

Strategi for digital forvaltning 2004-06

Februar 2004

Den offentlige sektors strategi for digital forvaltning 2004-06 - realisering af potentialet

Regeringen, KL, Amtsrådsforeningen,
Københavns Kommune og Frederiksberg Kommune

Februar 2004

Forord

Regeringen, KL, Amtsrådsforeningen, Københavns Kommune og Frederiksberg Kommune iværksatte i 2001 Projekt Digital Forvaltning, som har til formål at fremme omstillingen til digital forvaltning i Danmark. Projektet blev iværksat for en treårig periode og ledes af en fælles bestyrelse, der sekretariatsbetjenes af Den Digitale Taskforce.

Baggrunden var - og er fortsat - en fælles erkendelse af, at indfrielse af de gevinster, som digitalisering rummer for den offentlige sektor, fordrer et bredt samarbejde på tværs om såvel strategiske beslutninger som konkrete løsninger. Projektet rokker imidlertid ikke ved, at den enkelte myndighed selv er ansvarlig for egen omstilling til digital forvaltning.

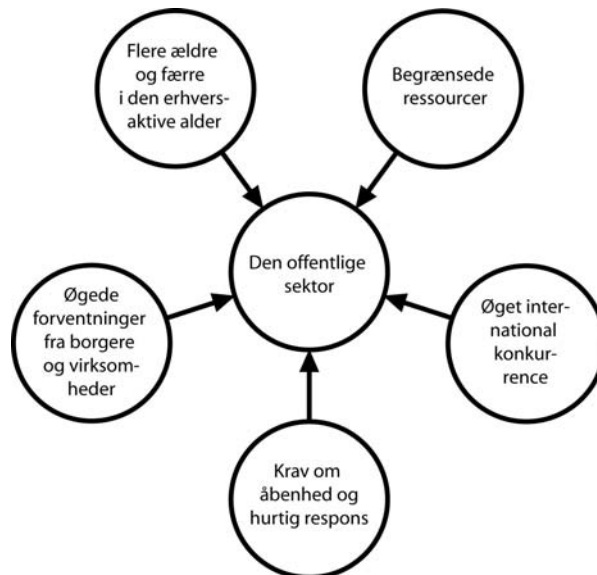
Regeringen og de kommunale parter besluttede i juni 2003 at forlænge projektet til udgangen af 2006. Forlængelsen har været en anledning til at revidere den strategi for digital forvaltning, som blev udarbejdet ved projektets opstart. I projektets første år er det lykkedes at opbygge et godt fundament for digital forvaltning i Danmark, jf. bilag 1. I de kommende år skal dette fundament videreudbygges og udnyttes til at realisere potentialet ved digital forvaltning.

Nærværende strategi bygger videre på den hidtidige og udstikker kursen til 2006. Den grundlæggende ansvarsfordeling er intakt – og forudsætningen for succes og en sammenhængende udvikling er klar: Projekt Digital Forvaltning skaber fælles rammer og understøtter tværgående samarbejde, men ansvaret for realiseringen af konkrete gevinster involverer og forpligter de enkelte myndigheder til at arbejde for strategiens mål – på tværs af sektorer og myndighedsniveauer i hele den offentlige sektor.

1. Indledning

En række faktorer stiller betydelige krav om modernisering og udvikling i den offentlige sektor i de kommende år.

Figur 1 Den offentlige sektor under pres



Den demografiske udvikling betyder, at der frem til 2010 bliver knapt 90.000 flere ældre over 65 år, mens arbejdsstyrken – med uændret erhvervsfrekvens – falder med mere end 50.000 personer. Op mod 150.000 offentligt ansatte vil gå på pension frem til 2010. I den demografiske udvikling ligger endvidere et udgiftspres, som skal håndteres inden for begrænsede økonomiske rammer – samtidigt med at borgernes og virksomheders krav og forventninger til den offentlige services må forventes at stige. For virksomhederne stiller ikke mindst den stigende internationalisering krav til samspillet med den offentlige sektor.

For at klare disse udfordringer er der behov for at forny og udvikle ledelse, organisering, opgaveløsning og arbejdsprocesser på alle niveauer i den offentlige sektor.

Digital forvaltning og anvendelsen af IT indgår som et naturligt element i en sådan fornyelse og udvikling, og Danmark står allerede stærkt i forhold til en offensiv anvendelse af ny teknologi. Således er netværkssamfundet veludviklet, idet danske borgere og virksomheder anvender internettet mere end noget andet land. Dertil kommer, at Danmark er langt fremme med etableringen af en grundlæggende IT-infrastruktur, der gør det muligt at anvende tværoffentlige løsninger.

Til gengæld har vi endnu ikke for alvor indrettet den offentlige sektor efter borgere og virksomheder og dermed heller ikke opnået de store gevinster, digital forvaltning forventes at give. Hvis der ikke tages initiativer til at løfte denne del, risikerer vi om få år at stå med en veludviklet IT-infrastruktur uden effekt. Omvendt har Danmark gode muligheder for at høste betydelige gevinster med en målrettet fokus de kommende år. En mulig kommende strukturreform kan i den forbindelse virke som en katalysator for forandringer og dermed blive en anledning til, at det offentlige i fællesskab kan styrke digital forvaltning yderligere.

2. Vision og pejlemærker

De udfordringer, som den offentlige sektor står overfor i de kommende år kræver, at indførelsen af digitale løsninger udnyttes til at understøtte moderniseringen af arbejdsgange og serviceydelser. Regeringen og de kommunale parter ønsker at skabe en effektiv og sammenhængende offentlig sektor med høj servicekvalitet, hvor borgere og virksomheder er i centrum. Digitalisering skal anvendes aktivt til at realisere denne vision.

Vision for digital forvaltning

Digitalisering skal bidrage til at skabe en effektiv og sammenhængende offentlig sektor med høj servicekvalitet, hvor borgere og virksomheder er i centrum.

For at kunne arbejde med visionen og følge fremdriften i realiseringen af den, opstilles følgende fem pejlemærker. De to første udtrykker visionens mål, og de tre sidste er tiltag, der er nødvendige for at realisere den. Under hvert pejlemærke er angivet en række konkrete mål opstillet i prioriteret rækkefølge. Disse mål er uddybet i bilag 2.

