

# På vej mod digital forvaltning

*vision og strategi for den offentlige sektor*

# **På vej mod den digitale forvaltning**

**– vision og strategi for den offentlige sektor**

**Januar 2002**

**På vej mod den digitale forvaltning  
– vision og strategi for den offentlige sektor**

**Januar 2002**

Denne publikation er kun tilgængelig online.

Henvendelse om publikationen kan ske til:

Projekt Digital Forvaltning  
Den Digitale Taskforce  
Christiansborg Slotsplads 1  
1218 København K  
Telefon: 33 95 15 55  
Telefax: 33 95 15 88  
Email: [tforce@tforce.dk](mailto:tforce@tforce.dk)

Publikationen kan hentes på Projekt Digital Forvaltnings hjemmeside:  
[www.e.gov.dk](http://www.e.gov.dk)

## Indholdsfortegnelse

1. God forvaltning i det digitale samfund .....	4
2. Pejlemærker for den digitale forvaltning .....	6
3. De kommende års indsatsområder .....	8
Indsatsområde I: Fleksibel organisering .....	8
Indsatsområde II: Samarbejde i servicefællesskaber .....	9
Indsatsområde III: Slankere administration gennem effektive arbejdsgange ..	11
Indsatsområde IV: Sammenhængende indgange til den offentlige sektor .....	12
Indsatsområde V: Fuld digital service .....	14
Indsatsområde VI: Digital infrastruktur i alle offentlige organisationer .....	15
Indsatsområde VII: Sikker digital forvaltning .....	16
Indsatsområde VIII: Vejledning og vidensdeling .....	18
4. Bestyrelsens rolle og virkemidler .....	20
Ad 1. Skabe de rette rammebetingelser .....	21
Ad 2. Skabe overblik og formidle viden om digital forvaltning .....	21
Ad 3. Sikre fremdriften i digitaliseringsprocessen .....	21

## 1. God forvaltning i det digitale samfund

Danmark er midt i udviklingen af et digitalt samfund, som vil ændre vante forestillinger – i privatlivet, i erhvervslivet og i den offentlige sektor.

Størstedelen af befolkningen er allerede aktive i et digitalt netværkssamfund, der griber ind i alle aspekter af samfundet. Danskerne er blandt de fremmeste i verden til at tage nye teknologiske muligheder i brug, målt på internetadgang, mobiltelefoni og computerudbredelse.

Danmark har sat som mål at være blandt de nationer, der bedst udnytter den globale, digitale udvikling til at skabe vækst og velfærd. Borgerne skal have adgang til digitale medier og bruge dem i alle dele af samfundslivet – fra handel på Internettet til nye tilbud inden for undervisning og kultur. Virksomhederne skal anvende de digitale teknologier og netværkssamfundets muligheder til at styrke konkurrenceevnen i en stadigt mere globaliseret verden.

Det er ambitionen på tværs af stat, amter og kommuner at udnytte potentialerne i et digitalt samfund til at indrette den offentlige sektor mere fleksibelt, mere effektivt og med større kvalitet for borgerne. Kernen i digital forvaltning er netop en forbedret og mere effektiv løsning af forvaltningsopgaver gennem anvendelse af informationsteknologi.

De kommende års demografiske udvikling fører til, at der bliver flere ældre, mens tilgangen til arbejdsstyrken stagnerer. Hvis den offentlige sektor ikke skal mangle hænder til at udføre sine kerneopgaver, er det nødvendigt at flytte ressourcer fra administration til service. Digital forvaltning vil blive et vigtigt redskab i denne omstilling.

Digital forvaltning skal også sikre, at borgerne mødes med mere individuelle ydelser, som sætter deres aktuelle behov i centrum. Den offentlige sektor skal blive meget lettere tilgængelig gennem elektroniske medier. En større gennemskuelighed og adgang til informationer om det offentliges sagsgange vil samtidig understøtte borgernes tillid til den offentlige sektor.

Arbejdsprocesser og organisationer skal omlægges, i takt med at den digitale kommunikation muliggør nye former for arbejdsdeling og forenkling af sagsgange.

Stat, amter og kommuner har indrettet administrationen efter praktiske begrænsninger, som ikke vil være der i en fremtidig digitaliseret forvaltning. Fysisk nærhed til dokumenter, sager eller ekspertise har været afgørende for, hvordan og hvor opgaver er blevet løst. Grænserne mellem institutionerne har på mange områder fungeret som mure, fordi omkostningerne ved at dele viden og distribuere viden har været stor. Sådan vil det ikke være i fremtiden, hvis de fulde po-

tentialer i digital forvaltning udnyttes. Det skal dog fortsat være helt klart for borgerne, hvilken myndighed der har ansvaret for en given opgave, selvom den faktiske udførelse ligger i andet regi.

Denne store omstilling af den offentlige sektor til digital forvaltning kræver samarbejde og fælles beslutninger mellem alle forvaltningsniveauer i Danmark.

Bestyrelsen ser det som sin rolle at understøtte disse processer og sikre, at de nødvendige beslutninger træffes undervejs i digitaliseringen af den offentlige sektor.

