
FORORD

Prosjektet *IT-personell, behov og tilgang*, er gjennomført på oppdrag fra AAD, Arbeidsgiveravdelingen. Prosjektet har sett på hvordan statlige virksomheter skal kunne dekke sitt behov for IT-kompetanse de neste 5-7 årene. Resultatene av dette arbeidet er gjengitt i Statskonsultrapport 1999:11 *IT-personell, behov og tilgang*.

Hovedrapporten konkluderer blant annet med at staten må bli flinkere til å benytte sine konkurransefortrinn i kampen om IT-arbeidskraften. Statlig forvaltning har et stort potensiale for å bli en mer attraktiv arbeidsgiver. Vi tenker da ikke bare på lønn, men like mye på andre arbeidsbetingelser som interessante arbeidsoppgaver, faglig utvikling og god personalledelse.

I forbindelse med prosjektet ble det gjennomført intervjuer om IT og IT-kompetanse i syv store statlige etater og virksomheter som er tunge på IT-siden. Det ble gjennomført dybdeintervjuer med toppledere, IT-ledere og IT-medarbeidere, og intervjuene tok sikte på å avdekke ulike problemstillinger knyttet til IT-kompetanse i statlige virksomheter. Hovedfunnene fra undersøkelsen er presentert i rapport 1999:11.

I dette notatet presenteres hele den bearbejdede utgaven av intervjuene. Vi mener det er mye stoff til ettertanke i dette materialet.

Vi vil gjerne takke alle som stilte opp for å la seg intervjuet.

Intervjuene ble gjennomført av Mari Vestre, Torbjørn Karlsen og Kirsti Berg. Kirsti Berg har vært prosjektleder. Det er i hovedsak Torbjørn Karlsen som har bearbejdet intervjuene og skrevet notatet.

Oslo, juli 1999

Pål Sørgaard



Innhold

1	Sammendrag	5
2	Innledning.....	7
3	Sentrale problemstillinger, synspunkter og vurderinger.....	9
4	Intervjuer med IT-medarbeiderne	13
4.1	Arbeidssituasjonen	13
4.2	IT-funksjonens organisering og kompetanse.....	14
4.3	Kompetansebehov og kompetanseutvikling	15
4.4	Kompetanseutviklingstiltak som er mest brukt	15
4.5	Virkninger av kompetanseutviklingstiltakene	16
4.6	Motivasjonsfaktorer, lojalitet og mobilitet	17
4.7	IT-funksjonens organisering og kompetanse på 5-7 års sikt.....	18
4.8	Aktuelle tilpasningsstrategier	18
5	Intervjuer med IT-lederne.....	21
5.1	IT-avdelingens rolle og ansvar i virksomheten.....	21
5.2	IT-planer for virksomheten på kort og mellomlang sikt.....	22
5.3	IT-avdelingens fremtidige rolle i virksomheten	22
5.4	Problemer knyttet til organisering og kompetanse	23
5.5	Viktigste kompetansebyggende tiltak	25
5.6	Aktuelle hindre, tilpasningsstrategier og tiltak	25
5.7	Rammebetingelser	26
5.8	IT-ledernes fremtidsbilde	27
6	Intervjuer med topplederne.....	29
6.1	IT-støtte til primære arbeidsoppgaver.....	29
6.2	Visjoner om IT i fremtidens virksomhet (5-7 år).....	30
6.3	Sentrale problemstillinger knyttet til visjonen om IT	31
6.4	Problemer knyttet til organisering og kompetanse	32
6.5	Tilpasningsstrategier	33
7	Vedlegg: Intervjumaler.....	35



1 Sammendrag

Notatet presenterer resultatene fra dybdeintervjuer med toppledere, IT-ledere og IT-medarbeidere i sju statlige, IT-tunge etater og virksomheter. Intervjuene dreide seg om ITs betydning for virksomhetene fremover, og problemstillinger knyttet til å sikre tilstrekkelig IT-kompetanse.

Alle topplederne mener IT vil ha en sentral plass i fremtidig verdiskapning i virksomhetene, og at det vil komme til dels store utviklingsprosjekter på en rekke områder. IT-løsninger vil kunne gi bedre service til brukerne, både gjennom lettere informasjonsutveksling og gjennom ytterligere effektivisering.

Det er en erkjennelse at de ikke klarer å gjøre alt med interne krefter, og mange har en bevisst strategi når det gjelder bruk av konsulenter og utsetting av store oppgaver. Samtidig ser de det som svært viktig å beholde styringen og kontroll med eksterne leverandører.

Lederne har et nyansert forhold til hva slags IT-kompetanse virksomhetene har behov for fremover. Flere vektlegger toppledernes engasjement og generell ledelseskompentanse i virksomheten og i IT-funksjonen.

IT-lederne er opptatt av IT-funksjonens rolle og av at virksomhetene har problemer med å skaffe seg tilstrekkelig IT-kompetanse. Det er ulike synspunkter på rolledelingen mellom IT-funksjonen og de øvrige fagavdelingene. Noen IT-ledere peker på at det er i grenseflaten mellom IT-avdelingen og fagavdelingen at utviklingen skjer.

Mangel på prosjektlederkompetanse nevnes som et problem, likeledes kompetanse på å lage kravspesifikasjoner og kompetanse innenfor mer tekniske aspekter ved systemutvikling, som for eksempel systemdesign og relasjonsdatabaser.

I følge IT-lederne lages det opplæringsplaner for hver avdeling og den enkelte medarbeider, eller det er på dagsorden å lage slike planer.

IT-lederne er relativt samstemte i at den offentlige lønnspolitikken oppleves å være det største hinderet for å sikre virksomhetene tilstrekkelig IT-kompetanse. Mange arbeider for å få til spesielle lønnsfullmakter, bruk av B-regulativet og bruk av særskilte forhandlinger. IT-lederne er ganske entydige i sitt råd til staten om å gjøre noe med lønnspolitikken. Det er derimot ulike syn på hva AAD bør gjøre som forvalter av statens lønns og personalpolitikk.

IT-medarbeiderne har mange synspunkter på hvilke motivasjonsfaktorer som bør vektlegges for å sikre tilstrekkelig IT-personell og -kompetanse i statlige virksomheter. Det er ikke bare lønn som betyr noe. I rekrutteringssammenheng har lønn enklar betydning, men i det lange løp er det en kombinasjon av lønn

og faglig utvikling som teller. Men lønnen må oppleves som rettferdig–kriteriene som legges til grunn for lønnsfastsettelsen må være forståelige.

IT-medarbeiderne ønsker en ledelse som er faglig sterk, og virkelig interessert i det den enkelte driver med. Personalledelse blir tillagt stor betydning. I følge IT-medarbeiderne er det bare én av virksomhetene som har planer for kompetanseutviklingen for den enkelte medarbeider, og der planene blir fulgt.

Ingen av IT-medarbeiderne mener at IT-avdelingen har tilstrekkelig IT-kompetanse. Det blir pekt på for stor spredning i oppgavene, og vesentlig sårbarhet ved at det ofte er bare én person som har ansvaret for et system.

Videre er det bare en gruppe av medarbeidere som mener at fagavdelingene har tilstrekkelig kompetanse til å ivareta fagavdelingens rolle i IT-samarbeidet.

De mest negative inntrykkene fra intervjuundersøkelsen kan oppsummeres slik:

- de ansatte oppfatter at toppledelsen har en skjult agenda om mer outsourcing, noe som til en viss grad bekreftes av flere toppledere
- de ansatte oppfatter at de har liten medvirkning i viktige faglige beslutninger
- personalledelsen er forsømt
- kompetanseutvikling foregår tilfeldig og lite styrt
- det er liten tid til å gå på kurs, fordi
- mange har et veldig stort arbeidspress
- det er stor forskjell i virkelighetsoppfatning mellom toppledere og medarbeidere
- det kan virke som om mellomledernivået fungerer som informasjonssperre mer enn som informasjonsformidler

Det er også mange positive trekk som kom frem:

- topplerne uttrykker at det ikke er noen kritisk situasjon for øyeblikket
- forvaltningen kan by på mange interessante oppgaver
- medarbeiderne opplever stor frihet i den daglige oppgaveløsningen
- det sosiale miljøet oppleves som godt
- det faglige miljøet vurderes som til dels meget sterkt
- medarbeiderne har stor frihet til å gå på kurs (hvis de bare har tid)

Konklusjonen fra undersøkelsen er at staten har et stort forbedringspotensiale når det gjelder å være en attraktiv arbeidsgiver for IT-personell. Med en bevisst fokusering på statens store og interessante utfordringer, satsing på eget personell og bedring av lønnsforhold, kan staten ikke bare konkurrere i rekrutteringssammenheng, men også beholde dyktigemedarbeidere over lengre tid.

2 Innledning

I forbindelse med Statskonsults prosjekt *IT-personell, behov og tilgang*, ble det gjennomført dybdeintervjuer med personell i store statlige etater og IT-tunge statlige virksomheter.

Det ble gjennomført intervjuer med IT-medarbeidere, IT-ledere og toppledere i følgende virksomheter: Rikstrykdeverket, Statens forvaltningstjeneste, Politiets datatjeneste, Forsvarets tele- og datatjeneste, Brønnøysundregistrene, Skattedirektoratet og Arbeidsdirektoratet.

Til sammen ble det gjennomført 22 intervjuer. Intervjuene med IT-medarbeiderne ble gjennomført i grupper med 2-4 personer, slik at det totalt ble intervjuet 37 personer.

Fokus for intervjuene er statlige virksomheters situasjonsoppfatning når det gjelder muligheten for å dekke behovet for IT-kompetanse, hvilke visjoner, planer og problemer virksomhetene har og hvilke tilpasningsstrategier som kan være aktuelle. Se forøvrig *Vedlegg: Intervjumaler* side 35.

Undersøkelsen tar sikte på å få frem informasjon fra toppledere i staten om deres situasjonsoppfatning når det gjelder IT med hensyn til bidrag til måloppnåelse, problemer knyttet til organisering og kompetanse, konsekvenser og tilpasningsstrategier, deres fremtidsvyer når det gjelder virksomhetens bruk av IT og deres vurdering av ledergruppens kompetanse når det gjelder IT.