Pejlemærke 1: Den offentlige sektor skal levere sammenhængende ydelser med borgere og virksomheder i centrum

Det er helt centralt, at digital forvaltning anvendes til at skabe en offentlig sektor, hvor borgere og virksomheder oplever, at udbuddet af serviceydelser er sammenhængende, og at løsningen af opgaver tager udgangspunkt i deres behov.

Borgere og virksomheders holdninger til digitalisering er afdækket i en række undersøgelser. Et stort flertal af borgere tilkendegiver, at de anvender digitale løsninger for at spare tid, og fordi det giver en række fordele. Hver anden ønsker at modtage og afgive oplysninger til det offentlige digitalt i stedet for via papirpost. Endvidere ønsker 4 ud af 5 borgere, at stat, amt og kommune arbejder sammen om at skabe sammenhængende services, således at borgeren har en enkel indgang til den offentlige sektor.

For virksomhederne handler det først og fremmest om at bruge mindst mulig tid på administrative byrder. De ønsker at få svar på henvendelser så hurtigt som muligt, at det offentlige giver en ens og forudsigelig behandling hver gang, og at opgaver kan afsluttes i én arbejdsproces, hvor kun én myndighed skal kontaktes. Endeligt ønskes mere kendskab til digitale løsninger, og at løsningerne opbygges mere ens, så de bliver nemmere at anvende.

Inden udgangen af 2006 er målene at:

- Mindst 60 pct. af befolkningen bruger offentlige digitale serviceydelser (2003: 40 pct.)
- Mindst 95 pct. af alle virksomheder bruger offentlige digitale serviceydelser (2002: 72 pct.)
- Mindst 60 pct. af alle offentlige myndigheder modtager mindst en fjerdedel af alle dokumenter fra borgere og virksomheder digitalt (2003: borgere 15 pct., virksomheder: 21 pct.)
- Øge borgernes og virksomhedernes tilfredshed med sammenhængen i serviceydelserne/opgaveløsningen (mål vil blive udviklet og opstillet)

- Øge borgernes og virksomhedernes tilfredshed med offentlige digitale serviceydelser (mål vil blive udviklet og opstillet)

Pejlemærke 2: Digital forvaltning skal skabe øget servicekvalitet og frigøre ressourcer

Investeringer i digital forvaltning skal kunne betale sig. Digitaliseringsprojekter skal derfor omsætte sig enten i øget kvalitet i den offentlige service i form af bedre produkter, hurtigere sagsbehandlingstid, færre fejl m.v., og/eller i at den samme service kan leveres ved brug af færre ressourcer. Hvorvidt formålet med det pågældende projekt er bedre kvalitet og/eller frigørelse af ressourcer bør besluttet eksplicit, samtidig med at der tages stilling til projektets indhold.

Analysen viser, at offentlige digitaliseringsprojekter hidtil primært har fokuseret på at levere bedre service til borgere og virksomheder, bl.a. gennem udviklingen af en række informationsportaler. Hvis digitalisering skal bidrage til at frigøre væsentlige ressourcer, er der brug for at fokusere på, hvorledes den udviklede IT-infrastruktur kan anvendes til at reducere den offentlige sektors administrative omkostninger, samt hvordan den forudsatte besparelse kan hjemtages og af hvem.

Inden udgangen af 2006 er målene at:

- Mindst 75 pct. af alle digitaliseringsprojekter frigør ressourcer, og at mindst 25 pct. i høj grad gør det (2003: 46 pct. hhv. 3 pct.)
- Øge borgernes og virksomhedernes tilfredshed med den offentlige servicekvalitet (mål vil blive udviklet og opstillet)
- Nedbringe den samlede sagsbehandlingstid på de mest hyppige sager (mål vil blive udviklet og opstillet)

Pejlemærke 3: Den offentlige sektor skal arbejde og kommunikere digitalt

Den offentlige sektor skal gå forrest ved selv at arbejde og kommunikere digitalt – både internt og i forhold til borgere og virksomheder. De seneste år er der arbejdet målrettet med initiativer, der fokuserer på, at flere arbejdsprocesser understøttes og udføres digitalt. Sidstnævnte kræver ofte holdningsbearbejdelse og kompetenceudvikling.

Fra eDag, den 1. september 2003, har offentlige myndigheder indbyrdes haft ret til at sende, og kræve at modtage, ikke-personfølsomme oplysninger digitalt. I de kommende år skal der arbejdes på, at digital kommunikation udstrækkes til at dække størstedelen af de informationer, der udveksles mellem offentlige institutioner, og at digital kommunikationen også udbredes mellem det offentlige, borgere og virksomheder.

Derudover skal der fortsat arbejdes med at digitalisere arbejdsgange, f.eks. gennem det fællesoffentlige elektroniske sags- og dokumenthåndteringsprojekt (FESD-projektet), udbredelsen af elektroniske patientjournaler (EPJ), elektroniske indkøb og udbud og gennem anvendelsen af mobile teknologier i bl.a. hjemmeplejen og hos tilsyns- og ordensmyndigheder.

Inden udgangen af 2006 er målene at:

- Mindst 80 pct. af alle offentlige myndigheder modtager mindst en fjerdedel af alle dokumenter fra andre myndigheder digitalt (2003: 37 pct.)

- Mindst 60 pct. af alle offentlige myndigheder kan kommunikere sikkert digitalt med øvrige myndigheder, borgere og virksomheder (2003: 26 pct.)
- Mindst 60 pct. af alle offentlige myndigheder har elektronisk sagsstyring (2003: 42 pct.)
- Mindst 40 pct. af alle offentlige myndigheder foretager indkøb digitalt med digital fakturering (2003: 15 pct.)

Pejlemærke 4: Digital forvaltning skal baseres på en sammenhængende og fleksibel it-infrastruktur

Det er nødvendigt at udvikle en sammenhængende og fleksibel IT-infrastruktur, hvis det offentlige skal realisere visionen for digital forvaltning. Mange offentlige institutioner er afhængige af enkeltleverandørers tidligere udviklede løsninger, som typisk er designede til at løse afgrænsede opgaver. Det indebærer, at det i dag kan være svært at udveksle data og skabe løsninger på tværs af det offentlige. Dette vanskeliggør den enkelte myndigheds muligheder for at ændre egne arbejdsopgaver og serviceydelser i takt med, at de politiske og forretningsmæssige behov ændres.

Det er centralt, at alle myndigheder arbejder for at øge fleksibiliteten ved anvendelse af åbne og veldefinerede, ikke-proprietære standarder for filformater og dataudveksling, herunder beskrivelse af feltindhold. Herigennem sikres den offentlige sektor som helhed et stort udbud af løsninger og konkurrence mellem leverandører.