*Visionen for den digitale forvaltning er, at digitale teknologier systematisk anvendes til at nytænke og forandre organisationer og arbejdsprocesser for at højne servicekvalitet og effektivitet.*

## 2. Pejlemærker for den digitale forvaltning

De følgende fire pejlemærker beskriver de langsigtede mål, der skal være styrende for indsatsen i de kommende år og løfte stat, amter og kommuner ind i det digitale samfund. Pejlemærkerne understøttes af 8 indsatsområder, som skal bidrage til at realisere de langsigtede mål.

Pejlemærker og indsatsområder suppleres af målepunkter og indikatorer.

*Pejlemærke 1: Den digitale forvaltning skal ruste borgere og virksomheder til netværkssamfundet*

Udviklingen af den digitale forvaltning må ikke ske isoleret. Med den vægt den offentlige sektor har i den samlede samfundsøkonomi skal den digitale forvaltning være et positivt bidrag til udviklingen af et netværkssamfund, som borgere og erhvervsliv kan drage fordel af.

Det er vigtigt, at den digitale forvaltning bidrager til udviklingen af et netværkssamfund, fordi udviklingen af et samfund, hvor økonomien i stadig højere grad er baseret på viden, vil blive en afgørende forudsætning for velstand i fremtiden. I en globaliseret verden vil de lande, som bedst forstår at udnytte netværkssamfundets muligheder, opnå en stærk position.

I kraft af sin størrelse kan den offentlige sektor gøre det interessant for flere at bruge IT, sætte standarder, der skaber infrastrukturer for hele samfundet, og skabe nye markeder hvor Danmark kan markere sig. Den offentlige sektor kan dermed være med til at drive en udvikling, som er til gavn for hele samfundet. Den digitale forvaltning kan samtidig være med til at øge IT-kompetencerne bredt i befolkningen, for eksempel ved at gøre IT tilgængeligt på biblioteker, i rådhusets forhal med mere.

Endelig er det af stor betydning, at den digitale forvaltning udvikles i et tæt samspil med den private sektor for at udnytte og udvikle kompetencer og erfaringer i begge sektorer.

*Pejlemærke 2: Den offentlige sektor skal arbejde og kommunikere digitalt*

Den offentlige sektor skal udnytte de digitale teknologier til at forbedre og effektivisere ydelserne. Indberetninger, betalinger, ansøgninger og anden kommunikation med den offentlige forvaltning skal kunne håndteres digitalt. Al kommunikation internt i den offentlige sektor skal foregå digitalt. Samtidig skal den offentlige forvaltning på alle områder benytte digitale teknologier i forbindelse med

sagsbehandling og andre administrative opgaver. Den fulde digitalisering af den offentlige sektor skal sikre, at arbejdsprocesser rettet mod papirhåndtering og manuel kontrol mindskes, og at dobbeltarbejde og unødvendige sagsgange fjernes. Målet er at reducere omkostningerne i den offentlige sektor, samtidig med at borgere og virksomheder får bedre adgang til offentlig service.

En så afgørende ændring af den måde, arbejdet udføres på, vil kræve, at digital forvaltning indgår som et centralt element i kompetenceudviklingen af medarbejderne i den offentlige sektor.

*Pejlemærke 3: Den offentlige sektors ydelser skal leveres sammenhængende med borgere og virksomheder i centrum*

Opgaver i den offentlige sektor skal løses med udgangspunkt i borgere og virksomheders behov og aktuelle situation, støttet af digitale løsninger. Målet er, at der udvikles sammenhængende servicetilbud, også når det kræver løsninger på tværs af eksisterende forvaltningsgrænser. Oplysninger og meddelelser skal kun afgives én gang til offentlige myndigheder. Det forudsætter, at data og information bliver genbrugt i langt højere grad end i dag.

*Pejlemærke 4: Opgaverne i den offentlige sektor skal udføres, hvor de håndteres bedst*

Med digitale teknologier bliver det enklere og billigere at dele viden og løse opgaver for hinanden på en langt mere fleksibel måde end i dag. Digital forvaltning skal give mulighed for at flytte udførelsen af arbejdsopgaver mellem institutioner, således at opgaver udføres, hvor de løses bedst og mest effektivt, uafhængig af opgaveansvaret.

En fleksibel håndtering af konkrete arbejdsopgaver på tværs af institutionsgrænser skal bidrage til at effektivisere rutineopgaver i den offentlige sektor og sikre den faglige kvalitet i mere specialiserede opgaver. Den enkelte institution kan på nogle områder udnytte særlige kompetencer til at løse opgaver for andre institutioner og på andre områder lægge arbejdsopgaver ud til offentlige institutioner eller private virksomheder.



### **3. De kommende års indsatsområder**

Pejlemærkerne er de langsigtede mål, som skal være styrende for arbejdet med digital forvaltning. På kort sigt er den konkrete indsats prioriteret i 8 indsatsområder, som skal bære digital forvaltning frem de næste 2-3 år. Det gælder for den enkelte myndighed eller institution, som skal foretage investeringer og træffe strategiske valg vedrørende udformningen af digital forvaltning. Og det gælder for den fælles offentlige indsats, der skal tilvejebringe de nødvendige rammebetingelser for digital forvaltning.