Videre ønsket vi å undersøke IT-ledernes situasjonsoppfatning, planer og tilpasningsstrategier. I denne sammenheng gikk vi også nærmere inn på behovet for og tilgangen på ulike typer IT-kompetanse. IT-lederne har ett eller flere ledernivå mellom seg og IT-medarbeiderne uten personalansvar. Det varierer fra sted til sted om personalansvaret for IT-medarbeiderne ligger hos IT-lederne eller hos ledersjiktet på nivået under.

Endelig ønsket vi å innhente synspunkter fra IT-medarbeidere uten personalansvar om hvordan de oppfatter sin arbeidssituasjon, IT-funksjonens organisering og kompetanse, hva de ser på som motivasjonsfaktorer, hvilken holdning de har til mobilitet og aktuelle tilpasningsstrategier.

Det ble foretatt intervju av etatsleder i alle utenom én etat, hvor nivået rett under etatsleder ble intervjuet.

IT-ledergruppen er sammensatt. Samtlige av de intervjuede i denne gruppen rapporterer til toppleder. Det varierer hvor mange ledernivåer som er mellom IT-leder og medarbeidere uten personalansvar. Noen av IT-lederne har ansvar for andre funksjoner i tillegg til IT. Andre har ansvar for ett område innenfor IT

og har da kollegaer på samme nivå med ansvar for andre områder (for eksempel IT-systemsjef og IT-driftssjef).

Noen IT-ledere har personalansvar for IT-medarbeiderne selv om de har et gruppeledersjikt under seg.

Vi overlot til virksomheten selv å peke ut hvem som skulle representere gruppen av medarbeidere uten personalansvar. Noen av intervjuobjektene har typiske stabsoppgaver, mens andre jobber med systemutvikling, systemvedlikehold, drift og/eller brukerstøtte. Av de 22 som ble intervjuet, jobber ca. 1/3 med driftsrelaterte oppgaver og 1/3 med systemutvikling. Driftsfolkene fordeler seg på fire av de syv virksomhetene, mens vi har snakket med systemutviklere i alle etatene utenom én.

Intervjuene er gjennomført som en kvalitativ undersøkelse. Vi har derfor vært meget forsiktige med å trekke generelle konklusjoner ut fra intervjumaterialet.

3 Sentrale problemstillinger, synspunkter og vurderinger

Under dette punktet blir det drøftet problemstillinger og synspunkter vi mener har spesiell betydning i forhold til behov for og tilgang på IT-personell, og hvilke tilpasningstrategier som kan være aktuelle.

3.1.1 Hvordan oppleves arbeidsmarkedet?

Virksomhetene er relativt samstemt i synet på at turn-over har vært altfor høy de siste årene. Noen av virksomhetene opererer med mellom 30 til 50 % turn-over per år. Imidlertid virker det som det har stabilisert seg på et akseptabelt nivå i løpet av det siste året. Noen klarer å rekruttere nyutdannede, og også tilby konkurransedyktige lønninger til denne gruppen, men mange sliter fortsatt med å rekruttere personer med tilstrekkelig erfaring og kompetanse. Spesielt virker det som om det er vanskelig å rekruttere erfarne og gode prosjektledere. De er veldig attraktive på arbeidsmarkedet, og staten kan sjelden tilby konkurransedyktige lønninger.

Mange av de som slutter i virksomhetene begynner i private bedrifter, men det er også en betydelig sirkulasjon av personer mellom statlige etater. Statlige virksomheter konkurrerer i praksis aktivt om den samme arbeidskraften. Det er her interessant å se forskjellen i synspunkt på hvorfor folk slutter. IT medarbeiderne tillegger lønningene betydning, den må absolutt være på et akseptabelt nivå, men de legger mer vekt på interne forhold. Ledelsen på sin side har en tendens til å fokusere mest på rene markedsforhold som årsak til at folk slutter. Også i forhold til lav turn-over er det mer enn nyanseforskjeller mellom medarbeiderne og ledelsen: Begge grupper tillegger det faglige miljøet med spennende og utfordrende oppgaver og gode utviklingsmuligheter stor betydning, men medarbeiderne fokuserer i tillegg mer på sosialt miljø, personalledelse og arbeidsbelastning enn hva ledelsen gjør.

3.1.2 Virksomhetenes planer og visjoner

Virksomhetene har mange planer og visjoner om bruk av IT i fremtiden. Noe av kjernen er en sterkere kunde- eller brukerorientering, og de er opptatt av å utnytte mulighetene i teknologien. Det er et ganske entydig syn at Internett vil bli en stadig mer sentral kanal i kommunikasjon innad i forvaltningen, og mot eksterne brukere i form av nye elektroniske tjenester. Det er også flere av virksomhetene, både medarbeidere og ledere, som er opptatt av å skape større og mer slagkraftige IT-miljøer, f.eks. i form av en felles driftsenhet. Imidlertid er det et stort gap mellom ambisjoner og det virksomhetene mangler av kompetanse og ressurser. De trekker bl.a. frem mangler i forhold til Internett-teknologi, operativsystem, databaser, nettverk, prosjektledelse og prosjektarbeid. Også her er det interessant at flere av medarbeiderne trekker frem behov for bedre strategisk IT-planlegging og IT-ledelse, mens dette vektlegges i liten grad av ledelsen. Noen av medarbeiderne savner også at det

utarbeides en klar strategi i forhold til interne systemer, fordi disse har en tendens til å bli noe stemoderlig behandlet. De blir lett en salderingspost i forhold til eksterne utviklingsoppgaver som hele tiden prioriteres høyere.

3.1.3 IT-medarbeidernes syn på motivasjonsfaktorer

Hva er det som motiverer IT-medarbeiderne? Hva er det som gjør at folk blir i jobben – og gjør en god jobb?

Det har allerede blitt nevnt at medarbeiderne har en tendens til å legge mindre vekt på lønn, enn hva ledelsen gjør. De vil selvfølgelig ha en akseptabel lønn, men innser at deres arbeidsgiver ikke kan konkurrere med privat virksomhet. De er imidlertid veldig opptatt av at det ikke blir for store lønnsforskjeller innad i IT-avdelingen, og i den grad det er store lønnsforskjeller, må de forstå hvorfor, hva som er kriteriene bak lønnsfastsettelsen. Hvis virksomheten har en lønnspolitikk som ikke forstås, eller som oppfattes som urettferdig, kan det skape veldig mye misnøye og frustrasjon.

IT-medarbeiderne har sprikende synspunkter om i hvilken grad de er fornøyd med ledelsen. Noen av medarbeiderne er relativt misfornøyd, og kanskje spesielt i forhold til personalledelse. De vil ha en ledelse som er tydelig, tar standpunkt, bryr seg om den enkelte medarbeider og gir skikkelig tilbakemelding på den jobben som utføres. Mange har en følelse av at det ikke spiller noen rolle hvordan de utførersine oppgaver – det er ingen som bryr seg likevel. Eller de hører bare noe når en leder er misfornøyd.

Det sosiale miljøet betraktes som viktig, men medarbeiderne legger enda mer vekt på faglige utfordringer. For høy arbeidsbelastning ser imidlertid ut til å være et relativt utbredt og stort problem. Noen føler seg ganske nedslitt og utbrent, og det kan føre til en ond sirkel ved at folk slutter, det blir enda mer slitsomt for de som blir værende etc. Arbeidsbelastningen oppleves likevel ikke entydig som en negativ faktor i alle grupper – i flere miljøer er det sterkt faglig engasjerte personer som tar initiativ til nye prosjekter, og dermed genererer mange av de nye oppgavene selv. Men den generelt høye arbeidsbelastningen bør tas meget alvorlig. Det er rett og slett altfor få personer i forhold til oppgavene i de fleste virksomhetene.

Kompetanseutvikling ser ut til å være en meget viktig motivasjonsfaktor. De fleste av de vi intervjuet er opptatt av å holde seg faglig oppdatert, og helst utvikle seg videre. De ser det som viktig ikke å stagnere og fortsatt være en attraktiv arbeidskraft. Teoretisk sett har IT-medarbeiderne et bredt tilbud om kompetanseutvikling, men i praksis blir det veldig liten tid til å gå på kurs, seminarer eller delta i andre opplæringsstilbud. Mesteparten av kompetanseutviklingen skjer derfor gjennom det daglige arbeidet. Dette er vel og bra, men ikke tilstrekkelig – IT-medarbeiderne mener helt entydig at det ikke settes av nok tid til kompetanseutvikling. Det er også en påfallende forskjell mellom IT-medarbeidernes og IT-ledernes synspunkt mht. i hvilken grad det finnes planer for kompetanseutviklingen. I følge IT-medarbeiderne er

det bare én virksomhet som har kompetanseutviklingsplaner for den enkelte medarbeider, og at planene også blir fulgt. I følge IT-lederne lages det konkrete opplæringsplaner for hver avdeling og den enkelte medarbeider i nesten alle virksomheter, eller det er blitt satt på dagsorden. Siden kompetanseutvikling er en viktig motivasjonsfaktor for IT-personell, er det en uheldig situasjon at IT-medarbeiderne og IT-lederne har så ulik oppfatning av hva praksis er.

I flere virksomheter har IT-medarbeiderne en snikende følelse av at ledelsen opererer med en slags skjult agenda i forhold til fremtidig outsourcing og/eller enda mer bruk av eksterne konsulenter. Dagens praktiske politikk, og eventuelle planer blir ikke uttrykt i klartekst ovenfor medarbeiderne, og det skaper en god del usikkerhet og frustrasjon i forhold til fremtidig arbeidssituasjon. Dette virker både inn på det sosiale miljøet og arbeidsmiljøet. Det kan skape en, kanskje usunn, konkurransesituasjon blant medarbeiderne, der de føler det som viktig å posisjonere seg i størst mulig grad i forhold til hva som opplevs som overlevelsesdyktig kompetanse.

3.1.4 Ledelsens syn på hindre og tiltak

Hva slags tilpasningsstrategi har lederne for å møte fremtiden? Hvordan vil de skaffe nok ressurser og kompetanse til å gjennomføre alle planer og visjoner? Hva vil de gjøre for å beholde eller rekruttere nytt personale, eller har de andre alternative strategier?

