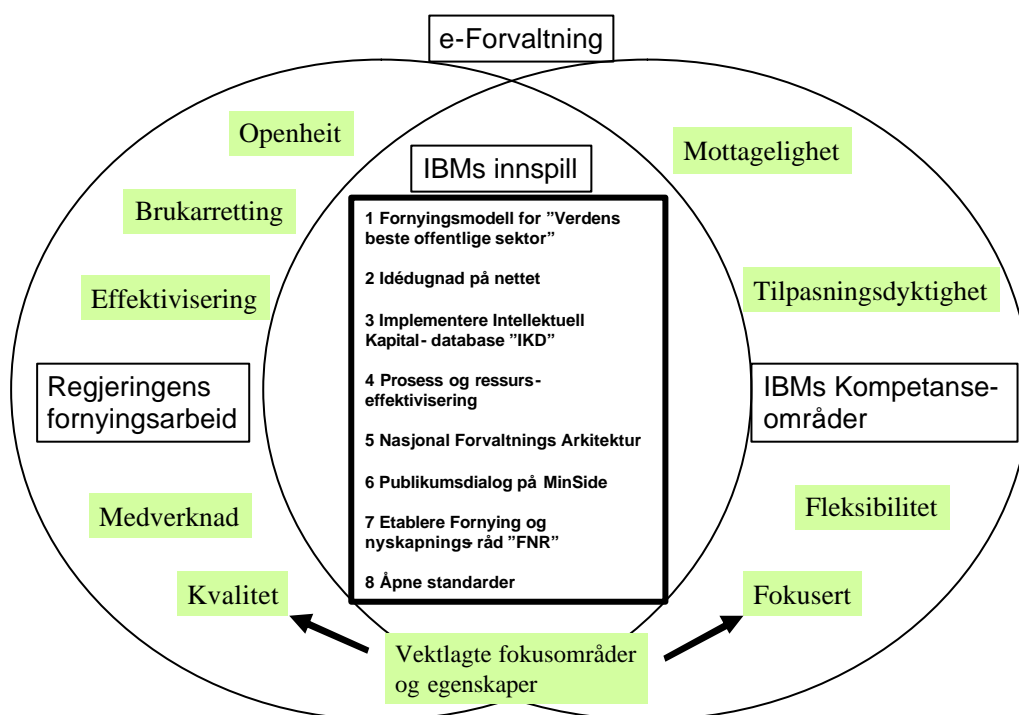


IBMs innspill på regjeringens fornyingsarbeid



8. september 2006

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	3
2	Verdens beste offentlige sektor	4
	Innspill 1: Fornyingsmodell for "Verdens beste offentlige sektor"	6
2.1	Medvirkning til Idégenerering, Startpunktet for dugnad !	6
	Innspill 2: Idédugnad på nettet	7
2.2	Mål og prioriteringer	7
	Innspill 3: Implementere intellektuell kapitaldatabase "IKD"	7
2.3	Effektivisering	8
	2.3.1 Komponentbasert forretningsutvikling	8
	Innspill 4: Prosess- og ressurseffektivisering	9
	2.3.2 Tjenesteorientert arkitektur	9
	2.3.3 Virksomhetsarkitektur	9
	Innspill 5: Nasjonal Forvaltningsarkitektur "NFA"	11
2.4	Løse problemer på ensartet måte	12
	Innspill 6: Publikumsdialog på MinSide	13
2.5	Ta aktiv del i forskningsarbeid rundt "tjenestevitenskap"	13
	Innspill 7: Fornyings- og nyskaperingsråd "FNR"	14
2.6	Innfør åpne standarder for dokumentformater i forvaltningen	15
	Innspill 8: Åpne standarder	15
3	Fornyingsutfordringer	16
4	Gode eksempler	17
4.1	Norske eksempler	17
4.2	70 eksempler på nyskaperere innen offentlig sektor	17
4.3	Global Innovation Outlook	18

Fornyings- og administrasjonsdepartementet
Postboks 8004 Dep.

0030 Oslo

*International Business Machines A/S
Rosenholmveien 25
Postboks 500
N-1411 Kolbotn
Norway*

+47 66 99 80 00

Deres ref
200602037

Vår ref
Frank Åseli

Sted
Kolbotn

Dato
08.09.2006

IBM Norges innspill til regjeringens fornyingsarbeid

IBM takker for innbydelsen til å komme med innspill på regjeringens fornyingsarbeid. Dette gjør vi med glede og entusiasme. Våre erfaringer fra tidligere høringer, blant annet eNorge-planen, Forprosjektrapport om arkitektur for elektronisk samhandling i offentlig sektor og Bruk av åpne standarder og åpen kildekode i offentlig sektor m.fl., er at dette kan avstedkomme gode løsningsforslag som kommer både forvaltningen, samfunnet, innbyggerne og næringslivet til gode.

Som aktivt medlem av IKT Norge stiller vi oss selvsagt bak foreningens vektlegging på IKT som viktig verktøy i regjeringens fornyingsplan og nøkkelen til å utvikle gode offentlige tjenester.

Vårt innspill vil ut over dette legge vekt på erfaringer fra vår egen organisasjon, der vi ved flere anledninger har gjennomført storstilte idédugnader for å få gode forslag til nytenkning og fornying. Vi vil også presentere virkemidler som har vært suksess i endringsprosesser og omstillingsprosjekter hos våre kunder.

Vi vil komme inn på hvordan nyskapning og fornyingsarbeid kan håndteres i organisasjoner der hovedvekten av verdiene som produseres er tjenesteproduksjon. Åpenhet og samarbeid er nøkkelfaktorer for suksess for nyskapning. Samtidig har vi forslag innen teknologi og tjenesteleveranser for offentlig forvaltning, også kjent som e-forvaltning. Dette er et område som IBM har lang erfaring fra og der vi kan vise til mange gode løsningseksempler.