Et indsatsområde kan bidrage til at realisere målene i mere end et pejlemærke. Under hvert indsatsområde er det imidlertid angivet, hvilke pejlemærker indsatsen især relaterer sig til.

Indførelsen af digital forvaltning er en opgave, som primært skal løftes decentralt. Det er den enkelte institution, som har ansvaret for omstillingen til digital forvaltning, og som har forudsætningerne for at vurdere, hvordan potentialerne i digital forvaltning realiseres bedst på det enkelte område. Stat, amter og kommuner har et fælles ansvar for at sikre, at de nødvendige rammebetingelser er på plads, og at barrierer, som hindrer indførelsen af digital forvaltning, fjernes. Denne arbejdsdeling er understreget under hvert indsatsområde. Det er derfor præciseret, hvad der er den enkelte institutions ansvar, og hvad der er et fælles ansvar for stat, amt og kommuner.

Den tværoffentlige bestyrelse, som er nedsat for at fremme digitaliseringen af den offentlige sektor, vil løbende følge udviklingen for at sikre, at der til stadighed sker en udmøntning under de enkelte indsatsområder.

#### **Indsatsområde I: Fleksibel organisering**

I takt med, at grundlaget for administrative funktioner bliver fuldt digitalt, kan opgaverne løses med færre hensyn til fysisk og organisatorisk placering. Den enkelte institution får mulighed for at fokusere på de opgaver, som den selv løser bedst, og lade andre organisationer om at udføre øvrige opgaver eller etablere samdrift, hvor det er mere effektivt. Med digitale teknologier bliver det muligt i højere grad at lade andre løse opgaverne eller at udvikle en arbejdsdeling. Eksempelvis gennem fælles IT-funktioner, samdrift af skatteforvaltninger eller fælles administrative støttefunktioner for små institutioner.

I de kommende år bliver det et vigtigt indsatsområde at sikre, at mulighederne i en sådan fleksibel organisering virkeliggøres. Målet er, at der både opnås bedre service og besparelser som følge af organisatoriske omlægninger.

Status i dag er, at kun de færreste offentlige institutioner har analyseret, hvilke opgaver der med fordel kunne løses i samarbejde med andre eller i et kontraktforhold. Det skyldes naturligvis, at det først for alvor er inden for de seneste år, at mulighederne for også at inddrage ny teknologi i sådanne overvejelser har vist sig. Men det skyldes også tradition og vaner.

Indsatsområdet er en væsentlig forudsætning for pejlemærke 4 om, at opgaverne i den offentlige sektor skal udføres, hvor de håndteres bedst. Hvis dette pejlemærke skal realiseres, kræver det, at der målrettet arbejdes med at skabe en fleksibel organisering.

*Bestyrelsen anbefaler, at offentlige institutioner:*

- *Indretter organisationen så fleksibelt, at opgaver kan udføres i de organisatoriske rammer der bedst udnytter mulighederne i digital teknologi.*
- *Uddelegerer eller samler opgaveudførelsen, hvor der er fordel i at samarbejde med andre offentlige institutioner eller private virksomheder.*

På tværs af stat, amter og kommuner afklares muligheder og problemer med uddelegering af myndighedsopgaver til andre offentlige institutioner eller virksomheder. Der skal fastlægges modeller for eksempel deling af udgifter, personaleressourcer, ansvar og så videre.

I samspillet med private virksomheder skal der fastlægges klare og fælles spilleregler, således at det bliver let for den enkelte institution at indgå i nye samspilsrelationer.

*Bestyrelsen vil:*

- *Støtte fremdrift for nye arbejdsdelinger mellem offentlige myndigheder og mellem offentlige myndigheder og private virksomheder.*
  - *Vejledning med spilleregler for samarbejde i portaler igangsat.*
  - *Modeller for nye kontraktformer med private virksomheder der bygger på partnerskab frem for indkøb igangsat.*

## **Indsatsområde II: Samarbejde i servicefællesskaber**

Mange offentlige opgaver løses på tværs af forvaltningsmæssige grænser og myndighedsniveauer. Det kan let medføre, at sagsbehandlingen bliver kompliceret og tidskrævende for borgere og virksomheder. Digitaliseringen af den offentlige sektor åbner mulighed for at etablere servicefællesskaber mellem offentlige

myndigheder. Servicefællesskaber skal sikre en sammenhæng i opgaveløsningen, baseret på brugernes behov og et fællesskab om data og arbejdsprocesser. En indsats for at etablere sådanne servicefællesskaber vil dermed bidrage til at virkeliggøre pejlemærke 3 om, at den offentlige sektors ydelser skal leveres sammenhængende med borgere og virksomheder i centrum.

I den offentlige sektor findes allerede mange samarbejder på tværs af myndigheder og på tværs af stat, amt og kommune om blandt andet udveksling af data. Udviklingen mod egentlige servicefællesskaber kræver, at arbejdsgange, der går på tværs af organisationer og administrative skel, gennemtænkes fordomsfrit, og at data anvendes mere intensivt. Erfaringen fra blandt andet sundhedsområdet viser, at det er en lang proces at udvikle fællesskaber, som sikrer en vidtgående deling af data. Det kræver, at der udvikles et fælles sprog, som gør det muligt at udveksle data konsistent.

