kritiske situasjonen som er avdekket foreslår imidlertid Statskonsult noen tiltak som bør iverksettes umiddelbart:

1. Det må foretas en streng prioritering av oppgaver. Hovedutfordringen ligger i å finne oppgaver som det er mulig å nedprioritere og det er viktig at det er ledelsen som gjør dette.
2. IT-kontoret må, i hvert fall i en overgangsperiode, tilføres personressurser.
3. Utsetting av oppgaver til Politiets datatjeneste eller kommersielle leverandører kan være en løsning på litt lengre sikt.

### 6.1 Langsiktige tiltak

I tillegg til strakstiltakene mener Statskonsult at det bør settes i verk mer langsiktige tiltak for å styrke IT-kontorets forutsetninger for å takle den teknologiske utvikling og utfordringen fra stadig mer kompetente og krevende brukere fremover :

#### 1. *Øke formalkompetansen*

Det er behov for tiltak for å heve formalkompetansen på kontoret. Selv om det er høy realkompetanse, særlig innenfor IKT-drift, mener Statskonsult at kontoret vil stå bedre rustet hvis det settes i gang en omfattende kompetanseheving på kontoret. Fokuset bør bort fra korte verktøykurs og over på lengre kompetansegivende utdanningstiltak. Dette er imidlertid ressurskrevende og vil på kort sikt gå ut over arbeidskapasiteten.

Også innenfor strategi, ledelse og skriftlig formuleringsevne bør kompetansen styrkes, ved internopplæring eller og/eller ved nyansettelser. Statskonsult har erfaring fra at dette er kompetanse som det er generelt vanskelig å rekruttere til IT-virksomheter i staten. Ved nyansettelser vil man derfor bli nødt til å gjøre noe med avlønningen for å få mer kvalifiserte søkere.

Statskonsult mener å ha indikasjoner på at avlønningen ved IT-kontoret generelt er lavere enn ellers i staten. Statskonsult anbefaler en heving i lønnsnivået på eksisterende personell, for å holde på kompetansen.

#### 2. *Bedre kommunikasjon*

Statskonsult mener at IKT spiller en så virksomhetskritisk rolle i Oslo politidistrikt at IT-kontoret bør heves høyere opp i organisasjonen. Kommunikasjonen med brukerne bør bedres ved at det opprettes et forum,

---

et slags IT-råd, hvor IT-kontor og brukerrepresentanter møtes og diskuterer prioritering av brukernes ønsker og behov.

**3. *Stramme opp organiseringen av IT-kontoret***

For å tøyne ressursene og redusere sårbarheten er det en del arbeidsoppgaver som "flyter" mellom gruppene. Innføring av Help desk som eneste henvendelsespunkt for brukerne inn mot IT-kontoret er heller ikke blitt rendyrket fordi dette krever ekstraressurser i en innføringsperiode. Statskonsult mener at organiseringen av IT-kontoret bør strammes opp etter hvert som ledige stillinger besettes. Dersom ikke den totale bemanningen økes, bør antall grupper reduseres slik at bemanningen i de enkelte gruppene blir stor nok til å kunne ha en viss kompetanseoverlapping. Etter Statskonsults vurdering forutsetter imidlertid dette en reduksjon i kontorets arbeidsoppgaver.

**4. *Få mer bevisst og bedre dokumentert prioritering***

Etter Statskonsults vurdering bør det settes fokus på å få en mer bevisst og dokumentert prioritering av IT-kontorets oppgaver. Løpende oppgaver bør kategoriseres ut fra hvor viktige de er og i hvilken grad de kan nedprioriteres når det kommer nye oppgaver. Alle brukerhenvendelser bør registreres, slik at prioriteringene som blir foretatt blir dokumentert. Opprettelsen av et brukerråd, som foreslått under punkt 2, vil også være et viktig tiltak for å etablere en bredere forankret prioriteringsprosess.

**5. *Ny lokal IT-strategi i overensstemmelse med sentrale føringer***

Etter Statskonsults vurdering bør IT-funksjonen få en definert plass blant styrer-leverandør-bestiller-rollene når IT-strategien for politiavdelingens underliggende etater implementeres i politidistriktene. Deretter bør det utarbeides nye lokale IT-strategier som bygger opp under de sentrale føringene og hvor samtidig de lokale behov fanges opp og synliggjøres. Statskonsult råder også til at det legges til rette for samarbeid mellom alle IT-miljøene i politiet.

## **6.2 Råd og forslag knyttet opp mot de enkelte gruppene på IT-kontoret**

### **6.2.1 Brukerstøtte**

Tilsatte som ikke er underlagt IT-kontoret brukes som 1-linjes brukerstøtte i fagavdelingene og på politistasjonene. Statskonsult har erfart at dette er en ordning som de fleste organisasjoner sliter med å få til å fungere og råder Oslo politidistrikt til å la brukerstøttene ute i fagavdelingene og på politistasjonene være dedikerte stillinger, gjerne organisatorisk underlagt IT-kontoret.