Dokumentet har en mengde web-linker direkte til informasjon for utdypning, forklaring, osv. som er viktig å lese for å se helheten og å forstå innspillene.

I tillegg håper vi det blir anledning til å presentere våre innspill for dere, slik at vi kan gi en nærmere forklaring og gå dypere inn på hvert enkelt forslag.

Med vennlig hilsen
International Business Machines A/S

Paul Are Killie
Direktør
Offentlig sektor

Frank Åseli
Kundeansvarlig
Statlig sektor

1 Innledning

I vårt innspill ønsker vi å knytte regjeringens særlige vektlagte områder opp mot "beste erfaringer" hos våre kunder verden over, og erfaringer fra vår egen naturlige organisasjonsutvikling. Vi har forsøkt å bygge en matrise som viser hvor de ulike fokusområdene har særlig relevans. Se *tabell 1, "IBMs innspill"* nedenfor.

IBMs Innspill	1: Fornyings- modell for "Verdens beste offentlige sektor"	2: Ide' dugnad på nettet	3: Implementere Intellektuell Kaptial- Database (IKD)	4: Prosess og ressurs effektiv- isering	5: Nasjonal Forvaltnings- arkitektur (NFA)	6: Publikums- dialog på MinSide	7: Åpne Standarder	8: Fornyings- og nyskappingsrå- d" (FNR)
Brukarretting: organisere det offentlige tilbudet slik at det møter folk sine behov, og gjøre det enkelt for innbyggjarar og næringsliv å vere i kontakt med det offentlige	Ja, 75%	Ja, 75%	Delvis 25%	Ja, 75%	Delvis, 50%	Ja, 75%	Ja, 75%	Ja, 75%
Åpenheit: arbeide aktivt for å gi folk flest betre kunnskap om og innsikt i offentlege aktivitetar ressursbruk, kvalitet og resultat	Ja, 75%	Delvis 50%	Delvis 50%	Ja, 75%		Delvis 25%	Ja, 75%	
Effektivisering: løyse fellesskapsoppgåver meir effektivt for å frigjere ressursar til prioriterteoppgåver	Ja, 75%	Delvis 25%	Ja, 75%	Ja, 100%	Ja, 75%	Ja, 75%	Ja, 75%	Ja, 75%
Kvalitet: sikre at det offentlige tilbudet har høg kvalitet, og at dette kan målast og fylgjast opp systematisk	Ja, 100%	Delvis 25%	Ja, 75%	Delvis 25%	Ja, 75%	Delvis, 50%	Ja, 75%	Ja, 75%
Medverknad: leggje opp til brei og konstruktiv medverknad frå brukarane, tilsette og organisasjonane deira	Ja, 100%	Ja, 100%	Delvis, 50%	Ja, 75%			Ja, 75%	Delvis, 50%

Tabell 1, IBMs innspill

Tabellen viser en forholdsvis (angitt i grovestimert prosent) "egnet" mellom regjeringens enkelte områder mappet mot våre innspill, slik at innspillene kan være komponenter i et fokusområde. Vi benytter selv tilsvarende "matrise" for å bygge opp under våre egne fokusområder, se skisse i *Figur 1, Vektlagte fokusområder*. Selv om man i utgangspunktet skulle anta at det er stor forskjell mellom forvaltningen av et land som Norge og større internasjonale konsern, så er det overraskende mange likhetstrekk. Disse likhetstrekkene danner et mønster. Det er gjort mye forskning på dette området som danner et eget metodeverk kalt "Patterns for e-business", se kapittel 2.3.

"Patterns for e-business" benyttes for å løse like problemstillinger på lik måte, og er essensielt for å løse fellesoppgaver og å oppnå effektivisering.

2 Verdens beste offentlige sektor

I innbydelsen fastslås det at:

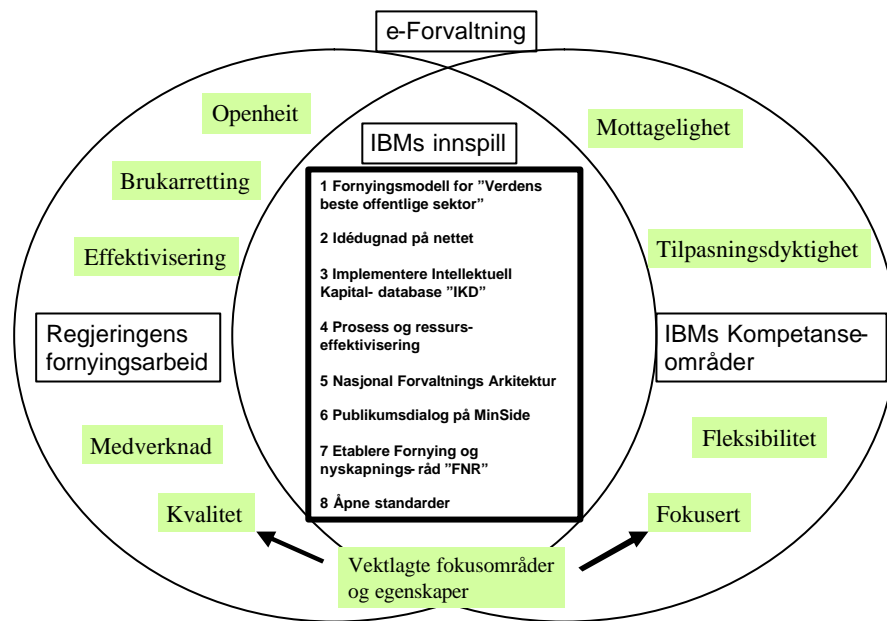
”Regjeringen vil skape verdens beste offentlige sektor gjennom en dugnad med ansatte, frivillege lag og organisasjoner.”

Dette er et ambisiøst og godt mål.