De aller fleste virksomhetene har nylig omorganisert, eller er i ferd med å omorganisere. Tross disse mer eller mindre kontinuerlige prosessene, virker det som om det ikke er noen som lykkes med å skape en organisasjon som har tilstrekkelig kompetanse til å ivareta sin rolle på en tilfredsstillende måte i hvert fall ikke sett med IT-medarbeidernes øyne. Også i forhold til de samarbeidende fagavdelingene, virker det som om IT-funksjonen har en utfordring i å skape bedre kommunikasjon og samforståelse av IT-områdets muligheter og begrensninger.

Mange av lederne er opptatt av de statlige lønnsbetingelsene. Noen klarer å tilby en konkurransedyktig lønn i forhold til nyutdannede, noen arbeider med å få til spesielle lønnsfullmakter og mange er opptatt av om det kan bli mulig å tilby bonusordninger og andre virkemiddel med innebygde resultatelement for å holde på personalet.

Det blir tidligere nevnt at ledelsen har en tendens til å tenke mer ensidig på lønn som det eneste saliggjørende i forhold til å beholde eller rekruttere nytt personale, men dette bildet er selvfølgelig mer nyansert enn som så. Noen satser ganske aktivt på rekruttering fra høyskoler og universiteter, med stipendordninger der virksomheten f.eks. betaler det siste studieråret. Noen satser bevisst på kompetanseutvikling og videreutdanning for å bedre kompetansen og beholde personalet. I en virksomhet satser de på bruk av hjemmekontor, der de ansatte kan jobbe hjemme én dag pr. uke, noe som foreløpig har vært veldig populært.

Det er en utbredt bruk av eksterne konsulenter i virksomhetene. I mange tilfeller er det for å ta unna topper i arbeidsmengden, eller i tidsavgrensede prosjekter, men det er også en del eksempler på at eksterne konsulenter benyttes på lengre basis. Noen har en pragmatisk holdning til dette. De har en oppgave som skal utføres, og hvis de ikke har egne ressurser benyttes eksterne tjenesteleverandører. Andre har en mer bevisst strategi om at de skal benytte eksterne leverandører i nye utviklingsprosjekter. Det kan være et tankekors at det er lettere å få gjennomslag i departementet for bruk av dyre konsulenter, enn til høyere lønn for å rekruttere eller beholde eget personale.

3.1.5 Hva bør staten og AAD gjøre?

Hva bør staten og AAD gjøre for å bedre tilgangen på IT-personell og IT-kompetanse? Kan og bør det gjøres noe som helst fra sentralt hold?

IT-ledernes og toppledernes råd om aktiv handling i forhold til IT-området, kan oppsummeres i følgende punkter:

- det må foretas en total gjennomgang av statens lønns- og personalpolitikk, med tanke på å skape større fleksibilitet
- det må tilbys flere muligheter til opplæring og videreutdanning under full lønn, mot bindingstid i etterkant
- det må vurderes om flere statlige etater/IT-funksjoner kan få en annen tilknytningsform, slik som f.eks. Telenor og Posten-SDS
- det må vurderes om det kan være hensiktsmessig å anbefale outsourcing av enkelte av funksjonene eller oppgavene på IT-området
- det må etableres møteplasser som kan skape mer kontakt og samarbeid mellom store, statlige etater
- utdanningskapasiteten må økes betydelig, både kort, middels og lang utdanning
- det må satses på sentralisering og felles løsninger på tvers av forvaltningen, og mer tilrettelegging mellom etater
- antall ansatte må økes– det blir stadig flere oppgaver uten at bemanningen øker, og det fører til større sårbarhet

Det er også noen som har klare synspunkter på at staten og AAD ikke bør innta noen aktiv rolle:

- det er ikke behov for noen felles strategiske grep – den enkelte virksomhet må gå trinnvis frem og basere seg på teknologisk gjennomføringsevne
- AAD må holde fingrene av fatet– tanken om en statlig IT-politikk er passé – vi vil få tilnærmet de samme løsningene over hele verden
- det er feil å særbehandle spesielle grupper– noe kan legges til rette fra AADs side, men først og fremst er det et lokalt anliggende

4 Intervjuer med IT-medarbeiderne

Det blir gjennomført åtte intervjuer med grupper av IT-medarbeidere, og dette punktet presenterer de viktigste resultatene.

4.1 Arbeidssituasjonen

IT-medarbeiderne betrakter det sosiale miljøet som en viktig faktor for organisasjonen. Miljøet blir alt overveiende beskrevet som godt, og i noen tilfeller har det avhjulpet vanskelige og turbulente perioder med f.eks. omorganisering. Det blir også nevnt som noe av grunnen til at folk blir værende i jobben. Flere påpeker imidlertid at miljøet varierer en del fra gruppe til gruppe, og at de også synes det blir for liten tid til sosiale aktiviteter. Noen savner at ledelsen i større grad bidrar aktivt til å bygge opp og ta vare på et godt sosialt miljø.

Det faglige nivået blir gjennomgående beskrevet som relativt høyt, med noen få unntak. Flere savner imidlertid tid til faglig fordypning, og mer utveksling og kommunikasjon på tvers av ulike grupper. Enkelte føler også at det faglige miljøet er litt for lite og snevert. Det blir levert to viktige synspunkter med hensyn til behovet for utdanning. En gruppe innen utvikling savnet flere akademikere med større teoretisk ballast, mens en gruppe innen drift oppfattet ledelsens krav om høyere utdanning som feil strategi for rekruttering.

”Folk som er utdannet ved NTH vil ikke være med å drifte. De bruker bare stillingen som et springbrett, så etter ett år eller to slutter de.”

De fleste beskriver utviklingsmulighetene som tildels svært gode (i teorien) – de enkelte medarbeiderne har store utfordringer og spennende oppgaver, og et bredt kurstilbud. Men det er også et stort problem at tiden ikke strekker til i praksis – de aller fleste forteller at de har svært mye å gjøre, selv om det også blir sagt at arbeidsbelastningen varierer i perioder, med topper i forhold til hvor de er i prosjektene. Følgende utsagn fra den yngre garde er kanskje betegnende for den arbeidsbelastningen mange opplever:

”Pappa bor på kontoret.”

År 2000-arbeidet blir nevnt som en av årsakene til høy arbeidsbelastning i perioder. Mye av den faglige utviklingen skjer i praksis gjennom deltakelse i prosjektene, der de lærer i arbeidssituasjonen. Flere påpeker også at belastningen varierer mye mellom enkeltpersoner, og at de kunne ønske seg en bedre organisering av ressursene og arbeidsoppgavene. Et par grupper beskriver utviklingsmulighetene som tilnærmevis lik null, fordi de ikke har tid til å fordype seg eller gå på kurs. Kanskjespesielt i driftsmiljøene oppleves det at de

daglige oppgavene alltid blir prioritert foran de mer utviklingsrettede oppgavene, noe som blir illustrert slik:

”Når det brenner i huset, så må det slokkes.”

Personalledelse er et emne som engasjerer de fleste. Omtrent halvparten av de intervjuede gruppene er fornøyd eller ganske fornøyd med sine ledere. Medarbeiderne opplever seg frie i jobben, føler at det er lett å gå til nærmeste leder og får god tilbakemelding på det arbeidet de utfører. En gruppe mener imidlertid at nærmeste leder følger pålegg ovenfra litt for raskt. Det blir aldri stilt spørsmål om hva som er mulig å få til i praksis på kort varsel får de beskjed om å legge vekk det de holder på med for å gjøre noe helt annet. Det skaper frustrasjon, og føles som en nedvurdering av arbeidet de holder på med. En av årsakene til denne situasjonen er, i følge gruppen, at fagavdelingenes krav blir altfor styrende, og at de i tillegg har en toppleder som vil detaljstyre i altfor stor grad. Den halvdelen av gruppene som er misfornøyd med lederne, peker bl.a. på at ledelsen er utydelig, at den er for teknologisk orientert og at de sjelden eller aldri får tilbakemelding på det arbeidet som blir utført. En gruppe betraker personalledelsen som helt inkompetent.

4.2 IT-funksjonens organisering og kompetanse

Det er ingen grupper som entydig synes at IT-funksjonen er organisert på en hensiktsmessig måte. Det blir bl.a. pekt på dårlig fordeling av arbeidsoppgaver, manglende ressursutnyttelse på tvers av områder, uklare forhold til andre avdelinger, at utviklingsoppgaver taper mot driftsoppgaver – spesielt interne utviklingsoppgaver, at servicefunksjonen er for dårlig organisert, kunstig skille mellom tele og data, for mange sjefer og for mye bruk av eksterne konsulenter. I den grad det blir uttrykt noe positivt om IT-funksjonens organisering, er det i tro på eller håp om at ny organisasjon vil fungere bedre.

Ingen av IT-medarbeiderne mener at IT-avdelingen har tilstrekkelig kompetanse til å ivareta sin rolle. Det blir pekt på for stor spredning i oppgavene – det fører til at det ikke blir nok kompetanse på noe nivå. Sårbarheten i organisasjonen blir også meget høy når det ofte bare er én person som har ansvaret for et system. En gruppe trekker frem at det er altfor mye fokus på det tekniske, og at brukerne i praksis bare utnytter 25 % av dagens funksjonalitet i systemene. Noen savner mer kompetanse om det faglige miljøet der systemene skal benyttes, og en gruppe mener at avdelingen har store hull i kompetansen pga. ubesatte stillinger. Over halvparten av gruppene er opptatt av at det blir benyttet tildels svært mange innleide konsulenter, på grunn av manglende ressurser internt. Noen oppfatter dette som en bevisst bruk eller strategi fra ledelsens side. En gruppe mener det er viktig å ha spisskompetansen selv.

IT-avdelingene har som oftest et utstrakt samarbeid med fagavdelingene, og IT-medarbeiderne blir stilt spørsmål om fagavdelingene har tilstrekkelig

kompetanse til å ivareta sin rolle. Det er bare én gruppe som mener kompetansen er god nok. De andre trekker frem bl.a. manglende bestillerkompetanse, oppstart av prosjekter som ikke er forankret i IT-avdelingen, for dårlig planlegging, og manglende forståelse av problemstillingene og mulighetene ved bruk av IT.