Servicefællesskaber er således en samlebetegnelse for mere eller mindre strukturerede samarbejder på tværs af offentlige myndigheder, hvor processer koordineres og optimeres på tværs af myndighedsgrænser med henblik på at løse konkrete opgaver, og hvor fællesskabet understøttes af en større eller mindre grad af digitalisering og datafællesskab. Det bærende i alle servicefællesskaber er imidlertid viljen til samarbejde.

Den enkelte myndighed skal tage initiativ til at indgå i servicefællesskaber om de af myndighedens kerneopgaver, som involverer andre myndigheder.

Alle myndigheder skal afdække, hvilke arbejdsgange som rækker ud over organisationen selv, og om de kunne løses bedre gennem et mere intensivt samarbejde om opgaveløsning og deling af data med andre myndigheder.

*Bestyrelsen anbefaler at offentlige institutioner:*

- *Håndterer tværgående arbejdsgange eller serviceområder gennem et tæt samarbejde om opgaveløsning og deling af data med andre myndigheder, evt. i servicefællesskaber.*

Det er en fælles offentlig opgave at sikre, at der etableres servicefællesskaber, som understøttes af digital forvaltning. Det kan blandt andet ske ved på oplagte områder at understøtte en udvikling mod servicefællesskaber samt sikre klare spilleregler for den praktiske implementering. I nogle tilfælde vil det også være nødvendigt at etablere fælles teknologiske løsninger, for eksempel gennem udbud, fordi institutionerne hver for sig ikke har kapacitet til at løfte den byrde, det er, at anskaffe et større system, og fordi der er behov for løsninger, som rækker ud over den enkelte institutions behov.

*Bestyrelsen vil:*

- *Støtte etableringen af servicefællesskaber ved at udpege centrale områder, hvor det vil være oplagt at etablere servicefællesskaber.*
  - Servicefællesskab om erhvervs-service igangsat.
  - Servicefællesskab om geografiske data er besluttet.
  - Servicefællesskab om aktivering af ledige vurderes.
- *Sikre de nødvendige rammer for servicefællesskaber, herunder mulighed for standardiseret dataanvendelse.*
  - Standardisering af nøgledata samt løbende udvikling af udvekslingsstandarder i XML er igangsat.
  - Principper for datagenbrug, med rettigheder og klageorgan etableret.

### **Indsatsområde III: Slankere administration gennem effektive arbejdsgange**

Digital forvaltning skal resultere i, at den enkelte institution anvender færre ressourcer på administrative funktioner ved at udnytte effektiviseringsmulighederne i digitale arbejdsprocesser. Det kræver, at institutionens arbejdsgange gennemgås med henblik på en forenkling. Målet er, at mere af organisationens tid anvendes på at løse kerneopgaver, og at de ressourcer, som i dag anvendes på administration i den offentlige sektor, skal reduceres. Indsatsen er dermed en væsentlig forudsætning for, at pejlemærke 2 kan realiseres. Den offentlige sektor skal arbejde og kommunikere digitalt, og det forudsætter, at arbejdsgange omlægges.

De fleste arbejdsgange er i dag tilrettelagt med en kombination af digitale værktøjer og papirkommunikation. I den enkelte myndighed bliver udfordringen i de kommende år at få etableret nye arbejdsgange og rutiner der fuldt ud understøttes af digitale værktøjer.

Da det er besluttet, at al kommunikation mellem offentlige myndigheder skal overgå til digital kommunikation, vil den enkelte institution få mulighed for at håndtere sagsgange fuldt digitalt.

*Bestyrelsen anbefaler, at offentlige institutioner:*

- *løbende og systematisk optimerer deres effektivitet gennem omlægning af arbejdsgange og organisation, støttet af digitale værktøjer.*

Stat, amter og kommuner kan i fællesskab understøtte udviklingen af effektive arbejdsgange gennem vejledning og gennem udpegning af digitaliseringsegne processer, som går igen i mange institutioner. Et eksempel er på en sådan fælles proces er tilskud, som er en opgave, der varetages af mange statslige institutioner. På det kommunale område vil de kommunale organisationer påtage sig en særlig opgave i at kortlægge processer, som er fælles på tværs af kommuner, og som med fordel kunne digitaliseres.

*Bestyrelsen vil:*

- *Tage initiativ til at støtte digitaling af processer, som går igen i mange institutioner.*
- *Overvåge og bidrage til fremdrift i slankning af den offentlige administration.*
  - *Indsamling og formidling af erfaringer med forenkling af administrative arbejdsgange igangsæt.*

## **Indsatsområde IV: Sammenhængende indgange til den offentlige sektor**

Digital forvaltning skaber mulighed for at designe sammenhængende elektroniske indgange til den offentlige sektor. Mulighederne spænder fra personaliserede indgange for den enkelte borger eller virksomhed til brede portaler, hvor vigtig information, selvbetjeningsmuligheder med mere er samlet på et område og formidlet gennem Internet, mobiltelefon, TV eller andre kanaler.