På bakgrunn av de store endringene hos våre kunder de siste årene, og spesifikt innen forvaltninger verden over har IBM selv måttet gjennomgå en transformasjon av egen organisasjon. Dette har ledet an i utviklingen av en mer fleksibel og tjenesteorientert organisasjon. Vi har gjennomgått flere utviklingsfaser der vi har testet ut ”egen medisin”. Medisin som har vist seg å ha særdeles god effekt, og som senere er anerkjent og tatt i bruk av mange andre virksomheter.

Alle våre tjenester og løsninger er tuftet på tilbakemeldinger fra våre kunder og bygd opp etter intensivt forskningsarbeid og markedsforståelse innen de ulike bransjer og industrier. Vi har utviklet omfattende designkriterier som er tilpasset de ulike forretningsområdene i IBM. Disse danner grunnlaget for hva som blir utviklet av produkter og tjenester som i neste omgang skal skape merverdi for våre kunder.

Et av fokusområdene for en vellykket fornying er å invitere til nytenkning, som nå Fornyingsdepartementet har gjort. IBM har forsøkt å definere nytenkning rundt transformasjonsprosesser i en egen plan kalt ”Innovation” - Reinventing the Enterprise”. Her legges det vekt på at i en fase der man bygger opp en ny struktur er faktorer som Mottagelighet, Flexibilitet, Tilpasningsdyktighet og Fokus, nøkler til suksess. Disse ligger svært nær opp til de kriterier regjeringen har valgt i fornyingsarbeidet med ”Brukarretting”, ”Openheit”, ”Effektivisering”, ”Kvalitet” og ”Medverknad”, også skissert i *Figur 1 Vektlagte fokusområder* nedenfor.



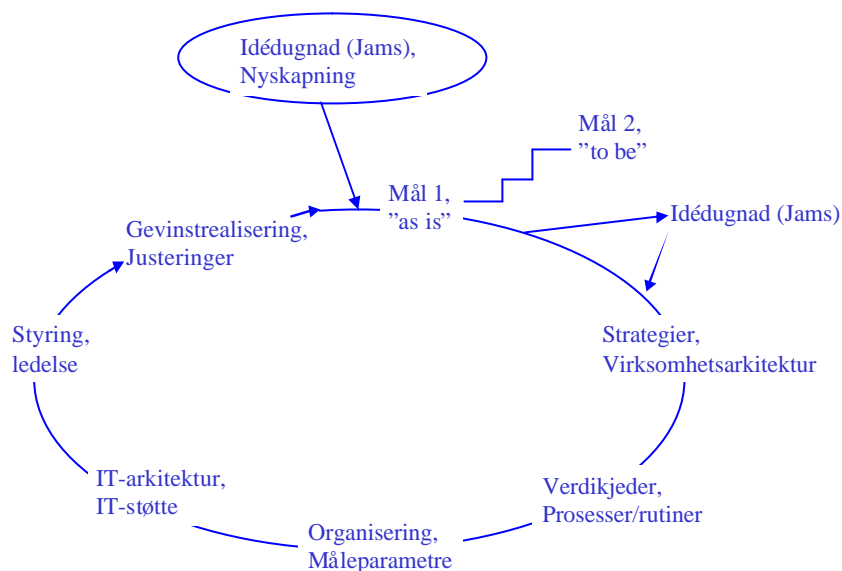
Figur 1, Vektlagte fokusområder

Uten at vi har detaljkunnskap om prosessen og forslagene i Soria Moria planen, mener vi at det tilsendte dokument beskriver et utgangspunkt i fornyingsarbeidet, som ligger nær opp til den transformasjonen vi selv som et internasjonalt selskap er inne i. Vi vil besvare noe av forespørselen med de erfaringer vi har gjort og gjør i den sammenheng, både når det gjelder intern transformasjon, men også tilsvarende erfaringer vi har med kompliserte kundeprosjekt.

Som utgangspunkt for vår egen transformasjon har vi valgt en innovasjonsmodell for bruk både på makro- og mikroplan for å sikre en ensrettet kommunikasjon med de involverte. Dette omfatter en ensartet språkbruk/definisjoner, et ensartet utgangspunkt for helhetsplanen samt tiltak innenfor de områder og elementer som skal endres fra nåværende status. Dette for å sikre at vi tar hensyn til endringer og følgeeffekter på andre elementer av disse. I den sammenheng vil vi legge særskilt vekt på:

- involvering av alle berørte
- prosesser/rutiner som utgangspunkt for forbedringer
- en virksomhetsarkitektur støttet av en IT-arkitektur, se NFA - en fleksibel infrastruktur som kan tåle en stor grad av endringer (ref. *Komponentbasert utvikling og Tjenesteorientert arkitektur* i Kap. 2.2). Sammenhengen til Innovasjonsmodellen er også illustrert i *Figur 2. Innovasjonsmodell*.

En overordnet modell vil sikre oversikt, kommunikasjon og et ensartet utgangspunkt for planer og aktiviteter.



Figur 2 – Innovasjonsmodell

For IBM har det vært viktig både å ta hensyn til de ideer som har fremkommet i "jams" eller idédugnader, men også å justere prosessene samt bygge nye der prosesser/rutiner har manglet. Dette også for å sikre en kontinuerlig videreutvikling og forbedring i stedet for et "skippertak" nå og da.

Innspill 1: Fornyingsmodell for "Verdens beste offentlige sektor"

Regjeringen etablerer en fornyingsmodell basert på figur 2 *Innovasjonsmodell* samt beskrivelser i Kap. 2. Tilpasninger må selvfølgelig gjøres etter behov. Modellen er basert på en "Open Source"-tilnærming og kjennetegnes av åpenhet, samarbeid og inkluderende prosesser.