4.3 Kompetansebehov og kompetanseutvikling

IT-medarbeiderne blir bedt om å gi en vurdering av hvor det spesielt er nødvendig å styrke kompetansen, både på kort sikt og på 5 års sikt.

Alle gruppene trekker frem et bredt spekter av områder der de mener det er behov for å styrke kompetansen på kort sikt, så som strategisk IT-planlegging og IT-ledelse, prosjektledelse, prosjektarbeid, styring av eksterne konsulenter, utøvelse av leverandørrollen, utprøving av ny teknologi, teknisk drift, utvikling og vedlikehold av IT-systemer, og brukerstøtte. Det er litt sterkere fokus på strategisk IT-planlegging og IT-ledelse, enn på de andre områdene. En gruppe savner en klar strategi i forhold til interne systemer, fordi disse ofte blir tilsidesatt i forhold til de eksternt rettede prosjektene. Det blir også pekt på at strategier blir lagd på et for lavt nivå, og dermed ikke får den nødvendige forankring hos toppledelsen.

IT-medarbeiderne synes det er vanskelig å mene noe om kompetansebehovet på 5-7 års sikt. En gruppe trekker frem internetteknologi, en annen strategisk IT-planlegging, teknisk drift, utvikling og vedlikehold. En tredje gruppe mener det vil være en drastisk ny hverdag om fem år, og stiller spørsmålet:

”Hvis lederne ikke klarer å være ájour nå, hvordan skal de klare det fremover, når alt blir mer komplisert?”

4.4 Kompetanseutviklingstiltak som er mest brukt

En gruppe mener at de ikke har noen kompetanseutviklingstiltak, og en annen at det mangler system for kompetanseutviklingen. Ellers er det stor variasjon i svarene fra de ulike gruppene. Det er flere som trekker frem trening i arbeidssituasjonen, kombinert med det å arbeide sammen med erfarne kolleger, som det som brukes mest for å opparbeide tilstrekkelig kompetanse. Flere prøver også å få til kompetanseoverføring til de interne medarbeiderne når de benytter eksterne konsulenter, men lykkes i liten grad med dette, sannsynligvis først og fremst fordi tiden ikke strekker til, og fordi de ikke har noen klar strategi for å få det til. De interne opplæringstilbudene benyttes nesten ikke – kanskje fordi de i liten grad er rettet inn mot behovene i IT-funksjonen. En av virksomhetene har imidlertid et skreddersydd og omfattende program for alle nytilsatte, en sterk kontrast til en av de andre virksomhetene der nytilsatte blir overlatt til seg selv pga. arbeidspresset – det blir forventet at de skal være operative fra første

dag. Eksterne opplæringstiltak, kurs og seminarer benyttes av de fleste gruppene, men omfanget varierer. Enkelte av IT-funksjonene har store kursbudsjett, og medarbeiderne får nesten alltid innvilget sine ønsker. Den begrensende faktor blir først og fremst mangel på tid. Virksomhetene forsøker også å rekruttere medarbeidere med mye kompetanse og erfaring, men det er bare helt unntaksvis at dette lykkes. Som regel må de nøye seg med nyutdannede, eventuelt personer med litt arbeidserfaring fra IT-området i tillegg. En virksomhet har tidligere (for ca.15 år siden) et relativt omfattende, og etter sigende vellykket rekrutteringsopplegg fra ytre etat, og gruppen mener at dette bør gjentas. Men det blir pekt på både fordeler og ulemper med et slikt opplegg. Virksomheten får medarbeidere som kjenner etaten, og kanskje er mer lojale enn de som rekrutteres utenfra, men samtidig blir det sagt at dette også representerer en viss fare for innavl og mangel på nytenkning (veldig mange av de tidligere rekrutterte er der fortsatt).

4.5 Virkninger av kompetanseutviklingstiltakene

De fleste gruppene mener at det ikke blir gjennomført en tilstrekkelig effektiv kompetanseutvikling, bl.a. fordi tiltakene mangler et overordnet grep. Det er mye opp til hver enkelt person å ta initiativ i forhold til hva en trenger. En gruppe synes imidlertid at kompetanseutviklingen er relativt effektiv.

Det er bare én virksomhet som har kompetanseutviklingsplaner for den enkelte medarbeider, og der planene blir fulgt (men med fleksibilitet i praksis). Gruppene mener entydig at det ikke settes av nok tid til kompetanseutvikling. Årsaken er først og fremst mangel på tid- arbeidspresset er for stort. Noen har plantall (5-10 %) for hva som bør brukes av tid pr. år, men det er ingen som kan fremlegge noen faktiske tall. Mange trekker frem at de har en betydelig kompetanseutvikling gjennom det daglige arbeidet, og for de fleste vil nok den virkelige prosentandelen være ganske høy.

Flere føler at de kan gjøre en bedre jobb, hvis de får tid til mer kompetanseutvikling. Det oppleves blant noen at kompetansen forvitrer, og det skaper frustrasjon. Noen har også sluttet i jobben fordi de ikke fikk anledning til å følge med i utviklingen. Det er faktisk bare tre av gruppene som føler at de er sikret kontinuerlig oppdatering av den faglige kompetansen. Likevel er det over halvparten av IT-medarbeiderne som mener at de øker sin markedsverdi ved å jobbe i IT-funksjonen. Det er bare én gruppe av IT-medarbeidere som synes det er vanskelig å opprettholde markedsverdien. En annen gruppe mener de har en fordel i forhold til å søke jobber andre steder i forvaltningen.

Nesten alle gruppene synes at turn-over har vært for stor. Hos enkelte har den vært svært stor de siste årene, men de fleste mener at det har roet seg noe ned i det siste. Det virker som om det er færre som slutter, men en del har problemer med å rekruttere nye medarbeidere.

Det virker som om turn-over i stor grad er knyttet til forhold i virksomheten. Mange av de som slutter, gjør det pga. misnøye med organisering, ledelse, flytting av virksomheten med mer. I noen tilfeller er det markedsforholdene som er utslagsgivende, og for noen er det selvfølgelig kombinasjon av både interne forhold og markedsforhold. De som blir værende gjør det bl.a. på grunn av interessante arbeidsoppgaver. Det er verd å merke seg at svarene på dette området kan gi et skjevt bilde, fordi vi ikke har intervjuet noen av de som faktisk *har* sluttet.

4.6 Motivasjonsfaktorer, lojalitet og mobilitet

IT-medarbeiderne har mange synspunkter på hvilke motivasjonsfaktorer som bør vektlegges for å sikre tilstrekkelig ITpersonell og -kompetanse i virksomheten og IT-avdelingen. De vil gjerne ha en ledelse som er faglig sterk og virkelig interessert i det den enkelte driver med, og som samtidig tar et skikkelig personalansvar. Den enkelte har behov for hyppig tilbakemelding fra ledelsen. Videre blir det lagt vekt på interessante og utfordrende arbeidsoppgaver som en viktig motivasjonsfaktor. I rekrutteringssammenheng bør dette tydeliggjøres i markedsføringen. En gruppe mener imidlertid at i rekrutteringssammenheng er det lønna som er avgjørende, mens det på sikt er en kombinasjon av lønn og faglig utvikling som teller – de er opptatt av ikke å stagnere. En annen faktor som bør fremheves i markedsføringen, er at det blir tatt mye mer hensyn til småbarnsforeldre i offentlig enn i privat sektor – dette blir fremholdt som et stort konkurransefortrinn. Det sosiale miljøet blir også nevnt som en viktig faktor av flere. Arbeidsbelastningen blir trukket frem som veldig viktig av en gruppe. Likeledes en lønnsfastsettelse som oppleves som rettferdig – flere er villig til å godta tildels store lønnsforskjeller, bare de forstår kriteriene som er lagt til grunn.

IT-medarbeiderne har stort sett liten lojalitet ovenfor arbeidsgiver mht. å bytte jobb. Som en medarbeider sa det:

”Når vi føler oss stemoderlig behandlet, blir ikke lojaliteten særlig stor.”

I den grad de føler lojalitet, er det ovenfor kolleger, fordi de vet at kollegene kommer i en enda vanskeligere arbeidssituasjon hvis de slutter. Det er her tenkbart at de vi har intervjuet har større betenkeligheter i så måte, enn de som allerede har sluttet.

Nesten alle vi har intervjuet arbeider i Oslo, og mobiliteten strekker seg ikke særlig langt utenfor Sinsenkrysset. F.eks. er det mange som har sluttet i en virksomhet som snart skal flytte til en av Oslos nabokommuner. Ganske mange av de som arbeider i distriktet ser det imidlertid som tenkbart å flytte i forbindelse med bytte av jobb. En gruppe mener også at det er en del mobilitet i og med at mange medarbeidere rekrutteres fra ytre etat.

4.7 IT-funksjonens organisering og kompetanse på 5-7 års sikt

Det er ingen av medarbeiderne som tror at IT-virksomheten vil gjennomgå radikale endringer med hensyn til organisering og kompetanse på 5-7 års sikt. Som en medarbeider sa det:

”Det blir neppe så stor omstilling – det er jo en statsetat.”

Medarbeiderne ser mer for seg gradvise endringer i takt med den teknologiske utviklingen, og/eller behov for ny kompetanse i sammenheng med skifte av teknologisk plattform. Én gruppe antar at det vil bli (enda) mer bruk av eksterne konsulenter, og outsourcing av enkelte funksjoner, som f.eks. infrastruktur. En av de andre gruppene ser for seg to mulige scenarier: 1) Det meste av IT-oppgavene blir outsourcet, og organisasjonen får ansvaret for å ivareta oppfølging og kontroll. 2) I stedet for én stor sentral maskin, vil det bli flere som styres hver for seg. Hvert systemområde vil bli organisert som en egen virksomhet/prosjekt med folk, maskiner og alt som skal til.

Det er bare tre av gruppene som har noen spesifikke synspunkter på hva som vil karakterisere IT-funksjonen på 5-7 års sikt. Alle tror at det vil bli en samling av IT-miljøene i større enheter, med f.eks. en sentral driftsorganisasjon og/eller et større utviklingsmiljø. Det blir uttrykt håp om at dette kan føre til mer tid til faglig påfyll, og mer strukturerte måter å jobbe på. Gruppen som ser for seg et større utviklingsmiljø, tror også at det vil bli en flatere organisasjonsstruktur. I forhold til arbeidsmiljøet legger denne gruppen stor vekt på betydningen av fleksibilitet i forhold til arbeidstidsbestemmelser.