Det er et vigtigt indsatsområde i de kommende år at sikre et systematisk arbejde med at skabe sammenhængende indgange, fordi det giver væsentlige serviceforbedringer for borgere og virksomheder, der er i kontakt med den offentlige sektor. Det er også et fælles indsatsområde, fordi der potentielt er fare for resourcespild, hvis den offentlige sektor ikke formår at koordinere sin indsats. Dette indsatsområde er der dermed, i lighed med indsatsområde II, en væsentlig forudsætning for at pejlemærke 3 kan realiseres. Indsatsen på dette område skal sikre, at den offentlige sektors ydelser bliver leveret sammenhængende med borgere og virksomheder i centrum

Målet er, at en borger eller virksomhed skal kunne komme i kontakt med den offentlige sektor ad mange indgange, men at udviklingen af de elektroniske indgange sker koordineret, således at for eksempel moduler fra en portal genbruges på andre portaler i offentligt eller eventuelt privat regi.

I dag udvikles mange elektroniske indgange til den offentlige sektor, herunder ses der mange konkurrerende bud på "én indgang" til et område. Et problem er, at ikke alle løsninger tager udgangspunkt i behovet hos brugerne af de pågældende ydelser, men i højere grad udformes med udgangspunkt i for eksempel forvaltningsstruktur. Et andet problem er, at indgangene ofte er "tomme skaller" uden reel sammenhæng bagud. Endelig må det konstateres, at der i nogle tilfælde sker en uheldig dobbeltudvikling af stort set identisk indhold.

Det er af stor betydning, at den enkelte institution eller myndighed analyserer sin egen service i samarbejde med brugerne og med udgangspunkt i brugernes behov. Analysen bør indeholde en vurdering af, hvilke indgange borgere og virksomheder reelt har behov for, herunder om der er behov for at oprette portaler, der samler information og kontakt til den offentlige sektor. Endelig bør det vurderes, om der er mulighed for at skabe individuelle indgange, hvor det for eksempel er muligt at følge en sags forløb.

*Bestyrelsen anbefaler, at offentlige institutioner:*

- *Tilbyder sammenhængende indgange for brugerne. Repræsentanter for brugerne bør vurdere behov, herunder muligheder for individuelle indgange i samarbejde med andre myndigheder eller evt. private virksomheder, der har beslægtede services.*

Fælles for stat, amter og kommuner er det en vigtig opgave at sikre en koordination mellem de mange tiltag for at skabe elektroniske indgange til den offentlige sektor, så der ikke spildes ressourcer og udviklingsomkostninger i den offentlige sektor.

*Bestyrelsen vil:*

- *Sikre at initiativer for at etablere digitale indgange til den offentlige sektor på centrale områder koordineres, så der ikke sker et ressourcespild.*
- *Fremme, at udviklingen af sammenhængende indgange til den offentlige sektor bliver kædet sammen med etablering af servicefællesskaber.*
  - *Koordination af en sammenhængende erhvervs-portal for ministerier med erhvervsrettet lovgivning igangsat.*

## Indsatsområde V: Fuld digital service

Det er et væsentligt indsatsområde i de kommende år at få omlagt traditionelle serviceformer til digitale serviceydelser. Disse ydelser skal udgøre grundstenen i digital forvaltning og er en forudsætning for, at den offentlige sektor kan arbejde fuldt digitalt. Samtidig er det en afgørende udfordring for digitaliseringsprocessen, at de nye services bidrager til at fremme en bredere digitalisering af samfundet, Indsatsområdet bidrager derfor i stort omfang til indfrielsen af pejlemærke 1: Digital forvaltning skal aktivt bidrage til at udvikle netværkssamfundet.

Borgere og virksomheder skal have mulighed for at anvende e-formularer ved alle indberetninger og ansøgninger til det offentlige, at bestille serviceydelser over nettet (eksempelvis tidsbestilling, informationsmateriale) og at kommunikere digitalt med forvaltningen, således at al brevveksling foregår digitalt.

Den enkelte myndighed skal vurdere, hvilke serviceydelser og indholdstjenester det vil være relevant at digitalisere, herunder hvilke indberetninger og ansøgninger, som skal gøres tilgængelige elektronisk.

Der skal skabes reelle digitale løsninger, hvor også den efterfølgende behandling af henvendelser fra borgere og virksomheder sker digitalt. Borgere og virksomheder skal derfor motiveres til at benytte de digitale medier.

*Bestyrelsen anbefaler, at offentlige institutioner:*

- *Giver brugerne muligheder for at kommunikere fuldt digitalt med myndigheden, herunder at benytte selvbetjeningsfaciliteter på alle væsentlige områder.*

Fælles for stat, amter og kommuner er det vigtigt at få afdækket såvel potentialer som eventuelle barrierer, som er forbundet med udviklingen af digitale serviceydelser og indholdstjenester, herunder hvilke typer af serviceydelser som har størst betydning for borgere og virksomheder. Herudover er det vigtigt, at barrierer for digital kommunikation mellem den offentlige sektor og borgere og virksomheder fjernes.