2.1 Medvirkning til Idégenerering, Startpunktet for dugnad !

Når det innbys til dugnad er det viktig at alle som ønsker og har ideer på området, er informert om muligheten (markedsføringsfasen, tilsvarende den invitasjon som FAD har sendt ut), og deretter gis tilgang til å gi innspill (idédugnad/"brainstorming"-fasen). For å gjennomføre denne fasen så effektivt som mulig har vi som del av innovasjonsmodellen, etablert en web-løsning for dette, kalt "Online Innovation Jam" (se artikkel i [Business Week Online](#) under tittelen: "Big Blue Brainstorm, IBM is putting some 100,000 heads together for an online Innovation Jam").

http://www.businessweek.com/magazine/content/06_32/b3996062.htm?chan=tc&campaign_id=rss_tech

og https://www.globalinnovationjam.com/p2/xhtml/phase2_splash_24hr.html

Vi har også i samarbeid med Canadas regjering og FN gjennomført tilsvarende idédugnader om byutvikling:

"The Government of Canada, in partnership with IBM and UN-HABITAT, have put together a 72-hour online event in preparation for the World Urban Forum, to be held next summer in Vancouver. It's called "Habitat Jam" <http://www.habitatjam.com/> and it'll basically be a, dare I say, jam session about urban issues - poverty, water, sustainability, safety, and business. You can register to participate for free [right here.](#)"

Se også : http://www.wuf3-fum3.ca/en/pdf/Habitat_JAM_Report_en.pdf.

Innspill 2: Idédugnad på nettet

Som en naturlig videreføring gjennomføres en foredling av innspillene fra denne dugnaden som en oppfølgende idédugnad nummer to, "Jam 2". IBM tilbyr å samarbeide med regjeringen om gjennomføringen av dette på lik linje med initiativet i Canada (se over)

2.2 Mål og prioriteringer

Vår erfaring tilsier at det er meget viktig å finne de viktigste driverne i et transformasjons eller fornyingsprosjekt. Driverne endrer seg fra prosjekt til prosjekt og er mer kompliserte nå enn tidligere. Dette stiller større krav til styring og gjennomføring av prosjekter enn tidligere og andre krav til programsjef og/eller prosjektleder. I planleggingen av et program, transformasjon og prosjekt er det hensiktsmessig at program/prosjektleder er med så tidlig som mulig når omfanget (scope) og prioriteringer utformes. Transformasjon/fornyning i den skala som dere antyder vil absolutt måtte kjøres som flere program med diverse delprosjekt under hvert program.

IBM har oppnådd en stor grad av kostnadseffektivitet ved å bygge en prosjektmetodikk som brukes av alle i hele konsernet. Et slikt samarbeid på tvers har vist seg å muliggjøre mange synergier.

Sett i relasjon til den overordnede modell som er vist i *figur 2 Innovasjonsmodell*, har IBM vunnet meget på å konkretisere målsettinger for våre idédugnader. Det har vært viktig å definere formålet og omfanget av et program/prosjekt for å gi retningen man ønsker å gå i. De oppsatte mål må så raskt som mulig viderefremmes til alle involverte i idédugnaden (Jam 2). I disse faser bruker IBM modeller og verktøy for å prioritere initiativ og sjekke ut om de oppsatte initiativ/aktiviteter er nødvendige og tilstrekkelige for å nå målene. Dette har medført til at alle prosjekt etablerer en egen informasjonsprosess som sikrer involvering og oversikt.

Alle nyvinninger og nyskapingen i transformasjonen samles i en "Intellektuell Kapitaldatabase" (IKD) for spredning i nettverket på tvers og for gjenbruk i andre initiativ.

Innspill 3: Implementere intellektuell kapitaldatabase "IKD"

Det bør snarest mulig etableres en Intellektuell Kapitaldatabase (IKD), der innspillene lagres, foredles som grunnlag for blant annet nye "Jams".

2.3 Effektivisering

”.. For å nå dei ambisiøse måla innanfor rammene av handlingsregelen og omsynet til eldrebølga, må vi mellom anna gjennom omstilling finne **effektive løysingar** som gjer at vi kan gi eit betre tilbod. Det er ikkje eit alternativ å droppe omstilling.... ” – ”

Regjeringen vil måtte håndtere både eksisterende planer og tiltak sammen med de nye ideene med påfølgende planer og tiltak i en strategi. Effektivisering støttes av IKT- løsninger i samspill med prosesser, organisasjoner og mennesker. For å oppnå at *fellesoppgaver løses mer effektivt, slik at ressurser kan frigis til prioriterte oppgaver*, anbefaler vi at det lages en overordnet virksomhetsarkitektur for forvaltningen som helhet (Nasjonal Forvaltnings Arkitektur - NFA)

I dette inngår det også å ta i bruk komponentbasert forretningsutvikling (CBM) og tjenesteorientert arkitektur (SOA).

2.3.1 Komponentbasert forretningsutvikling

CBM er en måte å betrakte virksomheten på som skaper et helhetlig perspektiv og som peker på forbedringsmuligheter både når det gjelder teknologi, organisasjon og prosesser. Resultatet er at organisasjonen:

- lettere kan tilpasse seg nye direktiver og rammebetingelser
- lettere kan tilpasse seg nye organisasjonsformer og partnere
- skape fokus på de kritiske komponentene og prosessene i organisasjonen

Figuren viser et eksempel på et komponentbasert perspektiv som er laget for sosial- og trygdetjenester i Storbritannia.