For at øge borgernes og virksomhedernes anvendelse af selvbetjeningsløsninger skal fremtidige offentlige IT-systemer udformes, så digital adgang til egne data prioriteres højt. Offentlige myndigheder skal, hvor det er muligt og ønskeligt, kunne genbruge data på tværs, og lovgivningen skal tilrettes, så den bedst muligt understøtter digitale løsninger.

I de seneste år er der udviklet en række fællesoffentlige standarder og løsninger. De skal imidlertid også anvendes af de enkelte myndigheder, hvis den offentlige sektor skal realisere gevinsterne ved digital forvaltning. Anvendelsen er i fokus i de kommende år, sideløbende med at der udvikles nye standarder for f.eks. IT-sikkerhed, autenticitering og adgangskontrol.

Inden udgangen af 2006 er målene at:

- Højst 15 pct. af alle offentlige myndigheder angiver mangel på fællesoffentlige løsninger som en barriere af stor betydning (2003: 30 pct.)
- Højst 15 pct. af alle offentlige myndigheder angiver mangel på fællesoffentlige standarder som en barriere af stor betydning (2003: 22 pct.)
- Højst 15 pct. af alle offentlige myndigheder angiver mangel på tilpasning af lovgivningen som en barriere af stor betydning (2003: 6 pct.)
- Mindst 90 pct. af alle offentlige myndigheder har en ajourført IT-strategi, der dækker service, ledelsesgodkendt sikkerhedspolitik, infrastruktur mv. (2003: 66 pct.)
- Der er samlet udstedt mindst 1,1 mio. certifikater for digital signatur til borgere, medarbejdere og virksomheder, der opfylder OCES (Ultimo 2003: ca. 65.000)

- Mindst 80 pct. af de offentlige myndigheder, der indkøber eller udvikler nye ESDH løsninger, skal anvende de standarder og anbefalinger, det fællesoffentlige ESDH-projekt (FESD) offentliggør
- Færrest mulige offentlige myndigheder angiver, at adgang til relevante data hos en offentlig samarbejdspartner er en barriere (mål vil blive udviklet og opstillet)

Pejlemærke 5: Offentlige ledere skal gå forrest og sikre, at deres organisation kan realisere visionen

Strategiens vision og mål er ambitiøse. For at de kan realiseres, skal der en betydelig indsats til fra alle offentligt ansatte, idet en række opgaver skal løses på en ny måde eller af andre end dem, der gør det i dag.

Det er derfor afgørende, at såvel topledelsen som øvrige ledere i den offentlige institution engagerer sig i arbejdet med digital forvaltning. Det er ledelsen, der skal fortælle, hvorfor det er nødvendigt at gennemføre et digitaliseringsprojekt, og de skal sætte sig mål for projektet og sørge for, at disse bliver indfriet.

Det er ligeledes centralt, at ledelsen skaber de nødvendige rammer, for at projektet kan gennemføres, ved bl.a. at disponere de fornødne ressourcer.

Inden udgangen af 2006 er målene at:

- Højst 10 pct. af offentlige myndigheder angiver mangel på politisk vilje og klare mål som en barriere af stor betydning (2003: 9 pct.)
- Højst 20 pct. af offentlige myndigheder angiver disponering af ressourcer til arbejdet med digitalisering som en barriere af stor betydning (2003: 47 pct.)
- Mindst 75 pct. af alle digitaliseringsprojekter fører til en forenkling af arbejdsgange, og mindst 25 pct. gør det i høj grad (2003: 70pct. hhv. 15 pct.)
- En høj andel af offentlige myndigheder angiver, at digitalisering indgår i deres effektiviseringsstrategi, resultatkontrakt og/eller handlingsplan for institutionen (mål vil blive udviklet og opstillet)
- En høj andel af topledelsen i offentlige institutioner (udover IT-ledelsen) har eller har haft en formel rolle i organisationens egne digitaliseringsprojekter (som styregruppeformænd, projektere eller lignende) (mål vil blive udviklet og opstillet)