### **6.2.2 Drift**

Statskonsult fraråder datadriften å påta seg nye oppgaver uten man får tilført økte ressurser. Driftsoppgaver for andre etater (for eksempel riksadvokaten) bør ikke prioriteres med mindre de følges av dedikerte stillingsressurser.

---

### **6.2.3 Samband/telefoni**

Statskonsult råder samband/telefoni til å fokusere på kjerneoppgaver. Oppgaver bør kun kanaliseres via brukerstøttens Help desk for å forhindre at oppgaveløsningen blir forstyrret av direkte brukerhenvendelser. I dette ligger det samtidig en mulighet for å prioritere mer bevisst. Videre råder Statskonsult IT-kontoret til å opprettholde vedlikeholdsavtalene på telefoniområdet for å redusere sårbarheten på grunn av lav bemanning.

### **6.2.4 System/prosjekt**

Statskonsult mener at det er ikke er fornuftig ut fra et helhetssyn på politiets virksomhet å ha lokal systemutvikling/systemanskaffelse. På sikt bør man finne frem til en ordning hvor denne virksomheten blir ivaretatt sentralt. Men da må både brukerne og IT-funksjonene i politidistriktene gis mulighet for reell medvirkning. En bestillerfunksjon slik den er skissert i IT-strategi for politiavdelingens underliggende etater, som kun består av ledere, vil etter Statskonsults mening ha dårlig brukerforankring. Dessuten vil man ikke nyttiggjøre seg IT-kontorets kompetanse på området.

Statskonsult har inntrykk av at mange av de "lokale" løsningene oppleves som velfungerende og brukervennlige og har stor utbredelse også i andre politidistrikter. Statskonsult mener derfor disse bør vurderes innlemmet i politiets offisielle systemportefølje. I tillegg har Oslo politidistrikt på grunn av sin størrelse og sine spesialfunksjoner andre behov enn de øvrige politidistriktene. På enkelte områder mener derfor Statskonsult dette berettiger en viss lokal systemutvikling.



---

## Litteraturliste

*IT-strategi for Justissektoren 1999-2003*

Juli 1999 Versjon 1.1

G-0271B

Utgitt av :                   Justis- og Politidepartementet  
Plan- og administrasjonsavdelingen  
Kan bestilles fra:       Statens trykksakekspedisjon

*Felles IT-strategi for politiavdelingens underliggende virksomheter*

02.06.1999

*Oslo politidistrikts IT-plan 1999-2003*

*Utkast til IT-strategiplan for Oslo politidistrikt 1999- (ikke vedtatt)*

*Virksomhetsplaner for Oslo politidistrikt:*

Virksomhetsplan I for A03  
Administrativ service - en sterk samarbeidspartner  
2000

Virksomhetsplan II – 2000 (utkast)  
Driftsenhet: A 0.33 - IT- Kontoret

*Nou 1999:10 En bedre organisert politi- og lensmannsetat*

Utredning fra et utvalg oppnevnt ved Regjeringens resolusjon 26.  
februar 1998. Avgitt til Justis- og politidepartementet 4. mars 1999





---

## REFERANSER

<b>Tittel:</b>	IT-kontoret i Oslo politidistrikt. Mellom sektorstrategi og brukerbehov
<b>Forfatter(e):</b>	Mari Vestre
<b>Statskonsults rapportnummer:</b>	2000:12
<b>Prosjektnummer:</b>	41 462
<b>Prosjektnavn:</b>	Gjennomgang av IT-kontoret i Oslo politidistrikt
<b>Prosjektleder:</b>	Mari Vestre
<b>Oppdragsgiver(e):</b>	Oslo politidistrikt
<b>Resymé:</b>	I rapporten gjøres en vurdering av ledelsen av IT-kontoret, prioriteringer i forhold til strategi- og handlingsplaner, ressursbruk, bemanning og kompetansekrav, samt lønnsomheten av "outsourcing" av drift/brukerstøtte.
<b>Arbeidsområde:</b>	<input type="checkbox"/> Styring og resultatorientering <input type="checkbox"/> Omstilling og organisasjonsformer <input checked="" type="checkbox"/> Informasjonsteknologi <input type="checkbox"/> Internasjonalisering <input type="checkbox"/> Lederskapsutvikling
<b>Emneord:</b>	Organisering av IKT-funksjonen, IKT-strategi, Etatsstyring og IKT, IKT i justissektoren, IKT i politiet.
<b>Dato:</b>	Mai 2000
<b>Sider:</b>	41
<b>Utgiver:</b>	Statskonsult Direktoratet for forvaltningsutvikling Postboks 8115 Dep 0032 OSLO