Version 1 July 12, 2004 © IBM Corp. 2004	Trygdeetatens virksomhetsområde	Utvikling av sosiale programmer	Kommunikasjon og informasjon	Relationship Management	Saksbehandling	Finansiering	Overensstemmelse med regelverk	Trygdeetatens Interne tjenester
Retningslinjer og strategisk planlegging	Sosialøkonomiske Analyser Kunde segmentering Strategi for samfunnsengasjement	Samspill med lovgivende myndigheter Utarbeidelse av retningslinjer Program Planlegging	Markedsstrategi Kampanje planlegging Identifisering av nye behov	Strategi for levering av tjenester	Strategi for finansiering av Trygdeetatens Strategi for lån og gjeld	Rammeverk for risikohåndtering Strategi for personvern Strategi for revisjon	Økonomisk Strategi HR Strategi IT Strategi	
Overordnet kontroll og Resultatansvar	Resultat vurdering Effektivitets måling Rapportering	Produkt Design Produkt Administrasjon	Kampanje administrasjon	Kontoregnskap Håndtering av tjenesteytere Aktivitetsoppfølging	Kontroll av saksgang Finansiell oppfølging av sak Resultat oppfølging av sak Overvåking av klagesaker Dokumentering av saksinfo.	Kapital investering Avstemming av driftsregnskap	Risiko trendanalyse Ivaretagelse av personvern Gjennomføre revisjon	Økonomisk ledelse HR ledelse IT ledelse
Gjennomføring av tjenester	Markeds undersøkelse Styrking av samfunnsengasjement på lokalt nivå	Utrulling av produkter Justering av leveranseevne	Identifikasjon av målgruppe Markedsføring og annonsering Gjennomføring av kampanje	Registrering av aktører Informasjons innhenting Initiell vurdering Endring i omstendigheter Meldinger	Bedømming Validering Tjenesteplan/ Plan korr.tiltak Avgjøre berettigelse Avgjøre velseomfang Henvising Revurdering av tidligere tildeling Betalingsinstruks per tildeling	Beregning av forpliktelser Innkreving Periodisering Fordeling	Kvalitetssikring Risikovurdering Katastrofe planlegging Risiko forebygging Risiko identifisering Rehabilitering Revisjons forberedelse	Økonomisk leveranse HR leveranse IT leveranse

Figur 3. CBM-kart for sosial- og trygdetjenester

En CBM analyse tilpasset regjeringens formål vil vise hvordan de ulike organisasjonskomponentene og prosessene henger sammen og hvilke IT-systemer som støtter ulike prosesser og hvor viktig det er at disse er integrert.

CBM er et nyttig verktøy i seg selv for å effektivisere dagens prosesser og gjøre organisasjonen bedre i stand til å møte fremtidige krav og endringer, men CBM blir svært kraftfullt i kombinasjon med en tjenesteorientert arkitektur eller SOA (Service Oriented Architecture).

Innspill 4: Prosess- og ressurseffektivisering

For å få et helhetlig bilde for effektiviserings- gevinster av den offentlige tjenesteproduksjonen vil vi foreslå en gjennomgang av dagens organisasjon enheter og prosesser i samsvar med CBM (Component Business Modeling).

2.3.2 Tjenesteorientert arkitektur

Jfr. FADs høringsrapport "Bruk av åpne IT-standarder og åpen kildekode i offentlig sektor"

http://www.dep.no/filarkiv/252170/Bruk_av_apne_standarder_og_apen_kildekode_off_sektor.pdf

anbefales det tiltak for innføring av Tjenesteorientert arkitektur (SOA).

SOA gir en komplett teknologisk basis av virksomhetens prosesser og tjenester ved å

- gi støtte for modellering og simulering av forretningsprosesser
- gi støtte for utvikling og sammenstilling av tjenester
- tilby et kjøremiljø for disse tjenestene og
- håndtere styring og drift av kjøremiljøet

Å kombinere CBM og SOA betyr at man får en metodikk for å modellere hele virksomheten sin, fra forretningsstrategi ned til hvert enkelt IT-system:

- CBM brukes til å definere forretningstjenester og for å plassere ansvar for å levere disse tjenestene i organisasjonen.
- Så modelleres de nødvendige prosesser for å levere forretningstjenestene i henhold til SOA.
- Til slutt defineres de IT-komponenter som leverer IT-tjenestene (SOA) som understøtter leveranse av forretningstjenestene (CBM).

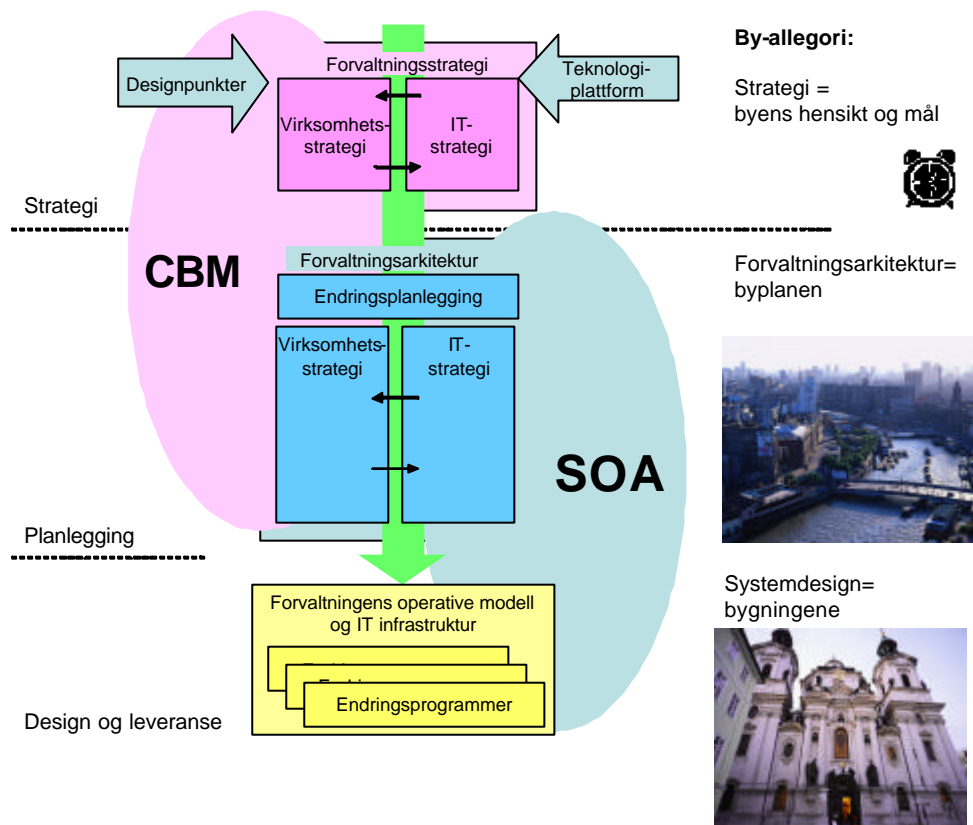
2.3.3 Virksomhetsarkitektur

Å innføre og vedlikeholde CBM og SOA i virksomheten krever et verktøy for å sikre at strategi, arkitektur og prosjekter henger sammen og utvikles i tråd med hverandre.