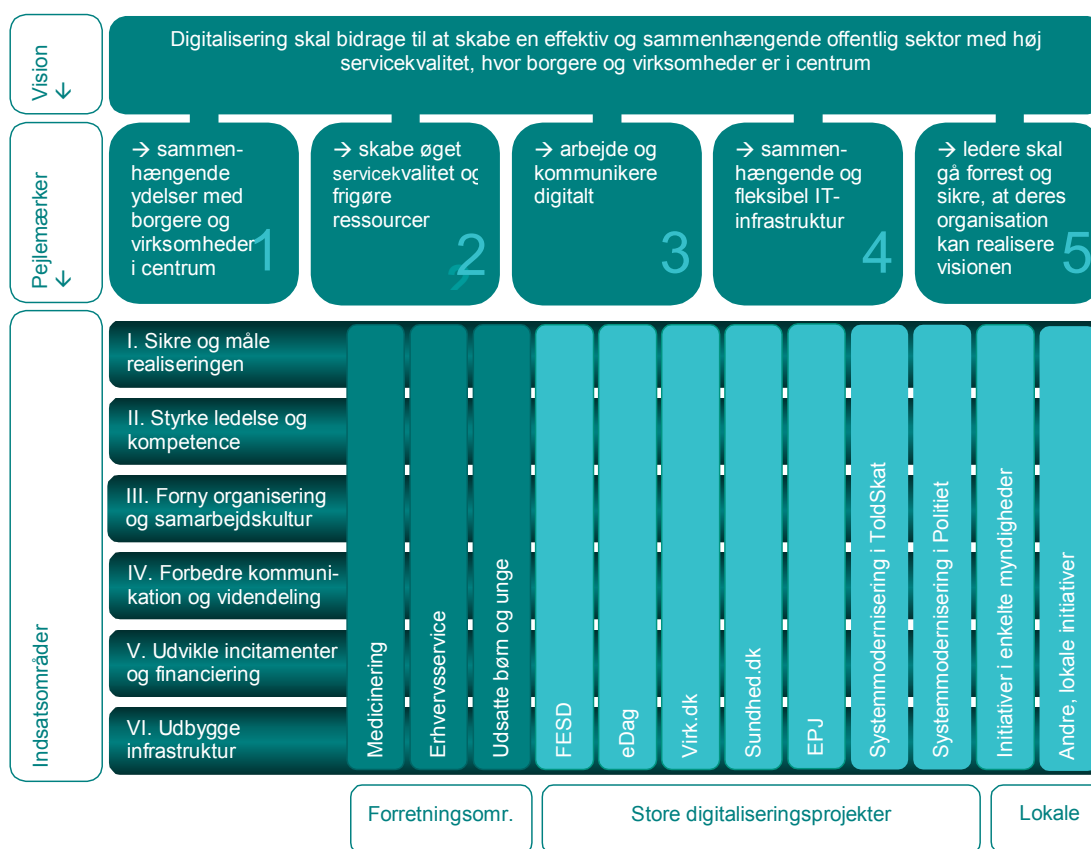
3. Udvikling og implementering

Projekt Digital Forvaltnings opgave er at tilvejebringe rammer og løsninger, som kan sikre en realisering af visionen og målene, som de er beskrevet i denne strategi. Arbejdet involverer alle offentlige myndigheder – på tværs af sektorer og myndighedsniveauer.

Programplanen nedenfor begrundet og beskriver de initiativer, som Projekt Digital Forvaltning arbejder med for at understøtte og sikre opfyldelsen af de fastlagte mål, og den beskriver i tilknytning hertil rolle- og ansvarsfordelingen. Se endvidere implementeringsplan i bilag 3.

Initiativerne falder i nogle hovedblokke, jf. figur 2.

Figur 2 Programplan



Arbejdet med **indsatsområderne** skal sikre, at de rette rammebetingelser for myndighedernes arbejde med digital forvaltning er til stede. På en række punkter, som f.eks. IT-infrastruktur, er Danmark som nævnt langt fremme med hensyn til skabelsen af de rette rammebetingelser. På andre områder, som f.eks. digital kompetenceudvikling, kommunikation og ledelsesudvikling, er der brug for en styrket indsats.

Arbejdet med en række **forretningsområder** har et dobbelt sigte: Dels at skubbe på digitaliseringen af meget væsentlige forretningsområder i den offentlige sektor. Dels at tjene som eksempler for arbejdet med digital forvaltning. Aktuelt arbejdes med forretningsområderne erhvervs-service, udsatte børn og unge samt medicinering.

En række **store digitaliseringsprojekter** skal hver især give væsentlige bidrag til målopfyldelsen. Denne gruppe omfatter både projekter, som er igangsat af bestyrelsen for Projekt Digital Forvaltning (f.eks. eDag og det fællesoffentlige ESDH-projekt jf. boks 1), og projekter, som er igangsat af andre. I figur 2 er angivet eksempler herpå, men porteføljen vil løbende blive prioriteret af bestyrelsen.

For at sikre sig, at disse store projekter arbejder for, at strategiens mål indfries, vil der blive udviklet og gennemført projektreviews i samarbejde med de involverede myndigheder. Review'ene indrettes således, at de involverede myndigheder belastes så lidt som muligt. Viser review'et, at projektet ikke i fornødent omfang understøtter strategiens mål, vil projektet blive behandlet i bestyrelsen.

Boks 1 eDag og Det fællesoffentlige Elektroniske Sags- og Dokumenthåndteringsprojekt (FESD)

eDag

Formålet med eDag er at medvirke til at den offentlige sektor arbejder og kommunikerer digitalt. I takt med at digital kommunikation fremmes, kan sager køre hurtigere gennem det offentlige system og offentlige myndigheder sparer dermed store omkostninger til håndtering af papirpost.

Det var eDag den 1. september 2003. Fra denne dag fik offentlige organisationer ret til at sende og ret til at kræve at modtage dokumenter elektronisk fra andre myndigheder. En evaluering blandt myndighederne har vist, at eDag har haft en reel effekt, og at metoden med at aftale fælles mål til en bestemt dato anses som nyttig i relation til at drive digitaliseringen videre.

Det er besluttet at forberede en aftale om flere eDage, som skal gennemføres i de kommende år. Initiativet skal inddrage borgere og virksomheder i digital kommunikation med den offentlige sektor, og bane vej for at mest mulig kommunikation mellem offentlige myndigheder omlægges til digital kommunikation.

Det fællesoffentlige Elektroniske Sags – og Dokumenthåndteringsprojekt (FESD)

Det er FESD-projektets opgave gennem rammekontrakter at sikre levering af attraktive ESDH-løsninger til hele den offentlige sektor. FESD-projektet skal resultere i, at offentlige organisationer, der vælger at købe ind over rammeaftalerne, får mulighed for at gå over til fuld digital forvaltning og indhøste både kvalitets- og effektivitetsgevinster. Målet er, at der dannes et sikkert grundlag for en lettelse af det daglige arbejde, en effektivisering samt bedre samarbejde internt og med borgere, virksomheder og andre myndigheder.

Gennem 2004 vil en række særtogsorganisationer implementere ESDH-løsninger, og rammeaftalerne forventes åbnet for resten af den offentlige sektor i juni 2004. FESD-projektet vil i løbet af 2004 overgå til drift, og standarder og anbefalinger offentliggøres, som alle myndigheder anbefales at følge, uanset om de vælger at anvende rammekontrakten eller ej.

3.1 Roller og ansvar i udviklingen af digital forvaltning

En klar rolle- og ansvarsfordeling er afgørende for realiseringen af visionen og implementeringen af programplanen. Overordnet skaber Projekt Digital Forvaltning fælles rammer og understøtter tværgående samarbejde, men ansvaret for realiseringen af konkrete gevinster involverer og forpligter de enkelte myndigheder på tværs af sektorer og myndighedsniveauer i hele den offentlige sektor. Projektet rokker derfor hverken ved, at den enkelte myndighed er ansvarlig for egen omstilling til digital forvaltning eller ved den sædvanlige beslutningsgang i forhold til regeringen og de kommunale parter. I forhold til den generelle udvikling har en række fora og myndigheder et særligt ansvar, jf. boks 2a og 2b.

Boks 2a Myndigheder med særligt ansvar for digital forvaltning

Finansministeriet

Digital forvaltning indgår som et centralt element i den offentlige administrationspolitik og moderniseringen af den offentlige sektor blandt andet gennem *regeringens moderniseringsprogram*, som er en af de primære rammer for koordinering af initiativer til udvikling og effektivisering af den offentlige sektor.