*Bestyrelsen vil:*

- *Fremme digitaliseringen af indberetninger, ansøgninger og serviceydelser.*
  - Juridiske tvivlsspørgsmål i forbindelse med elektronisk kommunikation mellem den offentlige sektor og virksomheder/borgere afklares løbende.
  - Udvikle nye administrative modeller der understøtter digital forvaltning. Nye digitale administrationsmodeller for boligstøtte og sygedagpenge sammen med parterne igangsat.

## **Indsatsområde VI: Digital infrastruktur i alle offentlige organisationer**

Det er en afgørende forudsætning for digital service og elektronisk kommunikation, at den offentlige sektor effektivt kan håndtere information og data fra borgere, virksomheder og andre myndigheder. Det er derfor vigtigt, at alle institutioner de kommende år får etableret den nødvendige infrastruktur til at modtage, behandle, videreformidle og arkivere data elektronisk. Indsatsområdet bidrager derfor til, at *den offentlige sektor arbejder og kommunikerer digitalt*; dvs. indfrielse af pejlemærke 2.

Nogle offentlige institutioner har indført systemer til elektronisk sags- og dokumenthåndtering (ESDH), og mange har planer om at indføre det. I de institutioner, som er længst fremme, er en stor del af de traditionelle papirarbejds gange blevet digitaliseret, og ESDH anvendes derfor også til for eksempel sagsstyring.

Der er truffet en række fælles offentlige beslutninger, som skal understøtte anvendelsen af digital kommunikation. Det er blandt andet besluttet, at XML, der er en teknisk standard for udveksling af data, skal anvendes som standardværktøj i den offentlige sektor. Der er endvidere etableret en organisation i Videnskabsministeriet, der udvikler konkrete offentlige standarder.

I den enkelte institution eller myndighed bliver det i de kommende år af stor betydning at få indført en fuld digital platform i organisationen, således at arbejds gange kan digitaliseres. Det bliver endvidere centralt at gøre beskrivelser af egne data tilgængelige for andre organisationer samt anvende de fælles offentlige XML-standarder, når der udvikles eller indkøbes nye IT-systemer.



*Bestyrelsen anbefaler at offentlige institutioner:*

- *Etablerer en infrastruktur der understøtter, at data og elektroniske dokumenter fra borgere, virksomheder og andre myndigheder håndteres fuldt digitalt.*
- *Anvender fælles offentlige datastandarder, når nye IT-systemer skal kravspecificeres og giver andre institutioner mulighed for at få og aflevere data elektronisk.*

Det bliver en fælles offentlig opgave at sikre, at eventuelle barrierer for udbredelse af elektroniske sags- og dokumenthåndteringsløsninger (ESDH) fjernes – herunder også lovgivningsmæssige barrierer. Samtidig skal der tages initiativer, som sikrer elektronisk kommunikation mellem myndigheder, for eksempel gennem betalingsregler, når papir anvendes i stedet for elektroniske dokumenter og meddelelser. Endelig bliver det en væsentlig opgave at sikre, at de fælles offentlige datastandarder baseret på XML-teknologi udvikles og udmøntes som grundlag for elektronisk kommunikation. Det kræver standardisering af de meddelelsesformater, som anvendes, når offentlige myndigheder udveksler data.

*Bestyrelsen vil:*

- *Fremme, at elektronisk kommunikation mellem myndigheder erstatter papirbåren kommunikation på alle områder.*
- *Fjerne eventuelle barrierer for fuld anvendelse af elektroniske sags- og dokumenthåndteringssystemer.*
- *Understøtte, at standarder for elektronisk kommunikation baseret på XML udmøntes i den offentlige sektor.*
  - Standardiseringsarbejde for offentlige dataudvekslinger, herunder standardisering af nøgledata og elektronisk sagsudveksling er igangsat.

## **Indsatsområde VII: Sikker digital forvaltning**

God sikkerhed er en central forudsætning for, at visionen om digital forvaltning kan realiseres. Hvis der ikke er sikkerhed til stede i elektroniske transaktioner mellem myndigheder og mellem myndigheder og borgere, vil der ikke kunne udvikles de løsninger, der skal udgøre kernen i digital forvaltning. Sikker digital forvaltning er derfor en forudsætning for digitaliseringsprocessen. Indsatsområde

det bidrager derfor i særlig udstrækning til at indfri pejlemærke 2: *Den offentlige sektor skal arbejde og kommunikere digitalt.*

Det bliver derfor en vigtig indsats i de kommende år at sørge for, at der på alle niveauer i den offentlige sektor træffes de nødvendige beslutninger, som kan sikre, at der er fuld tillid til, at sikkerheden er høj i den digitale forvaltning.

Status i dag er, at der arbejdes med sikkerhed på mange niveauer. Der er blandt andet gennemført et udbud, som har sikret, at Danmark har den nødvendige infrastruktur til anvendelse af digital signatur. Der er dog endnu ikke sket en udbredelse af digitale signaturer, hverken internt i den offentlige sektor, eller blandt borgere og virksomheder.

Det bliver i de kommende år den enkelte myndigheds/institutions ansvar at sikre, at sikkerheden er nøje gennemtænkt i de lokale løsninger. Som et led i at tilvejebringe et højt sikkerhedsniveau bliver det endvidere en væsentlig opgave at sikre, at digitale signaturer indarbejdes i den offentlige forvaltning i de kommende år.