IBMs metode for å definere en *virksomhetsarkitektur* vil sikre at

- prosjektene man gjennomfører blir planlagt og prioritert slik at de har et mål som er i tråd med virksomhetens strategi
- prosjektene følger virksomhetens arkitektur, både forretningsarkitektur og it-arkitektur
- arkitekturen oppdateres i henhold til nye krav avdekket i prosjektene

Figuren under viser hvordan CBM, SOA og virksomhetsarkitekturen henger sammen.



Figur 4. Sammenheng mellom CBM, SOA og virksomhetsarkitektur

CBM er verktøyet som hjelper til å definere virksomhetsstrategien, endringsplaner og forretningsarkitektur.

SOA definerer IT-arkitekturen og det operative miljøet for tjenestene.

Virksomhetsarkitekturen definerer sammenhengen mellom forretningsarkitekturen og IT-arkitekturen, og styrer utviklingen og vedlikeholdet av disse.

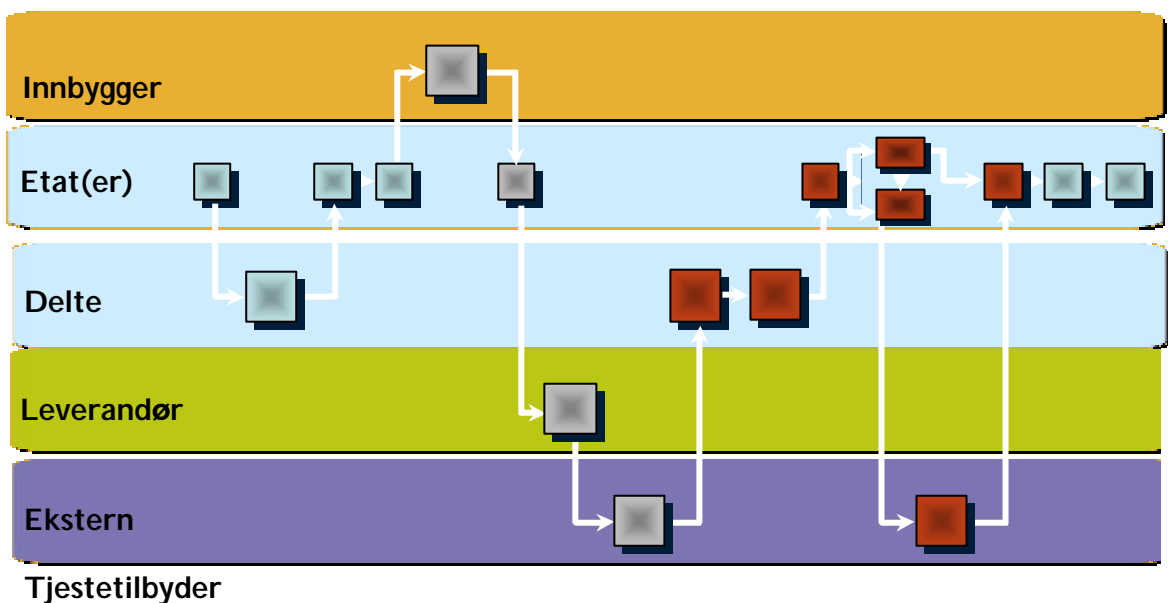
Dette vil til sammen definere et sett med endringsprogrammer som vil oppfylle virksomhetsstrategien.

Innspill 5: Nasjonal Forvaltningsarkitektur "NFA"

For å oppnå at *fellesoppgaver løses mer effektivt, slik at ressurser kan frigis til prioriterte oppgaver*, anbefaler vi at det lages en overordnet virksomhetsarkitektur for forvaltningen som helhet (Nasjonal Forvaltnings Arkitektur - NFA)

Ved hjelp av CBM, SOA og virksomhetsarkitektur "bygges" ønskede egenskaper inn i forvaltningen. CBM og SOA er essensielt for å kunne gjenbruke sentrale komponenter. For å løse fellesoppgaver mer effektivt vil CBM gjøre det mulig å sette komponentene inn i en annen sammenheng, på tvers av forvaltningens eksisterende "siloe" og etater.

CBM for ny samhandling mellom innbyggere og forvaltningen



Figur 5, CBM og samhandling på tvers

2.4 Løse problemer på ensartet måte

Som nevnt innledningsvis har vi i våre egne utviklingsfaser bygd på såkalte designkriterier/-egenskaper. Vi ser klart at dette er paralleller til de fokus områder regjeringen legger særlig vekt på. Disse områdene sammenfaller med mye av de samme karakteristika/mønster vi ser i andre forvaltninger og virksomheter.

IBM har i sin metode, "Patterns for e-business" sett på hvilke mønstre som kjennetegner virksomheter.

"Patterns for e-business" benyttes for å løse like problemstillinger på lik måte, og er essensielt for å løse fellesoppgaver og å oppnå effektivisering.

Dette gir også en strategi for gjenbruk, som er helt essensielt for SOA, og CBM. Linken nedenfor beskriver hvilke forretningsmønstre (Business Patterns) som åpenbare og i hvilken sammenheng de kan benyttes.