Videnskabsministeriet

Videnskabsministeriet bidrager via *regeringens IT-politik* og den *statslige IT-politik* til realiseringen af regeringens politik over for borgere, virksomheder og den offentlige sektor. Videnskabsministeriet har over for den offentlige sektor ressortansvar for den tekniske udvikling herunder udarbejdelsen af standarder og politikker samt den offentlige informationspolitik.

Boks 2b Tværgående fora for digital forvaltning

Bestyrelsen for digital forvaltning

Bestyrelsen for Digital Forvaltning er nedsat af regeringen, Amtsrådsforeningen, KL, Københavns Kommune og Frederiksberg Kommune. Regeringen er i arbejdet repræsenteret ved departementscheferne for Finansministeriet (fmd.), Videnskabsministeriet, Økonomi- og Erhvervsministeriet, Indenrigs- og Sundhedsministeriet, Justitsministeriet og Skatteministeriet. KL og Amtsrådsforeningen er repræsenteret ved deres adm. direktører. Tillige deltager udviklingsdirektøren i Erhvervs- og Boligstyrelsen. Andre ministerier deltager efter behov. Bestyrelsen er overordnet ansvarlig for, at strategien følges, og at målene nås.

Det koordinerende informationsudvalg

Det Koordinerende Informationsudvalg (KIU) understøtter udmøntningen af initiativer besluttet af bestyrelsen for Projekt Digital Forvaltning og har ansvaret for at samordne udvikling og implementering af fælles offentlige IT-arkitekturrammer, metoder, standarder og værktøjer. KIU har deltagelse af Økonomi- og Erhvervsministeriet, Indenrigs- og Sundhedsministeriet, ARF, KL, Told og Skat, Erhvervs- og selskabsstyrelsen, Københavns Kommune, Frederiksberg Kommune, Finansministeriet og Den Digitale Taskforce. Videnskabsministeriet er formand og fungerer som sekretariat for KIU. KIU har nedsat to tekniske komitéer - IT-arkitektur og XML komitéerne, der har deltagelse af alle relevante parter i stat, amt og kommune, som led i styringen af specifikke projekter. (Se mere på www.oio.dk).

Statens IT-råd og IT-forum

Statens IT-råd bidrager med initiativer til *regeringens IT-politik* og drøfter den *statslige IT-politik*. Aktiviteterne omfatter erfaringsudveksling og samarbejde om fælles problemstillinger i staten, herunder fælles vejledninger og eventuelle fælles løsninger. Vurdering af kompetenceudvikling og kravene til organisationsudvikling indgår i samarbejdet. Alle ministerier er repræsenteret på ledelsesniveau. Videnskabsministeriet er formand og fungerer som sekretariat for Statens IT-råd.

Statens IT-forum drøfter og behandler tværgående problemstillinger omkring statens anvendelse af IT med udgangspunkt i de tekniske, organisatoriske og administrative forhold knyttet til anskaffelse og anvendelse af IT. Alle ministerier er repræsenteret på informatikchefniveau. Videnskabsministeriet er formand og yder sammen med IT- og Telestyrelsen sekretariatsbistand til Statens IT-forum.

Det Kommunale Digitaliseringsråd

Det Kommunale Digitaliseringsråd (DKD), der er nedsat af KL og har en række kommunal- og forvaltningsdirektører som medlemmer, har til opgave at forankre og målrette arbejdet med digitalisering i kommunerne. Det udmøntes ved at Rådet medvirker til at prioritere konkrete initiativer og projekter, og koordinere og igangsætte konkrete kommunale implementeringsprojekter, som i højere grad har fokus på den organisatoriske, strukturelle og ledelsesmæssige side end på den tekniske side af implementeringen.

De Digitale Amter

De Digitale Amter er en koordinationsgruppe, der som fælles interesse har udviklingsarbejdet mod Digital Forvaltning. Blandt projekter i De Digitale Amter kan nævnes digital signatur, ESDH, XML-standardisering, digitale partnerskaber og eDag.

Roller og ansvar i forhold til specifikke projekter og indsatsområder

I forhold til de konkrete initiativer, som er igangsat af bestyrelsen, er rolle- og ansvarsfordelingen beskrevet nedenfor. Arbejdet med forretningsområderne, og en række af de konkrete projekter, er organiseret med egen styregruppe, som refererer til bestyrelsen.

Bestyrelsen

Bestyrelsen for Digital Forvaltning er nedsat af regeringen, Amtsrådsforeningen, KL, Københavns Kommune og Frederiksberg Kommune. Regeringen er i arbejdet repræsenteret ved Finansministeriet (fmd.), Videnskabsministeriet, Økonomi- og Erhvervsministeriet, Indenrigs- og Sundhedsministeriet, Justitsministeriet og Skatteministeriet. Andre ministerier deltager efter behov, jf. også boks 2a.

Bestyrelsens opgaver er at:

- Udstikke mål og rammer for digital forvaltning i Danmark
- Følge op på mål og fremdrift i digital forvaltning og arbejde for at målene realiseres i egne organisationer og på tværs af den offentlige sektor
- Godkende projekter/programmer og nedsætte styregrupper
- Drøfte og afklare principielle problemstillinger vedrørende digital forvaltning
- Udbrede brugen af fælles løsninger og standarder i den offentlige sektor
- Indstille forslag og løsninger til regeringen og de kommunale parter, hvor det måtte være relevant

Styregrupper

Styregrupper nedsættes for konkrete projekter eller et samlet forretningsområde indeholdende flere projekter og initiativer. Styregrupper refererer til bestyrelsen, men kan formelt rapportere gennem Den Digitale Taskforce. Styregruppen skal repræsentere de væsentligste interessenter i projektet og skal ledelsesmæssigt kunne agere/beslutte på vegne af disse interessenter. Styregruppen er overordnet ansvarlig for, at projektet/forretningsområdet når sine mål inden for det fastlagte kommissorium.

Styregruppens opgaver er at:

- Tage ansvar for projektet/forretningsområdet ved ledelsesmæssig opfølgning og koordinering
- Følge op på mål og fremdrift i projektet/forretningsområdet og arbejde for at målene realiseres i egne organisationer
- Prioritere og beslutte inden for styregruppens mandat
- Sikre ressourcer til projektet/forretningsområdet gennem deltagelse fra egen organisation

Den Digitale Taskforce

Den Digitale Taskforce er nedsat af bestyrelsen og skal med bestyrelsens mandat sikre, at Projekt Digital Forvaltning gennemføres succesfuldt. Den Digitale Taskforce er endvidere bestyrelsens sekretariat og skal derfor opretholde et samlet overblik over behov og aktiviteter vedrørende digital forvaltning i Danmark.