*Bestyrelsen anbefaler at offentlige institutioner:*

- *Garanterer passende sikkerhed for data og følger anbefalingerne fra IT-sikkerhedsrådet og Datatilsynet.*
- *Giver brugerne mulighed for at anvende offentligt godkendte digitale signaturer, hvor der er behov for sikker identifikation.*

Det bliver især en vigtig fælles offentlig opgave at sikre, at digitale signaturer kan anvendes. Det indebærer, 1) at borgere og virksomheder har nem adgang til at anskaffe sig en digital signatur, 2) at det for den enkelte institution er enkelt at anskaffe sig en løsning, der kan håndtere digital signatur, 3) at den offentlige sektor samlet set udbyder services, som kan understøtte brugen af digital signatur, samt 4) at der er interoperabilitet mellem forskellige løsninger. Det betyder, at en digital signatur, som er anskaffet hos én myndighed, kan anvendes i alle dele af den offentlige sektor, 5) at alle formkrav, som hindrer anvendelse af digital signatur fjernes.

*Bestyrelsen vil:*

- *Sikre at anbefalinger om sikkerhed stilles til rådighed for den offentlige sektor.*
- *Sikre, at borgere og virksomheder får mulighed for at få en offentlig godkendt digital signatur, som kan anvendes generelt i den offentlige sektor.*
- *Løbende overvåge, at alle formkrav, som hindrer anvendelsen af digital signatur og digitale løsninger generelt, bliver fjernet.*
  - En certifikatbank, hvor borgere og virksomheder kan hente certifikater, skal i drift senest i foråret 2002.
  - Opfølgning på at alle ministerier gennemgår lovgivning og om fornødent tager initiativ til lovændringer er igangsat. Lovforslag om ændring af formkrav skal som udgangspunkt fremsættes i folketingsssamlingen 2002/2003 med henblik på at de kan træde i kraft senest i foråret 2003.
  - Udarbejde vejledning til ministerier i at udarbejde love og regler, der understøtter digital forvaltning.

## **Indsatsområde VIII: Vejledning og vidensdeling**

Mange offentlige myndigheder og institutioner mangler viden, erfaring og kompetence vedrørende omstilling til digital forvaltning, herunder gennemførelsen af større IT-projekter. Det medfører, at de ofte er tilbageholdende med at igangsætte større udviklingsprojekter, eller at omstillingsprojekterne ikke når de ønskede resultater. Det er derfor afgørende, at der systematisk opbygges og formidles viden på tværs af offentlige institutioner.

Det er derfor en vigtig indsats at formidle og dele viden inden for den offentlige sektor for at lette de enkelte institutioners og myndigheders overgang til digital forvaltning. Indsatsområdet bidrager derfor til indfrielsen af samtlige fire pejlemærker.

Status i dag er, at der allerede er meget viden til stede, både i form af rapporter fra diverse udvalg med mere og i form af viden, der er opbygget i den enkelte organisation, eller i netværk mellem personer med relevante erfaringer. For den enkelte institution, som skal i gang med at indføre digital forvaltning, er det imidlertid vanskeligt at danne sig et overblik over denne viden.

I den enkelte institution eller myndighed bliver det vigtigt at dele erfaringer om konkrete IT-projekter med andre, og at deltage i netværk, hvor viden og erfaringer udveksles. Det bliver endvidere af stor betydning at følge de anbefalinger, som forskellige arbejdsgrupper, udvalg med mere er kommet frem til vedrørende

større IT-projekter for at sikre størst mulig effekt af de investeringer, som foretages.

*Bestyrelsen anbefaler at offentlige institutioner:*

- *Trækker på viden hos andre institutioner og stiller egen viden om omstilling til digital forvaltning til rådighed for andre.*
- *Følger fælles anbefalinger vedrørende større IT-projekter, brug af standarder mm. Formidlet via e.gov.dk.*

Det bliver en fælles offentlig opgave at sikre, at der bliver formidlet information om digital forvaltning, herunder at der sker en løbende erfaringsopsamling, som rækker ud over den enkelte institution. Samtidig skal der udformes vejledningsmateriale, som de enkelte institutioner kan anvende i forbindelse med overgangen til digital forvaltning. Endelig er det vigtigt, at overordnede strategiske beslutninger om rammer og infrastruktur for den digitale forvaltning formidles til enkelte institutioner – eksempelvis om digital signatur og standarder for data-kommunikation.

*Bestyrelsen vil:*

- *Understøtte en løbende erfaringsopsamling om digital forvaltning og formidling af vigtig viden.*
  - *En fælles offentlig vejledningsportal om digital forvaltning med vejledninger, checklister og værktøjer sat i drift primo 2002.*
  - *Indsamling og formidling af gode eksempler og resourcepersoner fra hele den offentlige sektor er iværksat.*

## 4. Bestyrelsens rolle og virkemidler

*Missionen for "Projekt Digital Forvaltning" er at være katalysator for udvikling af digital forvaltning og sikre at visionen er rodfæstet og indarbejdet i det løbende udviklingsarbejde i alle dele af den offentlige sektor.*

Regeringen og de kommunale parter har nedsat en bestyrelse for digitaliseringen af den offentlige sektor. Bestyrelsen betjenes både af en fælles offentlig digitaliseringsenhed (Den Digitale Taskforce) og af Videnskabsministeriet.