<http://www.ibm.com/developerworks/patterns/select-pattern.html#simple>

Som et eksempel har vi samordnet noen av regjeringens vektlagte områder opp mot de forretningsmønstre som kan være med å realisere IT-støttede prosesser. Disse mønstrene, som er overaskende få, vil gjøre arbeidet enklere når arkitekter skal sette sammen nye tjenester.

Område	Beskrivelse	"Patterns" som er aktuelle
<i>Brugarretting</i>	organisere det offentlege tilbodet slik at det møter folk sine behov, og gjere det enkelt for innbyggjarar og næringsliv å vere i kontakt med det offentlege	Self-Service Also known as the User-to-Business pattern, Self-Service addresses the general case of internal and external users interacting with enterprise transactions and data. http://www.ibm.com/developerworks/patterns/u2b/index.html
<i>Openheit</i>	arbeide aktivt for å gi folk flest betre kunnskap om og innsikt i offentlege aktivitetar ressursbruk, kvalitet og resultat	Information Aggregation The Information Aggregation business pattern, also known as User-to-Data, can be observed in e-business solutions that allow users to access and manipulate data that is aggregated from multiple sources. This Business pattern captures the process of taking large volumes of data, text, images, video and so on and using tools to extract useful information from them. http://www.ibm.com/developerworks/patterns/bi/index.html
<i>Effektivisering</i>	løyse fellesskapsoppgåver meir effektivt for å frigjere ressursar til prioriterteoppgåver	Self-Service Also known as the User-to-Business pattern, Self-Service addresses the general case of internal and external users interacting with enterprise transactions and data. http://www.ibm.com/developerworks/patterns/collaboration/select-application-topology.html
<i>Medverknad</i>	leggje opp til brei og konstruktiv medverknad frå brukarane, tilsette og organisasjonane deira	Collaboration Sometimes called User-to-User, the Collaboration business pattern addresses the interactions and collaborations between users. This pattern can be observed in solutions that support small or extended teams who need to work together in order to achieve a joint goal. http://www.ibm.com/developerworks/patterns/collaboration/index.html

Går man inn og vurderer disse mønstrene opp mot de definerte områdene, vil man se mer eller mindre samsvar. Innenfor forvaltningen benyttes ofte ” [Self-Service](#)” og ” [Collaboration](#)”. Den siste benyttes i våre egne idédugnader som er tidligere beskrevet, og er produktifisert som pakkeløsninger som enkelt kan koples til portaler. Et naturlig tiltak for å støtte ” *Medverknad*” vil være å bygge en slik funksjon inn i ”MinSide”-portalen.

Innspill 6: Publikumsdialog på MinSide

1. Første trinn kan være at en ”Jam”-link gjøres permanent og tilgjengelig for alle, slik at man kan følge med på hvilke idédugnader som pågår og kan se status på disse.
2. Trinn 2 kan være å etablere Online Chat / ” [Collaboration](#)” mellom innbyggere og ytre og indre etater. Eksempelvis kan Servicekontorene som er opprettet i mange kommuner ha en slik funksjon. Dette vil gi ypperlig service fra etaten.

Gode eksempler på ” [Self-Service](#)” er for eksempel ”Bytte av Fastlege” og ”Bestille Europeisk helsetrygdekort” fra NAV, ”Levere Selvangivelsen” fra Skatteetaten og ”Autoreg”, egenregistrering av biler for bilforhandlerne fra Statens Vegvesen.

Som dere ser er forvaltningen allerede i gang med mye godt arbeide som er basert på gjenbruk av eksisterende ”gamle” løsningskomponenter.

2.5 Ta aktiv del i forskningsarbeid rundt ”tjenestevitenskap”

I industrilandene utgjør servicenæringene 70 prosent av BNP – og andelen vokser raskt. I følge tall for Norge (2004) står offentlig sektor alene for 16 % av BNP og annen tjenesteyting for 21 %.

For å kunne forstå den kompleksitet som preger forvaltning og næringsliv, med tanke på globalisering, tverrkulturelle miljø, integrerte IT-miljø, nye kommunikasjonskanaler er det viktig med breddekunnskap og en holistisk forståelse der det tidligere var nisjetenkning og spisskompetanse.

Systematiseringen av tjenesteyting er en global utfordring; der mennesker, teknologi og forretningsverdi er tre nøkkelord. ”Services Science, and Management Engineering” (SSME), i denne sammenheng oversatt til tjenestevitenskap, er en helt ny fagdisiplin og et nytt forskningsområde der en søker å løse utfordringene en står overfor innen tjenesteytende næringer og -forvaltning.

Pga. egen utvikling til å bli mer og mer et tjenesteproduiserende selskap, har dette hjulpet oss inn i forskning og utvikling innen tjenestevitenskap. SSME knytter sammen kunnskap innen IT, økonomi, samfunns- og organisasjonsvitenskap, med blant annet psykologi og antropologi. IBM har utviklet fagplaner og pensum som er gjort tilgjengelig for universiteter og høyskoler over hele verden. Se

<http://www.research.ibm.com/ssme/index.shtml>

http://researchweb.watson.ibm.com/ssme/20051010_services.shtml

Et av målene med å utvikle dette fagområdet er å få strukturerte metoder for å utvikle nye tjenester – og dermed oppnå større forutsigbarhet i grenseområdet mellom kvalitet, effektivitet, læring og innovasjon. Ved å simulere komplekse sammenhenger mellom næringsliv, samfunnsutvikling og sosiale systemer, vil virksomheter både i det private og det offentlige kunne ta bedre beslutninger.