Den Digitale Taskforce's opgaver er at:

- Fremme udbredelsen af digital forvaltning ved information om strategiens mål og indhold
- Gennemføre tværgående opfølgning og koordinering på vegne af bestyrelsen
- Bidrage med proceskompetencer i de projekter, bestyrelsen prioriterer
- Løbende monitorere behovet for tværgående initiativer og indstille sådanne til bestyrelsen
- Gennemføre projekter i samarbejde med interessenterne på udvalgte indsats- og forretningsområder, som beskrevet nedenfor

3.2. Indsatsområder

Indsatsområderne er områder, hvor der er behov for en særlig indsats for at skabe bedre rammer for digital forvaltning i Danmark. Hidtil har der været fokus på opbygning af infrastruktur bl.a. i form af standarder, løsninger og portaler. Fokus i de kommende år vil være indfrielsen af de gevinster, som investeringerne har muliggjort

I. Sikre og måle realiseringen

Digitaliseringen af den offentlige sektor skal give værdi for brugere, myndigheder og medarbejdere – og værdien skal kunne måles konkret ved f.eks. serviceforbedring (kortere svartider, færre fejl), omkostningsreduktion (mindre tidsforbrug), øget tilfredshed hos borgere og virksomheder (ensartethed, gennemsigtighed, kontrol/ejerskab i forhold til egne data) og en højere medarbejdertilfredshed på områder, hvor arbejdsgangene er blevet digitaliseret. Der er brug for at opbygge fælles metoder omkring procesbeskrivelser og effektmålinger, som kan hjælpe den enkelte offentlige myndighed i digitaliseringsbestræbelser.

Nøgleaktiviteter:

- Kortlægge og udvikle værktøjer og metoder til effektmåling og –realisering
- Beskrive hvordan effektmål kan opstilles og indbygges i institutionens effektiviseringsstrategi, resultatkontrakt eller handlingsplan
- Etablere og kommunikere eksempler på gode digitaliseringsprojekter – offentlige eller private – hvor reorganisering af arbejdet har været succesfuldt, og hvor værdi høstes løbende

II. Styrke ledelse og kompetence

Digitaliseringsprojekter stiller ofte nye krav til personaleledelse, kommunikation og forandringsvillighed. Dertil kommer, at de aktuelle incitamenter i organisationen ikke altid fremmer ledelse af, og deltagelse i, digitalisering – hverken på ledelses- eller medarbejderplan. Projekt Digital Forvaltning ønsker at sikre, at rammerne for, at ledelse og medarbejdere har de nødvendige kompetencer og incitamenter til at indføre og videreudvikle digital forvaltning, er til stede, så der skabes værdi i forhold til servicen og fortsat kompetenceudvikling.

Nøgleaktiviteter:

- Udvikle en tjekliste for god, digital ledelse herunder afdække kompetencekravene for 'den digitale leder', 'den digitale medarbejder' og 'den digitale projektleder'.
- Udarbejde et HR-indeks, som det enkelte projekt eller myndighed kan anvende til at score sig selv på i forhold til evnen til samarbejde, kommunikation, rolle- og ansvarshåndtering, kompetencebehov og – udvikling, konkret viden om aktuelle løsninger mv.
- Analysere mulighederne for hvordan nøglemedarbejdere i digitalisering kan udveksles på tværs af offentlige institutioner for at fremme videndeling.

III. Forny organisering og samarbejdskultur

Udgangspunktet for at skabe en sammenhængende og brugerorienteret offentlig sektor er kendskab til brugerens behov, og en organisering af de offentlige institutioner der kan imø-

dekomme dette behov effektivt. Det kan betyde, at offentlige services skal struktureres omkring særlige livsfaser eller begivenheder for brugeren, der går på tværs af traditionelle forvaltningsopdelinger. Yderligere kan det betyde, at visse dele af produktionen lægges helt uden for offentligt regi.

De nuværende opgaver og serviceydelser skal altså ikke blot IT-understøttes. Arbejdsgangene må forenkles og automatiseres med henblik på størst brugertilfredshed for færrest ressourcer. Arbejdet stiller nye krav til, hvorledes samarbejde og fælles udvikling tilrettelægges på tværs af offentlige institutioner.

Nøgleaktiviteter:

- Identificere servicebehov, hvor løsninger kræver organisering på tværs af traditionelle forvaltningsgrænser (nationale, regionale eller lokale)
- Udvikle et katalog over borgerens 'livsbegivenheder' og virksomhedens tilsvarende 'virksomhedsbegivenheder' med henblik på bruger-centrerede services
- Stille redskaber til kulturforandring, arbejdsgangsanalyse, re-design mv. til rådighed samt facilitere tværgående samarbejde.

IV. Forbedre kommunikation og videndeling

Kommunikation er nøglen i enhver organisatorisk forandring. Kommunikation er blandt de vigtigste ledelseskompetencer i forhold til at sikre bredt kendskab og ejerskab til forandringen.

På tværs af organisationer er kommunikationen ligeledes kritisk: Hvordan serviceres borgere og virksomheder optimalt, hvad er deres behov, hvordan etableres én indgang og hvordan markedsføres den?

Dertil kommer, at alle interessenter i processen mod den digitale forvaltning må påtage sig forpligtelsen til generelt at fremme kendskabet og opslutningen til tværgående og samlende initiativer. Den offentlige sektor har en unik base af erfaringer med samarbejde, serviceudvikling og teknologianvendelse, som bør kunne anvendes bedre.

Endelig foreligger der en omfattende kommunikations- og motivationsopgave over for borgere og virksomheder, der skal tage de nye løsninger i brug.

Nøgleaktiviteter:

- Udbrede strategiens indhold og mål
- Udarbejde redskaber og indsamle best practices, som kan anvendes ved digitaliseringsprojekter
- Styrke gensidig videndeling, så erfaringer om leverandører, løsninger, økonomi, organisatoriske forandringer og HR deles systematisk mellem relevante myndigheder
- Tilbyde myndighederne strategier for, hvordan virksomheder og borgere motiveres til ibrugtagning af digitale services gennem markedsføring, kommunikation og incitamenter

V. Udvikle incitament og finansiering

Finansiering og mangel på medarbejdere til projekterne angives hos over halvdelen af de offentlige myndigheder som barrierer for digitaliseringsprojekter. En investering i digital forvaltning kan ikke nødvendigvis betales tilbage inden for samme budgetår. Det er derfor vigtigt at se på den samlede business case - fra identifikation af selve opgaven, der skal digitaliseres, over reorganisering af serviceleverancen og tilpasning af organisationen til det lange sigt, hvor investeringen giver afkast i form af besparelser og serviceforbedringer.