Det er bestyrelsens opgave at være katalysator for den strategiske omstilling til digital forvaltning, herunder at bidrage til at udviklingen går i retning af de fire pejlemærker, som er opstillet i denne strategi.

Bestyrelsen skal bidrage til at sikre, at der arbejdes systematisk og koordineret med digital forvaltning på tværs af den offentlige sektor og til at fastholde fokus på, at digital forvaltning indebærer en organisatorisk udvikling af forvaltningen og dens arbejdsgange.

Oprettelsen af bestyrelsen indebærer ikke et opgør med den decentrale model, som er et grundlæggende princip i den danske forvaltning. Ansvar for den enkelte organisations omstilling til digital forvaltning er således fortsat placeret hos den enkelte myndighed, institution med mere.

Bestyrelsen vil i sit arbejde og i sin prioritering af opgaver fokusere på følgende områder:

**1. At skabe de rette rammebetingelser.** Bestyrelsen vil sikre, at der træffes de nødvendige strategiske valg om fælles løsninger og rammebetingelser, der understøtter digital forvaltning. Det gælder for eksempel afklaring af juridiske og tekniske problemstillinger, som er fælles for hele den offentlige sektor.

**2. At skabe overblik og formidle viden om digital forvaltning.** Bestyrelsen vil sikre, at der sker en formidling af viden og vejledning om digital forvaltning, og at der udvikles eventuelle manglende værktøjer og metoder til kortlægning af fremdriften i den digitale udvikling.

**3. At sikre fremdriften i digitaliseringsprocessen.** Bestyrelsen vil både følge udviklingen og aktivt gå ind i udvalgte, strategisk vigtige projekter, dvs. projekter som enten bidrager til at etablere fælles rammebetingelser for digital forvaltning, eller som afgørende bidrager til at drive den offentlige sektor i retning af digital forvaltning.

## **Ad 1. Skabe de rette rammebetingelser**

Omstillingen til digital forvaltning kræver en række fælles beslutninger. Eksempelvis om digital signatur og etablering af fælles tekniske standarder for udveksling af elektronisk kommunikation. Bestyrelsen vil bidrage til, at der træffes de nødvendige valg om sådanne afgørende forudsætninger for digital forvaltning.

Bestyrelsen har tillige en vigtig opgave i at understøtte udviklingen ved at identificere og gøre de enkelte ministerier opmærksomme på formkrav og tvivlsspørgsmål i love og andre regler, der forhindrer en effektiv udnyttelse og udbredelse af digital forvaltning.

Bestyrelsen vil enten på eget initiativ eller med baggrund i konkrete henvendelser medvirke til, at de enkelte ministerier, der hvor det er muligt, tager de nødvendige skridt for at få tilpasset lovgivningen, så den understøtter digital forvaltning.

## **Ad 2. Skabe overblik og formidle viden om digital forvaltning**

Usikkerhed om omstillingen til digital forvaltning er blandt de største barrierer for øget digital forvaltning. De offentlige institutioner har generelt behov for øget viden og indsigt i potentialer for effektiviseringer og serviceforbedringer, der kan opnås ved opstillingen til digital forvaltning.

Bestyrelsen vil sikre, at der sker en indsamling og formidling af gode og dårlige erfaringer med gennemførte omstillingsprojekter – herunder gode eksempler fra forskellige forløb, og at der udarbejdes vejledning på områder, hvor der i dag mangler viden.

Bestyrelsen vil endvidere tage initiativ til, at udviklingen mod digital forvaltning løbende dokumenteres gennem benchmarking og andre metoder, der kan skabe det fornødne overblik over udviklingen.

## **Ad 3. Sikre fremdriften i digitaliseringsprocessen**

Bestyrelsen vil gå aktivt ind i konkrete projekter af strategisk betydning for digitaliseringsprocessen. Bestyrelsens nærmere engagement i disse projekter vil afhænge af de enkelte projekters karakter. Visse projekter vil kræve, at bestyrelsen træffer beslutning om igangsættelse og udviklingsretning, mens andre projekter blot følges tæt.

Bestyrelsen kan igangsætte analyser af behov for nye initiativer til opstart af nye samarbejds- og udviklingsprojekter med henblik på at de ansvarlige parter fører projekterne videre og søge at samordne initiativer på tværs af institutioner og myndigheder.

Bestyrelsen vil fremme tværgående løsninger ved at skabe overblik over mulighederne og opfordre aktørerne til at indgå i servicefællesskaber, hvor de forekommer perspektivrige. Dels på områder hvor der på tværs af offentlige institutioner er mulighed for at udnytte stordriftsfordele og udvikle fælles løsninger. Dels på områder, hvor løsningen kan skabe en mere kvalitetsorienteret og effektiv opgavevaretagelse i forhold til borgere og virksomheder.

Endelig vil bestyrelsen løbende vurdere incitamenterne for de offentlige institutioner i omstillingen til digital forvaltning.