4.8 Aktuelle tilpasningsstrategier

IT-medarbeiderne har en rekke synspunkter på hva som bør være aktuelle tilpasningsstrategier sett fra virksomhetens side. En gruppe mener at konsulentbruken bør reduseres. Samtidig ser de behov for en klargjøring av systemeierens rolle, og at utviklingsfolk bør plasseres i en slags ”konsulentpool”. De har tro på at det vil forbedre utviklingsmiljøet og rolleforståelsen. En person mener at de bør innføre intern fakturering og full konkurranse med eksterne konsulenter. I forhold til konsulentbruk er det en annen gruppe som mener at det bør undersøkes nærmere hvordan det er der det er gjennomført outsourcing. Andre tilpasningsstrategier som blir nevnt er større fagmiljøer, fleksibilitet i forhold til de ansatte – hver enkelt må i større grad få legge premissene for egen arbeidssituasjon, bonusordninger for å skape mer stabilitet, legge mer vekt på å ta vare på de folkene man har og støtte opp under folk andre steder i organisasjonen som har litt IT i fagkretsen. En gruppe mener

at det er viktig å annonsere i andre media enn hovedstadspresen for å rekruttere nye medarbeidere.

Aktuelle tilpasningsstrategier sett fra medarbeidernes side som blir nevnt, er posisjonering og valg av oppgaver som er attraktive både internt og utenfor virksomheten. Videre blir det sett som svært viktig å holde seg faglig oppdatert, og en gruppe mener også at det er nødvendig å sørge for formell kompetanse. En tilpasningsstrategi er også å prøve å gjøre seg unik, slik at virksomheten blir avhengig av medarbeideren.



5 Intervjuer med IT-lederne

Det ble gjennomført intervjuer med åtte IT-ledere, og dette punktet presenterer de viktigste resultatene.

5.1 IT-avdelingens rolle og ansvar i virksomheten

IT-avdelingen har en klar leverandørrolle i alle virksomheter. Et par IT-ledere nevner også at IT-avdelingen fungerer som en sterk premissleverandør, og har en betydelig rolle i å understøtte styringsrollen.

De aller fleste svarte at rollene er beskrevet og klart avgrenset. En IT-leder mener at rollene må praktiseres strengt. En annen at de forsøker å rendyrke rollene, men at de må praktiseres pragmatisk. De er strenge i forhold til store systemer, men for mindre systemer hender det at IT-avdelingen er både bestiller og leverandør. Det blir også nevnt et større system som består av delsystemer med forskjellige eiere, og her har IT-avdelingen en viktig rolle som ivaretaker av helheten i systemet. En av IT-lederne forteller at fagavdelingene sørger for prosjektledelsen, mens IT-avdelingen tar ansvaret for spesifisering og analyse. Det er bare en IT-leder som sier at rollene ikke er klart avgrenset, og at de varierte fra prosjekt til prosjekt.

Det er varierende i hvilken grad fagavdelingene har tilstrekkelig kompetanse til å ivareta rollen som bestiller. En av IT-lederne mener at det er et utviklingsbehov for hele løpet fra initiering til ferdig løsning. Behov for bedre systemforvaltning blir også nevnt av en IT-leder. En annen av IT-lederne anser kompetansen som stort sett tilstrekkelig, og en tredje mener at den har blitt vesentlig bedre de tre, fire siste årene. Et par av IT-lederne mener at bestillerkompetansen er varierende. Noen vet eksakt hva de vil ha, mens andre bestillinger ofte er teknologidrevet, og ikke alltid like klart uttrykt i funksjonelle behov. Den generelle kompetansen har økt, men det førte også til mer kravstore brukere. Det er helt nødvendig med en grundig avklaring gjennom dialog. Det blir betraktet som viktig å øke kompetansen i fagavdelingene, slik at de er med og tar tilstrekkelig ansvar for nødvendige prioriteringer.

IT-avdelingen har stort sett en rolle som deltaker, initiativtaker og rådgiver i forhold til arbeidet med fremtidig IT-strategi i virksomhetene. Noen har også en klar pådriverrolle, og poengterer at de er sentrale i forhold til å se behov og muligheter ved bruk av IT. To av virksomhetene har en egen stab som jobber med strategien, og i denne sammenhengen er IT-avdelingen rådgiver og/eller leverandør av grunnlagsmateriale. En IT-leder forteller at de har en rolle som deltaker i arbeidet med IT-strategien, men at det aldri har vært noen strategi som har blitt brukt i praksis. En IT-avdeling har ikke noen egen IT-strategi, men den strategiske planen for virksomheten har elementene i seg.

IT-lederne mener at medarbeiderne i IT-avdelingen har variabel, men stort sett tilstrekkelig kjennskap til den øvrige virksomhetens kjerneoppgaver. De medarbeiderne som samarbeider mye med fagavdelingene, har tildels gode kunnskaper. En IT-leder poengterer at slik kjennskap er avdelingens eksistensberettigelse, og at de legger vekt på å sette sammen tverrfaglige team.

5.2 IT-planer for virksomheten på kort og mellomlang sikt

Alle virksomhetene har IT-planer som konkretiserer arbeidet for hvert år. Det benyttes forskjellige betegnelser som oppdrags- og ressursdialoger, virksomhetsplan og årsplan for IT-funksjonen. En IT-leder synes det er vanskelig å jobbe etter planen i praksis, fordi det ofte blir behov for omprioriteringer underveis. Et annet synspunkt er at det blir mye synsing, fordi planen ikke er forankret i noen godkjent strategi.

Det er to av virksomhetene som ikke har formaliserte langsiktige IT-planer – kun tanker... I en av de andre virksomhetene avventes dette av en etatsgjennomgang. I resten av virksomhetene har de langsiktige IT-strategier, og tildels handlingsplaner knyttet til disse. I en virksomhet har de i tillegg en slags trendanalyse der de forsøker å se 10 år frem i tid.

5.3 IT-avdelingens fremtidige rolle i virksomheten

IT-lederne blir her spurt om hva virksomhetens IT-planer betyr for IT-funksjonen generelt, og for IT-avdelingen spesielt. En IT-leder legger vekt på at planene gjelder for hele etaten som helhet. Tradisjonelt har etaten vært veldig sentralstyrt, fordi de har sett det som viktig med en ensartet infrastruktur. En annen IT-leder anser den interne arbeidsplanen som det viktigste verktøyet, fordi alle i avdelingen er med på å estimere hva som kreves av ressurser, og den enkelte medarbeider kunne finne igjen seg selv i planen. Arbeidsplanen betyr også mye opp mot overordnet myndighet. En IT-leder anser planene som et ledd i å få rollen som leverandør 100 % på plass, og som et verktøy til å bli den funksjonen som ser behovene hos kundene og de teknologiske mulighetene.

En av IT-lederne tror at IT-avdelingens fremtidige rolle i større grad vil bli i form av å være pådriver og administrator, og at de i mindre grad vil inneha en direkte operatørrolle. En annen IT-leder er overbevist om at IT-avdelingens rolle vil øke i betydning, og underbygget det bl.a. med at de skal ha en ledende rolle med å implementere en felles infrastruktur med vekt på sterkere samordning. Et tredje synspunkt er at avdelingen fremdeles vil ha en sentral rolle, og også en viss vekst fordi IT blir brukt på stadig nye områder, bl.a. i

forhold til telefoni som tradisjonelt har hørt inn under administrasjon, men som etterhvert vil bli en naturlig del av IT-området.

5.4 Problemer knyttet til organisering og kompetanse

Virksomhetene har problemer med å skaffe seg tilstrekkelig kompetanse og ressurser på en rekke områder. Flere av IT-lederne nevner spesielt mangel på prosjektledelse som et problem. Gode prosjektledere blir ofte IT-ledere, og dermed ”spist opp” av organisasjonen. Et par av IT-lederne nevner at de leier inn prosjektledelse i noen prosjekter. Som en IT-leder sa det:

”Hvordan finne en prosjektleder som kan vise til gode resultater i tilsvarende store prosjekter. De er ikke mange, og i tillegg snakker vi her om lønninger som ligger godt over 500 000. Det er det vanskelig å få aksept for i organisasjonen, mens når prosjektleder leies inn, blir det gjerne faktuert for 1,5 million pr. år.”

I den ene av disse to virksomhetene setter de også ut hele oppdrag som entrepriser. I en virksomhet har de størst problemer i forhold til PC- og internetteknologi, i en annen nevnes operativsystem, databaser, drift av nettverk, tjenester i nettet, Internett og brannmur – de har outsourcet en del tjenester. Andre områder som nevnes av en IT-leder er styring, ledelse, design og utvikling. Det er en virksomhet som har hatt store problemer med nok kompetanse og ressurser i gruppen for infrastruktur. På utviklingssiden har de beholdt personalet, men det er vanskelig å rekruttere nye medarbeidere. Det benyttes mange innleide konsulenter i nye prosjekter. En IT-leder forteller at de har gått fra 10 års fartstid blant medarbeiderne til 1,36 i gjennomsnitt. Denne situasjonen har likevel gått bedre enn forventet. De har gjennomført et kontinuerlig rekrutteringsopplegg de siste fem årene, noe som har krevd mye ressurser til opplæring av nyilsatte, og naturlig nok gått utover øvrige leveranser. De føler at de fremdeles har tynt med kompetanse i forhold til design, arkitektur og relasjonsdatabaser.

IT-lederne ble stilt spørsmål om resten av virksomheten har tilstrekkelig IT kompetanse, og hva slags kompetanse som eventuelt først og fremst mangler. I denne sammenheng blir det nevnt prosjektledelse, lage kravspesifikasjoner, utvikling av bestillerrollen og forbedring av enkelte systemkoordinatorer på fagavdelingene. En IT-leder mener kompetansen er litt over middels, en annen at utfordringen er å ta i bruk mulighetene i systemene.