Der er tale om et komplekst og ofte risikobetonet forløb. De oprindelige investorer er ikke nødvendigvis sammenfaldende med de, der henter gevinsten. Ikke mindst når der er tale om forskellige former for fælles eller tværgående serviceleverancer med mange deltagere på forskellige niveauer. Denne såkaldte 'høste-så' problematik kan resultere i lokale, kort-sigtede løsninger, der ikke understøtter visionen om en sammenhængende offentlig sektor.

En yderligere problematik vedrører prissætning af digitale services og data, hvor den enkelte transaktions marginale pris stort set er nul, men etableringen af den initiale information – og vedligeholdelsen af denne – har betydelige omkostninger, der skal dækkes.

Nøgleaktiviteter:

- Tilvejebringe en række simple modeller for finansiering, der fjerner eller begrænser høste-så-problematikken, herunder løbende vurdere behovet for centrale lånepuljer, flerårige aftaler m.v.
- Sikre at incitamentet i finansieringen motiverer til efterlevelse af strategiens mål herunder anvendelse af fælles standarder og arkitekturramme.
- Støtte offentlige myndigheder i at etablere løsninger, hvor data og digitale services anvendes bedst muligt på tværs af myndighedsskel.

VI. Udbygge infrastruktur

Som beskrevet i afsnit 2 er Danmark godt på vej med at opbygge en sammenhængende infrastruktur, hvor både de tekniske og juridiske forudsætninger for digital forvaltning er til stede. Det betyder imidlertid ikke, at der fortsat er meget, der kan og skal gøres for at forbedre grundlaget yderligere. Der er således behov for på en række områder at etablere et fælles sprog, som kræver, at dataformater i den enkelte myndighed lever op til en fælles, åben, national standard. Tillige er det centralt, at den enkelte institutions IT-udvikling harmonerer med udviklingen af en fællesoffentlig IT-arkitektur, som muliggør integration mellem forskellige IT-systemer.

Det er samtidigt nødvendigt, at myndighederne kan udnytte hinandens data, uden at komme på tværs af den enkelte borgers ret til fortrolighed i forholdet til det offentlige. Endelig er det vigtigt, at den løbende modernisering og sanering af lovgivningen fortsætter, hvis de bedst mulige forudsætninger for digital forvaltning skal skabes.

Nøgleaktiviteter:

- Konsolidere udviklingen af en egentlig offentlig arkitekturramme, jf. hvidbog om IT-arkitektur.
- Iværksætte et nationalt sikkerhedskoncept efter model af IT-Rådets rapport om IT-sikkerhed i Staten, 2003.

- Sikre, at borgere og virksomheder med tiden får adgang til egne data.
- Undersøge mulighederne for et fælles 'look and feel' på offentlige web-steder, så brugerne lettere anvender andre services, når de først er fortrolige med en.
- Kortlægge anvendelsesmuligheder for mobile teknologier i den offentlige sektor.

3.3. Forretningsområder

Arbejdet med ovenstående indsatsområder fører ikke i sig selv til indfrielse af service- og effektiviseringsgevinster. Men det vil understøtte realiseringen af de faglige og forretningsmæssige mål, som opstilles i konkrete digitaliseringsprojekter på alle niveauer af den offentlige sektor.

Projekt Digital Forvaltning er involveret i arbejdet med at udvikle en række forretningsområder ved hjælp af digitalisering. Et forretningsområde er kendetegnet ved at tage udgangspunkt i de opgaver, som borgerne og virksomhederne er i kontakt med det offentlige om – ikke den offentlige sektors indretning. Der sigtes på at skabe helhed i digitaliseringen af den offentlige sektor; en helhed som er kritisk for at realisere visionen for digital forvaltning. Tilgangen rummer mulighed for at skabe mere gennemgribende forbedringer på forretningsområderne end en tilgang, der primært sigter på optimering af enkeltservices. Samtidig udgør forretningsmodellerne rammerne for en samlet udvikling og investering på områderne, herunder også med hensyn til IT.

Aktuelt arbejdes med forretningsområderne erhvervsservice, udsatte børn og unge samt medicinering. Disse er udvalgt ud fra mulighederne for at implementere nye forretningsmodeller, der skaber synlig og målbar nytte for borgere og virksomheder, indfrier politiske målsætninger og genererer væsentlige effektiviseringsgevinster for den offentlige sektor, jf. boks 3 nedenfor.

Boks 3 Forretningsområder under Projekt Digital Forvaltning

Udsatte børn og unge

Socialministeriet, KL, Amdsrådsforeningen, Københavns Kommune, Frederiksberg Kommune, Finansministeriet, Videnskabsministeriet og Den Digitale Taskforce har taget initiativ til et forretningsområde om udsatte børn og unge. Området omfatter udviklingen af én eller flere forretningsmodeller understøttet af digitalisering i forhold til anbringelser og forebyggende foranstaltninger for børn og unge. Formålet er at sikre en bedre styring og sagsbehandling på området. Det skal bl.a. ske gennem mere systematik i sagsbehandlingen, et bedre match af børnenes behov og de valgte foranstaltninger, bedre ledelsesinformation og nemmere tværgående samarbejde mellem offentlige myndigheder.

I løbet af 2003 er der igangsat en række analyser og pilotprojekter, der skal bidrage til det samlede resultat. Frem til sommeren 2004 defineres dels redesignede arbejdsgange i og på tværs af myndigheder, dels fælles begreber for bl.a. effekter, indsats og udgifter/økonomi. Endelig udvikles en model for IT-understøttelse, herunder hvordan IT-værktøjerne overordnet bygges op, og hvordan udvikling og implementering skal finansieres.

Medicinering

Forretningsområdet 'Medicinering' omfatter udvikling af én eller flere forretningsmodeller med digital understøttelse af den sammenhængende proces fra at lægen ordinerer medicin til at patienten indtager den rette pille, i den rette dosis og på det rette tidspunkt. Arbejdet foregår i et samarbejde mellem Indenrigs- og Sundhedsministeriet, Socialministeriet, Lægemedelstyrelsen, KL, Amdsrådsforeningen, Frederiksberg Kommune, Københavns Kommune, Videnskabsministeriet, Finansministeriet og Den Digitale Taskforce.