Innspill 7: Fornyings- og nyskaperingsråd "FNR"

Sett i lys av at Fornyingsarbeidet i hovedsak vil omfatte offentlig tjenesteproduksjon, vil vi foreslå å opprette et " *Fornyings- og nyskaperingsråd*" (FNR) til bruk for forvaltningen og næringslivet. FNR bør ha deltagelse/ledelse fra forsknings- og universitetsmiljøene i Norge, forvaltningen for øvrig, samt næringslivet.

Det ble til Forskningsrådets utlysning av midler til "Senter for Forskningsdrevet Innovasjon" sendt søknader fra flere utdanningsinstitusjoner med tema tett opp mot SSME. IBM ble invitert med i to av disse sentrene. Dessverre ble ikke søknadene innvilget, men Forskningsrådet har vist interesse for å fortsette å drøfte arbeidet med SSME i Norge. Vi oppfordrer departementet til å fullt støtte opp om dette initiativet!

IBM tilbyr å bringe vår kompetanse innen tjenestevitenskap (Service Science) inn i et "Fornyings- og nyskaperingsråd" der det utarbeides forslag til konkrete tiltak, både for fornyingen av offentlig sektor, høyere utdanning, osv.

2.6 Innfør åpne standarder for dokumentformater i forvaltningen

Tidspunktet er nå helt riktig for å innføre en åpen ISO standard for dokumentformater (ODF – Open Document Format) i forvaltningen. Dette er en utredning som allerede pågår i regi av FAD, men arbeidet bør ferdigstilles snarest mulig. Flere forvaltninger verden over har allerede tatt steget. Dokumenter vil være en naturlig del av en e-forvaltning, og innbyggere må kunne ha en valgfrihet til verktøy for dialog med forvaltningen, uten vanskelige og kostbare konverteringer. I dag kan innbyggere velge hvilke nettlesere som benyttes for å lese informasjon på nettet, inkludert offentlige nettsider. Vi ser i dag at flere og flere velger gratis Open Source-alternativer basert på industristandarder. Det vil være et naturlig krav for å lese offentlige dokumenter også, men dette er ikke mulig i dag.

Innspill 8: Åpne standarder

Fra høringen om Åpne Standarder og Open Source i 2005 har allerede departementet fått mange innspill på dette, også fra IBM, se http://www.dep.no/filarkiv/258172/Horing_kildekode_IBM.pdf

En viktig "Silo" å bryte NÅ for å oppnå større åpenhet og bredere konkurranse på tilgjengelige kontorstøtteprodukter, er å innføre en åpen ISO standard for dokumentformater (ODF – Open Document Format) i forvaltningen.

En sannsynlig effekt av økt konkurranse er også større besparelser og frigjøring av midler til andre prioriterte oppgaver.

3 Fornyingsutfordringer

Noen av de viktigste utfordringer vi har møtt så langt i egen og kunders transformasjonsprosjekt kan kort beskrives som:

1. Undervurdering av endringstakten i samfunnet og markedet. Dette medfører ofte igangsetting av for store prosjekt i stedet for fleksible mindre delprosjekt.
2. Mangel på en overordnet virksomhetsarkitektur (Nasjonal Forvaltningsarkitektur) for de organisasjoner som inngår i "nettverket", slik at kryssarbeid og prosesser kan virke med kvalitet og kostnadseffektivitet. En virksomhetsarkitektur gir sterke føringer for en IT-arkitektur og vise versa.
3. Mangel på en enhetlig og åpen IT-arkitektur som kan tåle virksomhetsendringer og nye spillere over tid.
4. En IT-infrastruktur som kan matche virksomhetsendringene og utvidelse av "nettverket" med nye aktører.
5. En sterk undervurdering av "de myke faktorer" mht involvering av berørte personer, kommunikasjonsprosesser og holdninger.

4 Gode eksempler

Det finnes mange gode eksempler på fornying og nyskaping i Norge og internasjonalt. Vi har her laget en kort beskrivelse med link til utdypende informasjon.

4.1 Norske eksempler

Nasjonalt senter for telemedisin, er et meget godt eksempel på hvordan man kan benytte et spredt fagkompetansemiljø til samfunnsnyttige oppgaver via samhandlings- løsninger. <http://www.telemed.no/>

Arendal Kommune. Prisen for Årets Service Kommune 2004 ble tildelt Arendal Kommune, <http://www.arendal.kommune.no/austagder/arendal/arendalk.nsf/0/72C41F4D993067A3C1256F1700564A0D?OpenDocument>

“Bytte av fastlege” på nett, <https://is.trygdeetaten.no/rtv-minfastlege/innbygger/visloginside.do>

4.2 70 eksempler på nyskاپere innen offentlig sektor

Som inspirasjon har vi vedlagt link til “Top Public Sector Innovators” som gir total 70 eksempler over nyskaping i offentlig sektor verden over (weblinken er en interaktiv pdf):

<http://www.ibm.com/industries/government/innovation/doc/content/bin/G299-0953-00H.pdf>

Eksemplene er delt opp i følgende relevante områder:

1. Forvaltning – 24 eksempler
 - a. Øket evne til tjenesteleveranser
 - b. Øket effektivisering og yteevne
 - c. Øket sikkerhet
2. Utdanning – 25 eksempler
 - a. Læring og samhandling
 - b. Øket yteevne og ansvar
 - c. Nyskaping og forskning
3. Helse – 21 eksempler
 - a. Klinikk optimalisering
 - b. Helse og velvære
 - c. Pasient fokuserte nettverk

4.3 *Global Innovation Outlook*

"The Global Innovation Outlook " gir en plattform for verdens mest interessante "tenkere" til å delta i åpne diskusjoner om viktige og dagsaktuelle tema innen områder som handel, helse, forvaltning, bank/finans, osv. Les mer på:

[http://domino.research.ibm.com/comm/www_innovate.nsf/images/gio/\\$FILE/GIO_2005.pdf](http://domino.research.ibm.com/comm/www_innovate.nsf/images/gio/$FILE/GIO_2005.pdf)