På 5-7 års sikt vil kompetansebehovet endre seg på en rekke områder. Et par av IT-lederne nevner spesielt PC- og internetteknologi, en annen kommunikasjon, integrasjon av tele og data, og evnen til å ta i bruk og utnytte nye produkter og tjenester. En IT-leder tror ikke behovet vil endre seg dramatisk, men at de vil bli mer konkurranseutsatt og legge mer vekt på totaltjenester, punktlighet, holde budsjettene etc. Dette igjen vil kreve en kulturendring mot større profesjonalitet i organisasjonen. En IT-leder mener at hovedproblemet med formell

kompetanse kombinert med erfaring, vil være det samme om 5-7 år. I en av virksomhetene der de ser det som aktuelt med sentralisering av drift og brukerstøtte, er det aktuelt å bygge opp kompetansen i forhold til dette, bl.a. med større muligheter for fjernadministrasjon av sentrale støttefunksjoner. En IT-leder mener at de måtte være kommet godt i gang med elektronisk saksbehandling innen fem år.

Tre av IT-lederne mener at IT-funksjonen i stor grad er organisert på en god måte i virksomheten i dag. I en av virksomhetene har de organisert etter matriseprinsippet, og det er full aksept for å flytte medarbeiderne etter hva som er aktuelle prosjekter til enhver tid. For fremtiden ser IT-leder det som viktig å skape enda bedre jobbrotasjon, og forbedre dialogen utover avdelingens grenser. I en annen virksomhet har de samlet alt av drift på ett sted, rendyrket brukerservice, produksjon og leverandørrollen. Den hierarkiske oppbyggingen av organisasjonen oppleves imidlertid som en svakhet, med problemer med å jobbe og utnytte ressursene på tvers. I en virksomhet er IT-lederens vurdering at enkelte funksjoner ikke blir tilstrekkelig ivaretatt, som f.eks. dokumentasjon. Han mener også at det er for liten kundefokusering. En virksomhet har nettopp omorganisert, og IT-leder har stor tro på at det vil fungere godt. De har styrket alle ledernivåene, og forhåpentligvis fått mer fokus på de viktigste oppgavene. Det blir sett som viktig å bli mer prosessorientert, se på behovet for tjenester ute hos brukerne og dra sammen på tvers av organisasjonen. Det er også en virksomhet som er under vurdering mht. omorganisering, og mulige alternative løsninger er å skille ut IT-avdelingen som en egen regnskapsmessig enhet, og/eller ulike grader av outsourcing.

Det er ulike synspunkter mht. om organiseringen vil måtte endres på 5-7 års sikt. En IT-leder mener at organiseringen garantert vil bli endret. Behovet for endringer påvirkes først og fremst av kundene, og den teknologiske og samfunnsmessige utviklingen – rollefordelingen mellom det private og det offentlige vil endre seg. En IT-leder nevner planer om å danne et programvare- og brukerstøttesenter, og det er ønsket om en sterkere brukerorientering som lå til grunn for disse planene. I en virksomhet vil de satse på et ”elektronisk veksthus”, der de aktivt vil prøve ut nye teknologiske muligheter. IT-leder ser for seg en fremtid der den enkelte saksbehandler kunne styre hele hverdagen sin fra skjermen. En virksomhet avventer behandling av planer på sentralt holdt, og det må deretter vurderes hvilke prosjekter som vil kunne gi konsekvenser for IT-avdelingens organisering. Det er også en IT-leder som ikke tror at det vil bli så store endringer – outsourcing blir forsøkt for noen år siden, og det blir kostbart. I en annen virksomhet vurderte IT-leder det som viktig å ha kompetanse på det som er etatsspesifikt, mens det som er hylleware kan kjøpes – det er imidlertid viktig med tilstrekkelig kompetanse til å følge opp konsulentene.

En av IT-lederne sier at de ikke har noen turn-over for tiden. De har klart å øke lønnsnivået jevnt over, de kan tilby spennende oppgaver og satser mye på kompetanseutvikling. Også i de fleste av de andre virksomhetene virker det som

om det har stabilisert seg, og at turn-over ikke er noe spesielt stort problem. Det er ulik oppfatning av i hvilken grad det er vanskelig eller lettere å rekruttere nye folk. To av IT-lederne mener de kan tilby konkurransedyktig lønn i forhold til nyutdannede, men at det er veldig vanskelig å rekruttere folk med erfaring. Det er bare en IT-leider som mener at turn-over er for stor (20-30% pr. år), først og fremst pga. for lav lønn i forhold til det private.

5.5 Viktigste kompetansebyggende tiltak

I følge IT-lederne lages det konkrete opplæringsplaner i nesten alle virksomheter for hver avdeling og den enkelte medarbeider, eller at det er på dagsorden å lage slike planer.

Det er ingen av virksomhetene som kan legge frem konkrete tall på hvor mange prosent av de samlede årsverkene i IT-avdelingen som benyttes til IT-relatert kompetanseutvikling. De anslår andelen til å være ganske høy, fordi medarbeiderne har en mer eller mindre kontinuerlig utvikling gjennom de daglige arbeidsoppgavene.

Det å arbeide sammen med erfarne kolleger blir ansett som det aller viktigste kompetanseutviklingstiltaket av de fleste IT-lederne. Eksterne kurs brukes også mye av flere virksomheter, men dette betraktes mer som opparbeidelse av basiskunnskap. Virksomhetene forsøker å rekruttere personer med spisskompetanse og mye erfaring, men det er bare helt unntaksvis at de lykkes med dette. Mange av de som ansettes er nyutdannede. Det rekrutteres også mange fra annen statlig virksomhet. Det er en del bytting av personale mellom store etater, og det oppleves at de drar hverandre opp lønnsmessig. En IT-leider mener at de har et veldig godt rekrutteringsopplegg i forhold til nyutdannede – de forsøker å engasjere folk allerede før de er ferdig med utdannelsen ved å f.eks. finansiere det siste studieåret. I en virksomhet har de tidligere hatt suksess med trainee-opplegg, og de vil gjerne satse på dette igjen. I en annen virksomhet samarbeider de tett med en ingeniørhøgskole, der de prøver ut en desentralisert utdanningsmodell.

5.6 Aktuelle hindre, tilpasningsstrategier og tiltak

IT-lederne er relativt samstemt i at den offentlige lønnspolitikken oppleves å være det største hinderet for å sikre seg tilstrekkelig IT-personell og IT-kompetanse, kanskje spesielt i forhold til de med mest erfaring og kompetanse. Lønna flater ut for tidlig, slik at folk forsvinner på det tidspunktet hvor organisasjonen skal begynne å høste av den kompetansen som er bygd opp. En IT-leider ser det slik at det er helt nødvendig å fåksept for andre lønnsbetingelser hvis de skal unngå mer outsourcing i fremtiden.

Virksomhetene har også satt igang en rekke tiltak med tanke på å sikre tilstrekkelig IT-personell og IT-kompetanse. Mange arbeidet i forhold til

lønnsheving, som spesielle lønnsfullmakter, B-regulativet og særskilte forhandlinger. I tillegg blir det nevnt en rekke andre tiltak, som rekrutteringsopplegg på høyskoler og universiteter, med bl.a. stipendiatorning, profilering på messer, kompetanseutvikling og videreutdanning, hjemmekontor (en dag pr. uke – populært), fokus på spennende og utfordrende oppgaver og miljø og kultur på avdelingen. I en virksomhet bruker de bevisst eksterne konsulenter i

nye utviklingsprosjekter. Som IT-lederen sa det:

”Vi får kjeft av departementet, men pengene blir innvilget selv om det blir dyrere – for hva er alternativet?”

IT-lederne kunne også tenke seg andre tiltak i tiden fremover. En IT-leder mener at de store etatene bør ha et felles opplegg i forhold til opplæring, fordi de har mange av de samme problemstillingene. En annen IT-leder mener at de bør ta bedre vare på eksisterende medarbeidere, med sterkere fokus på motivasjonsfaktorer. Det er bl.a. viktig med en balanse i avlønningen, slik at det ikke blir for store forskjeller mellom gamle og nye medarbeidere. En IT-leder mener at tiltakene er tilstrekkelig i forhold til nyutdannede, men at de ikke klarer å holde på folk, og her kunne bruk av studieår med full lønn være en bra motivasjonsfaktor. En annen IT-leder ser det slik at tiltakene er veldig avhengig av markedet, og har opplevd at de tidligere har bommet mye i forhold til gruppen som arbeidet med infrastruktur (veldig stor turn-over). Han ser bruk av Internett som et interessant medium for annonsering etter den målgruppen de er ute etter. Lønnsiden er selvfølgelig sentral, men det er samtidig viktig at statlige etater ikke bidrar til å presse opp lønningene. Ellers kom det frem synspunkt om at svært mye kan gjøres, men at det koster penger: Parkeringsordninger, bolig etc.

5.7 Rammebetingelser

IT-lederne er ganske entydige i sitt råd til staten om å gjøre noe med lønnspolitikken. En IT-leder mener at de rett og slett ikke har noe valg hvis man skal unngå mer outsourcing. Et annet synspunkt er at uansett kjøp av tjenester, må virksomhetene sitte igjen med betydelig egenkompetanse. En IT-leder mener også at lønna bør følge konjunktorene i markedet både opp og ned, og ellers at andre tilknytningsformer bør vurderes, f.eks. etter modell av Telenor. I tillegg bør staten vurdere outsourcing av enkelte oppgaver. Et par IT-ledere mener at staten i større grad bør bruke opplæring eller videreutdanning mot bindingstid, samt øke utdanningskapasiteten. En IT-leder forteller at IT-avdelingen i stor grad bruker personer som har to, tre år utdannelse etter videregående, og stiller spørsmålsteget ved om det er så hensiktsmessig med lang utdannelse – det er kanskje bedre å satse på løpende oppdatering i arbeidssituasjonen.