Med fokus på processerne mellem de forskellige aktører – kaldet overleveringssituationer – er der i 2003 foretaget en kortlægning af arbejdsgange, informationsstrømme og IT-arkitektur mv. Arbejdet har resulteret i en række anbefalinger til konkrete projekter, som har til formål at skabe en mere sammenhængende og effektiv medicinbehandling samt skabe en mere koordineret udvikling på tværs af den primære sundhedssektor (inkl. hjemmeplejen) og den sekundære sundhedssektor. Arbejdet med at implementere disse projekter og dermed den samlede forretningsmodel påbegyndes i 2004.

Erhvervsservices (eErhverv)

Forretningsområdet erhvervsservices skal sætte virksomhedernes behov i centrum gennem en tværgående og koordineret anvendelse af digital forvaltning. Indsatsen er rettet mod at offentlige, digitale ydelser til virksomhederne leveres i sammenhæng på tværs af myndigheder, at digital kommunikation med virksomheder medvirker til at lette virksomhedernes administrative byrder, herunder genanvendelse af data, og at digital forvaltning bidrager til synlig effektivisering i de deltagende myndigheder.

Hidtil har arbejdet blandt andet resulteret i en fælles offentlig indgang for virksomheder til offentlig service og information (www.virk.dk). Hertil kommer forslag om en fælles digital indgang til registrering, som har betydet, at registreringsopgaven er blevet samlet i én myndighed, hvortil en digital indgang udvikles til drift i 2004. Desuden er der opnået enighed om fælles standarder for digital regnskabsindberetning fra virksomheder, og en analyse af fællesoffentlig brug af lønoplysninger afsluttes i 2003. Endelig indgår digitalisering af sygedagpenge i virk.dk med henblik på idriftsættelse i 2004.

I de kommende år vil der blive fokuseret på følgende fælles mål:

- At sikre en konsolidering af de eksisterende digitale servicetilbud, så de kommer til at fungere optimalt.
- At skabe en sammenhængende IT-infrastruktur for den offentlige erhvervsservice byggende på de aftalte standarder og at foreslå brug af fælles systemer internt og over for virksomhederne.
- At sikre, at de digitale kanaler understøttes bedst muligt af de ikke-digitale services. Dette kan eksempelvis ske ved at den direkte kundebehandling er uddannet til at rådgive virksomhederne om brugen af de hurtigere og billigere digitale løsninger samt henvise til disse – også på tværs til løsninger udviklet af andre myndigheder.
- At pege på konkrete effektiviseringsmuligheder i den offentlige sektor, f.eks. gennem samling af opgaver og fælles IT-løsninger.
- At etablere en fælles markedsføring af digitale services på tværs af den offentlige sektor. Dette såvel internt i myndighederne, hvor der opleves at være en for lille viden om de digitale services, som eksternt over for virksomhederne, som selv angiver manglende viden som en væsentlig barriere for anvendelse.

På de enkelte områder skal der udvikles og implementeres forretningsmodeller, der bidrager til en mere effektiv og sammenhængende service af høj kvalitet – f.eks. gennem udbud af nye services kombineret med nye arbejdsgange og –delinger. Arbejdet med forretningsmodellerne skal sikre, at myndigheder, der har opgaver på forretningsområdet, arbejder ud fra en fælles forståelse af de samlede leverancer til den offentlige sektors brugere. En forretningsmodel beskriver en række forhold på tværs af et forretningsområde, jf. boks 4.

Boks 4 Kendetegn ved en forretningsmodel

En forretningsmodel beskriver, hvad den offentlige sektor skal levere på et givent forretningsområde, og hvordan den offentlige sektors organisering af processer understøtter disse leverancer. Med udgangspunkt i en analyse af forretningsmæssige målsætninger, som de kan udledes på baggrund af krav til service og effektivitet, søger en forretningsmodel at besvare, hvordan målene kan nås, herunder:

- Hvad gør området interessant, hvad er den "brændende platform" for forandringer? Hvilke målbare mål kan opstilles for en ny forretningsmodel?
- Hvad er områdets vision/mission?
- Hvilke forretningsmæssige målsætninger beskriver området, og hvordan prioriteres disse mål?
- Hvilke aktører løser opgaverne, og hvorledes sker det i dag?
- Hvor er de største problemer, og hvordan kan de afhjælpes? Hvilke projekter bør sættes i gang?
- Hvilke investeringsscenerier er der? Hvad er konsekvensen for igangværende og planlagte aktiviteter?
- Hvilke organisatoriske og strukturelle konsekvenser har det? Er der arbejdsprocesser, der skal ændres, fjernes eller foretages af andre? Er der regler, der bør forenkles eller helt bortfalde?
- Hvilke kompetencer er nødvendige for at understøtte de forretningsmæssige mål? Er de tilstede, og hvis ikke; hvorledes tilvejebringes de?
- Indebærer den nye forretningsmodel nye incitamenter over for borgere og/eller virksomheder eller mellem offentlige institutioner?
- Hvordan designes en IT-arkitektur, så de forretningsmæssige målsætninger understøttes bedst muligt? Hvad er de kritiske arkitektoniske problemer, når f.eks. ældre systemer skal tjene en ny forretningsmodel? Hvilken arkitektur og hvilke løsninger skal vælges for nye systemer for at understøtte forretningsudviklingen bedst muligt? Hvor kan man anvende fællesoffentlige løsninger og standarder?

Arbejdet med forretningsområder og –modeller involverer typisk mange organisationer og myndigheder, hvilket er en forudsætning for nytænkning og fælles ejerskab. Tilgangen betyder imidlertid også potentielt længere udviklingsforløb end en mere pragmatisk tilgang, der tager fat om de mest oplagte enkeltservices og –processer.

De forretningsområder, som Projekt Digital Forvaltning aktuelt arbejder med, nærmer sig afslutningen af udviklingsfasen. I de kommende år skal forretningsmodellerne implementeres, og overskriften for næste fase er derfor operationalisering og realisering. Det har højere prioritet at virkeliggøre de modeller, som nu er ved at være udviklet, end at igangsætte udviklingen af forretningsmodeller på nye områder.