IT-lederne ble også spurt om hva AAD bør gjøre som koordinator og forvalter av personalpolitikken. En av IT-lederne vurderer det slik at behovet for IT-personell er konjunkturavhengig (behovet går opp og ned), og mener bestemt at det er feil å særbehandle spesielle grupper– noe kan legges til rette fra AADs side, men først og fremst er det et lokalt anliggende. En IT-leder mener at det bør være en generell gjennomgang av den totale personalpolitikken i staten, bl.a for å se på hvor det er større muligheter for fleksibilitet. En annen IT-leder mener at AAD bør ta initiativ til å skape en samlingsplass der etatene kan komme sammen og drøfte felles problemstillinger rundt IT-personell og IT-kompetanse, muligheter for samarbeid etc. I en virksomhet ser IT-leder det som aller mest viktig å øke antall ansatte. De får stadig flere oppgaver uten at bemanningen øker, og det fører til at sårbarheten blir større. Andre synspunkt i forhold til mulig engasjement fra AADs side var: Legge til rette for hjemmekontor – både teknisk og regelverk, kombinasjon av utdanningstøtte og bindingstid, og en veileder fra AAD om aktuelle lønnspakker.

5.8 IT-ledernes fremtidsbilde

IT-lederne ble spurt om sitt bilde av IT-funksjonen på 5-7 års sikt. En IT-leder tror at IT-avdelingen vil overta en del tradisjonelt administrative oppgaver. Videre at det kanskje går mot mer outsourcing. I den sammenheng blir det viktig å diskutere hva som skal være etatenes kjernevirksomhet– hva de skal ta hånd om selv. En av IT-lederne tror at flere av IT-miljøene vil bli slått sammen, og dermed skape et større fagmiljø, bedre kompetanse mindre sårbarhet, større fleksibilitet og bedre tilgjengelighet av avdelingens tjenester. En annen IT-leder tror også at det vil bli mer sentraliserte løsninger, og større krav til å levere til en gitt pris og kvalitet. En IT-leder tror at fagavdelingene vil få bedre IT-kompetanse, og at det vil gi nye utfordringer. Det er f.eks. mulig at fagavdelingene vil overta en del av det som IT-avdelingen gjør idag, men økt kompetanse kan også forbedre kommunikasjonen mellom faggruppene. Andre synspunkt som kom frem er at IT-funksjonen vil bli flinkere til å sammenstille informasjon fra flere kilder, særlig styringsinformasjon.

IT-lederne ble også stilt spørsmål om hvordan bildet ser ut for statlig forvaltning generelt på 5-7 års sikt. En IT-leder mener at det ikke er mange føringer å finne, f.eks. i forhold til outsourcing eller ikke, lønnspolitikk og kompetanseutvikling. En annen IT-leder mener at staten bør opptre mer som et konsern. En IT-leder er ikke pessimistisk, men realistisk mht. hastighet – man snur ikke en kultur i løpet av to år, og legger til:

”Dagens ledere har ikke den riktige kompetansen til å ta de riktige avgjørelsene. Det er altfor mye fokus på IT-støtten og teknologien, istedet for arbeidsprosessene.”

En IT-leder ser det som urovekkende at dagens ungdom sier at de ikke vil jobbe i staten:

”Staten vil bli tvunget til større bruk av eksterne tjenesteleverandører. Det blir viktig med tilstrekkelig styring og kontroll av leverandørene, ellers vil det garantert dukke opp nye dataskandaler.”

En IT-leder håpet at IT-avdelingen vil klare å komme opp på samme lønnsnivå som de andre i staten. Arbeidsmarkedet vil være preget av konjunktursvingninger, og staten som arbeidsgiver kan ikke konkurrere hvis man ikke lager aksjeselskap slik som f.eks. Telenor.

6 Intervjuer med topplederne

Det ble gjennomført intervjuer med topplederne i seks av syv virksomheter. Lederen av Forsvarets tele- og datatjeneste blir ikke intervjuet. Her ble to avdelingsdirektører som er sentrale i forhold til temaene intervjuet i stedet. Lederen av Arbeidsdirektoratet ble intervjuet sammen med prosjektdirektøren.

6.1 IT-støtte til primære arbeidsoppgaver

I alle virksomhetene er IT en sentral støtte til de primære arbeidsoppgavene. I en av virksomhetene er veldig mange av basisfunksjonene, og alle de store massearbeidsfunksjonene støttet av IT. Mye av innrapporteringen skjer også elektronisk. I en av de andre virksomhetene er kommunikasjonen med omverdenen også i stor grad støttet av IT. Det kan nevnes innhenting av informasjon fra store databaser, utsending av informasjon og utbetalinger. Kommunikasjonen med samarbeidspartnere, er i mindre grad støttet av IT. I to av virksomhetene er selve kjernevirksomheten IT-leveranser til de respektive etater. Av sikkerhetsgrunner har en av dem ingen åpen elektronisk kommunikasjon med omverdenen. E-post brukes internt, og Internett brukes bare fra frittstående PCer. En virksomhet har bl.a. som oppgave å levere IT tjenester, med vekt på utbygging og drift av infrastruktur tjenester for forvaltningen. E-post er meget viktig i kommunikasjonen med omverdenen. For en av de andre virksomhetene er selve den eksistensielle basis bygd på IT, og alle oppgaver og tjenester er basert på elektroniske databaser og registre. Store databaser er tilgjengelige for forvaltningen, og ovenfor næringsliv og enkeltpersoner er det opprettet telefonservice. Innrapporteringen skjer i stor grad manuelt, men skjema er tilgjengelig på Internett.

Det er varierende i hvilken grad brukerhensyn er bygget inn i systemene. En av virksomhetene har hatt størst fokus på effektivisering av de store rutineoppgavene, og i en annen har de ikke så mye direkte kontakt med sluttbrukerne – de står på en måte i 2. linje. I en virksomhet har de opprettet brukerforum for alle systemområder, og en annen er i ferd med å bli en mer åpen etat, der de forsøker å ta hensyn til alle interessenters behov. I en virksomhet er det faggruppene som lager funksjonell spesifisering, og det legges mye vekt på brukertilpasning.

Lederne nevner en rekke områder der virksomhetene har store utviklingspotensial med tanke på effektivisering. Generelt er de avhengig av å utvikle gode IT-løsninger på alle områder, og det blir nevnt elektronisk overføring av plikt og rettighetsinformasjon på deres respektive virkefelt, mer bruk av IT i produksjonen, avløsning for alle de små ITmiljøene rundt om i departementene, bedre integrasjon mellom departementene, utvikling av nye

løsninger og videreutvikling av de etablerte, mer IT-støtte i saksbehandlingsskjeden, ressursplanlegging og som hjelp i operativ tjeneste.

Virksomhetene har også et stort utviklingspotensiale med tanke på brukerorientering. I en virksomhet blir det nevnt løsninger for opprettelse av servicekontor, og tilrettelegging for elektroniske søknader. I en annen virksomhet er lederen opptatt av å utvikle en kundeorientert dimensjon i tillegg til det tekniske som er prioritert hittil. I en virksomhet mener lederen at brukerorientering og effektivisering er to sider av samme sak, f.eks. ved at innrapporteringen lettes gjennom gjenbruk av informasjon på tvers av statlige virksomheter og sektorer. En annen leder legger vekt på gjenbruk av frigjorte ressurser og videre utvikling av tekniske løsninger. De vil jobbe for å tilby flere av tjenestene elektronisk til publikum, og det virkelig store potensialet er innrapportering. En leder vil satse på bedre integrasjon mellom systemene, og et standard brukergrensesnitt.

I følge lederne står virksomhetene ovenfor en del problemer i forhold til IT kompetanse og -personell. I en etat legges det stor vekt på ledelse – alle lederne skal gjennomgå et lederutviklingsprogram. Videre er det viktig med samhandlingsprosessene i hele organisasjonen, og ikke minst når det gjelder å tydeliggjøre IT-avdelingens rolle som leverandør. I en virksomhet har de hatt høy turn-over, 50 % i 1997 og 30 % i 1998. Det er mange av de beste som forsvant, og de er vanskelig å erstatte. Særlig problematisk har det vært å rekruttere ledere, og tildels også fylle spesialistfunksjoner. En leder betrakter de økonomiske rammebetingelsene som det største problemet i forhold til IT-kompetanse og -personell, og en annen vil gjerne ha rammebetingelser på linje med andre statsetater. Rekruttering på mellomledernivå blir betraktet som aller mest problematisk.

6.2 Visjoner om IT i fremtidens virksomhet (5-7 år)

IT vil ha en sentral plass i fremtidig verdiskapning i alle virksomhetene, og det vil komme tildels store utviklingsprosjekter på en rekke områder. IT vil fremdeles ha størst plass i de mer rutinepregede delene av arbeidet, forteller en av IT-lederne, men det vil bli mer bruk av elektronisk datautveksling. De vil få utvikling på alle områder, som f.eks. servicekontor, elektroniske søknader, systemer for saksbehandling og datautveksling med samarbeidspartnere med vekt på samhandlingsrutinene. I en av de andre virksomhetene er bruk av Internett- og intranetteknologi i all tjenesteproduksjon i gang, og allerede kan nesten hvilken som helst tjeneste bestilles via skjermen. Dette vil utvikles videre. I en virksomhet vil det satses på videreutvikling av eksisterende løsninger, og arbeides videre med ytterligere funksjonalitet. Det vil f.eks. bli vanlig med elektroniske dokumenter, og det blir helt nødvendig å utvikle felles datadefinisjoner og opprette metadatabaser. I en av de andre virksomhetene er de opptatt av hvordan de skal klare å bruke den informasjonen de sitter med på en best mulig måte, og det er aktuelt å utvikle flere kontroll og støttesystemer.

Bedre informasjon og kommunikasjon mot publikum er også et sentralt område. IT-leder i en av de andre virksomhetene legger vekt på at IT er et verktøy for å understøtte primærvirksomheten, og at kostnyttebetraktninger må vektlegges enda sterkere i forhold til fremtidige prioriteringer. De vil bl.a. satse på bedre integrasjon og sikkerhet, saksbehandlingskjeden og nødvendige systemer som en følge av EU-samarbeidet. I en annen virksomhet er de opptatt av mulighetene for å utvikle nye tjenester. Mye av den fremtidige kommunikasjonen vil foregå på nettet. Teknologi og arbeid vil smelte sammen, slik at nett og tjenester vil fremstå som en helhetlig enhet.

6.3 Sentrale problemstillinger knyttet til visjonen om IT

Lederne ser en rekke styringsmessige og andre hindre knyttet til realisering av visjonen om IT. I en virksomhet er det et behov for profesjonalisering av systemeierne. Det etableres en intern kvalitetssikringsfunksjon med både datateknisk og faglig kompetanse på hver avdeling. I en annen virksomhet er det et mulig problem at ambisjoner om effektivisering ikke står i forhold til investeringsviljen. De må ha tilstrekkelig økonomiske rammebetingelser. Mangel på tilstrekkelig personell kan også være en hindring- de ønsker flere stillinger, og føler seg sårbare og avhengig av enkeltpersoner. En nøkkel til realisering av visjonen er standardisering og samarbeid med andre offentlige etater. Foreløpig er det også en del forhold ved Internett som er hindre, som sikkerhet (digitale signaturer) og kapasitet/hastighet. En av IT-lederne håper at de får beholde det som frigjøres ved bruk av IT i størst mulig grad. Han vil også gjerne ha større turn-over, og mer spesialisert kompetanse. Det er også en erkjennelse at de ikke klarer å gjøre alt selv i utviklingsprosjektene- derfor har de som bevisst strategi å sette ut store oppgaver, men ser det samtidig som svært viktig å beholde styringen og kontrollen med eksterne leverandører. En annen IT-leder er opptatt av rammebetingelsene og departementets styringsform i forhold til egen virksomhet. Departementet er minst 10 år etter de andre departementene i måten å styre underliggende etater. De driver med altfor mye detaljstyring, og beslutningene kommer for sent. I en av virksomhetene forteller IT-leder at det har vært problemer med rekruttering fra tid til annen, men at det har blitt lettere det siste halve året. Fremdeles er det imidlertid vanskelig å rekruttere spisskompetanse innen systemutvikling. Etterspørselen etter personell har virket mer kostnadsdrivende enn forventet.

Topplederne ble også spurt hva visjonen om IT vil bety for IT-ledernes personlige kompetansebehov. I en virksomhet mener lederen at kompetansen først og fremst vil være knyttet til ledelse. I en annen virksomhet klarer ikke alle avdelingslederne å forvalte systemene på en god nok måte. Det foregår en organisasjonsprosess, og resultatet blir sannsynligvis at alle avdelingsdirektørene må søke stillingene sine på nytt. I en tredje virksomhet lages det strategi for hvilke systemer de skal utvikle og hva som skal settes ut, og fremtidig rolle for avdelingslederne vil dreies mer mot kvalitetssikring og

oppfølging av eksterne leverandører. I to av virksomhetene mener lederne at avdelingslederne er veldig oppegående og ikke trenger høyere kompetanse.

Lederne ble også spurt om eksterne brukergruppers kompetanse er en del av rammebetingelsene, eventuelt et hinder for en mer ekspansiv strategi. En leder anser at brukergruppenes kompetanse ikke vil bli noe stort problem, fordi mange av brukerne er profesjonelle selv i forhold til IT-området. En annen leder mener at visjonen om et tettere fellesskap mellom departementene vil kreve suverenitetsavståelse for å bli realisert. I en virksomhet mener IT-leder at det er viktig med løsninger som gjør det enkelt å utveksle data og dokumenter. I en annen virksomhet mener IT-leder at forutsetningene for å realisere visjonen om IT er ganske gode i forhold til en av de store eksterne brukergruppene (næringslivet), fordi de skjønner hvor mye penger det kan være mulig å spare. I en tredje virksomhet mener IT-leder at grunnkompetanse hos eksterne brukergrupper er god, men at noen ledere er lite motiverte for å realisere gevinstene i praksis.

6.4 Problemer knyttet til organisering og kompetanse

Lederne ble spurt om det vil være mulig eller ønskelig å opprettholde dagens organisering av IT-funksjonen. En av lederne mener at dagens organisering ikke vil være relevant over tid fordi det blir en felles driftsenhet. En annen leder mener at organiseringen vil kunne være hensiktsmessig i flere år fremover. IT-kompetanse har blitt eksportert inn i alle miljøer, og denne distribuerte IT-kompetansen er det ønskelig å opprettholde. En tredje leder anser det som viktig å ha en egen IT-funksjon i forhold til å opprettholde og utvikle en enhetlig etat med felles infrastruktur. En fjerde leder fastslår at det i ferd med å skje endringer etter at de fikk ny IT-strategi – det gjelder særlig innføring av bestillerrollen. Fremtidig organisering av IT-funksjonen avhenger imidlertid av pågående utredninger og avgjørelser på høyere nivå. En femte leder mener at bruk av sentral help-desk vil gi muligheter for bedre styring av ressursene, og at mesteparten av brukerstøtte og feilretting kan gjøres over linje i fremtiden.

Lederne ble videre spurt om hva som er de mest sentrale problemstillingene knyttet til organisering og kompetanse i IT-funksjonen i dag, og på 5-7 års sikt. I en virksomhet nevner lederen rolleforståelsen, og en felles prioritering av satsningsområdene. Kvalitetssikringsfunksjon med kombinert IT og faglig kompetanse på systemeiersiden blir også ansett som sentralt. I en annen virksomhet vil felles driftsenhet for departementene ha store konsekvenser for organiseringen. Eksisterende IT-avdeling vil etterhvert gå over til å bli mer innadvendt, og den kritiske kompetanse blir å skjønne brukernes behov. I en tredje virksomhet mener leder at de om fem år fortsatt vil ha en egen IT-avdeling for utvikling og drift, men at det sannsynligvis vil foregå en større omlegging pga. den teknologiske utviklingen med bl.a. elektronisk saksbehandling. I en fjerde virksomhet mener lederen at det kan være aktuelt å flytte grensene for hva fagavdelingene skal gjøre, men at hovedgrepet

går i forhold til hvor mye som skal gjøre internt og hvor mye eksterntoppgavene må løses sett i lys av etatens primær oppgaver. I en femte virksomhet mener lederen at problemstillingene er avhengig av de eksterne rammebetingelsene, som utredninger og avgjørelser på høyere nivå mht. organisering. Det vil kunne bli aktuelt med sammenslåing med andre instanser. Endring av lønnspolitikken blir også ansettsom en sentral rammebetingelse.

6.5 Tilpasningsstrategier

Lederne ble først spurt om hvilke tilpasningsstrategier som kan være aktuelle på kort sikt, og på 5-7 års sikt. Strategier som blir nevnt er bl.a. kjøp av IT løsninger i biter, gjøre noe med årsaka til at folk slutter, som f.eks. lønn, vektlegge spennende arbeidsoppgaver, ta inn nyutdannede som blir 2-4 år (et ønske om et kreativt og ungt miljø), flere fellestjenester, flere eksternt kjøpte tjenester og mer outsourcing (men samtidig viktig å ta vare på folkene i etaten) fortsette å utvikle samarbeidet med andre etater, IT-strategi som skiller på leverandør og styring.

Lederne ble videre spurt om hvilke hovedgrep forvaltningen bør foreta for å sikre en god organisering av IT. En leder mener at forvaltningen bør nedtone operatørrollen, og heller i større grad være den som skaffer til veie eller er rådgiver, f.eks. ved kjøp av konsulent tjenester. En annen leder har dette synspunktet:

”AAD bør ikke sette igang policy med utvikling selv – de må gi rammer, og dytte på for å få en bedre utdanning og økt kapasitet. Andre aktuelle tiltak kan være premiering og bonusordninger – virkemidler som har et resultatelement.”

En leder mener også at rammebetingelsene for å få tak i ITpersonell er tilstede i dag, men at viljen i departementet mangler. Han mener at det bør satses på sentralisering på tvers av forvaltningen, og mer tilrettelegging mellom etater. Videre har han disse synspunktene om AAD:

”AAD har alltid vært veldig høytsvevende. De er aldri nede på noe operativt nivå, og har aldri laget noe praktisk som departementene kan bruke. Dette sliter de med i dag også.”

En annen leder ser ikke noe behov for felles strategiske grep for statlig forvaltning. Han mener at den enkelte virksomhet bør gå trinnvis frem og basere seg på teknologisk gjennomføringsevne.

I en av virksomhetene mener lederen at det vil være en fordel om man i større grad får samlet kjøperne i et felles forum, hvor anskaffelsesfunksjonen kan bli mer profesjonalsert. Videre har han dette synspunktet på AADs rolle:

”AAD bør holde fingrene av fatet. Tanken om en statlig IT-politikk er helt passé. Vi vil få tilnærmet de samme lønningene over hele verden. Vi er i et globalt marked – som det gjelder å utnytte.”

Lederne ble også spurt om hva slags IT-kompetanse den enkelte virksomhet vil ha størst behov for. Det blir nevnt systemutvikling, IT-kompetanse kombinert med styringskompetanse, strategisk og langsiktig tenkning, kost-nytteanalyser, kombinasjon av IT og økonomi, brukerstøtte og bestillerkompetanse. En IT-leder mener at mellomledernivået er det største problemet. De er kun rekruttert internt, og sørger i praksis for reproduksjon av holdninger.

Tilslutt fikk lederne spørsmål om i hvilken grad de betraktet samarbeidsstrategier, sentralisering og outsourcing av IT som ønskelige og realistiske strategier. En av lederne forteller at de har drevet med outsourcing i flere år, og at det til enhver tid er snakk om hva som er den mest hensiktsmessige arbeidsdelingen. De er heller ikke spesielt belastet med uønsket turn-over. De har store faglige utfordringer, og har sørget for å ligge litt i forkant på lønssiden. Det aller viktigste er at topplederne engasjerer seg, og viser i praksis at de bryr seg om IT generelt og arbeidsmiljøet for IT-medarbeiderne. En av de andre lederne er helt klar på at forvaltningen ikke bør tenke i retning av sentralisering av drift, og at jobben til enhver tid bør settes ut til de som kan gjøre den best. I en virksomhet forteller lederen at de har arbeidet aktivt med å få til et operativt samarbeid med andre statlige etater gjennom flere år, og at de bl.a. utveksler erfaringer med leverandører, informasjon om rutiner, standardsystemer og inngåtte avtaler med leverandører. I fremtiden kan det også være aktuelt med felles drift men det har ikke vært tema så langt.

7 Vedlegg: Intervjumaler

