

STRATEGI FOR DIGITALISERING AF
DEN OFFENTLIGE SEKTOR 2007-2010

FOKUS: Metode- vejledning til domæne- bestyrelses digitaliserings- arbejde

Den Digitale Taskforce
Marts 2008

Baggrund	3
FOKUS vejledningen	4
Læsevejledning	4
De fire faser	5
Støtteværktøjer	7
Fase 1: Vision og strategiske indsatsområder	9
Skabelse af fælles vision for domæneområdet	10
Fastlæggelse af succeskriterier og tidsplaner for indsatsområder	11
Tværgående strategiske nøgletal	12
Fase 2: Prioritering	16
Identifikation af indsatser	17
Vurdering af indsatser	17
Indstilling til prioritering	18
Fase 3: Iværksættelse	20
Udarbejdelse af business case & prioritering	21
Overdragelse til ansvarlig myndighed	21
Implementering	22
Fase 4: Opfølgning	24
Opfølgning og koordinering	25
Orientering	25
En tilbagevendende proces	27
Tidsrammen	27

Baggrund

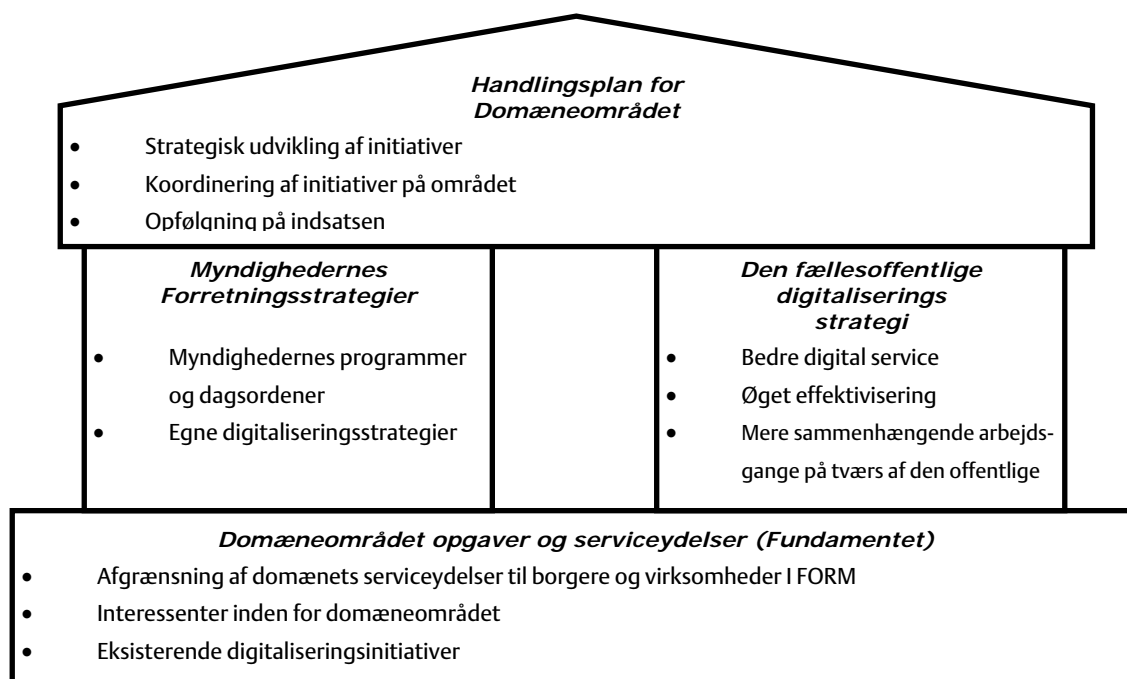
Digitalisering er et stærkt værktøj i forhold til modernisering af den offentlige sektor. I særlig grad eksisterer der store potentialer ved at samstemme den digitale indsats og etablere nye sammenhængende digitale løsninger, der på den ene side sætter borgerne og virksomhederne i centrum for den offentlige forvaltning og på den anden side bidrager til at automatisere og effektivisere de bagvedliggende arbejdsgange.

For at den offentlige digitaliseringsindsats kan indfri disse potentialer er der behov for en øget koordinering og et stærkere samarbejde på tværs af den offentlige sektors forvaltningsniveauer og ressortområder, således at der gennem et forpligtende samarbejde, i fællesskab tages ansvar for at udvikle en effektiv og serviceorienteret offentlige sektor.

For at imødekomme denne udfordring etableres i forlængelse af den fællesoffentlige strategi for digitalisering af den offentlige sektor 2007-2010 domænebestyrelser.

Domænebestyrelsernes mandat er at fastlægge og gennemføre en løsningsorienteret handlingsplan for domæneområdet indenfor rammerne af den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi og dennes initiativer samt allerede eksisterende strategier og initiativer på domæneområdet. Bestyrelserne fastlægger herved de forretningsstrategiske målsætninger for domæneområdet og udpeger den overordnede digitaliseringskurs indenfor domæneområdet ved at koordinere og prioritere domæneområdets portefølje af digitaliseringsprojekter. Bestyrelsen forpligter sig endvidere til at sikre koordinering med Styregruppen for Tværoffentlige Samarbejder og andre tværoffentlige digitaliseringsinitiativer, som fx oio-standardisering, et fælles geografisk administrationsgrundlag etc..

Figur 1.1 Byggesten for domæneområdets handlingsplan



FOKUS vejledningen

Formålet med forretningskoordinering- og udviklingsmetoden (FOKUS) er at skabe et enkelt værktøj, som muliggør strategisk planlægning af digitaliseringsprojekter på tværs af myndigheds- og ressortskel i de nye domænebestyrelser.

FOKUS er udviklet med henblik på at understøtte de nye domænebestyrelser i deres arbejde med at udvikle og gennemføre handlingsplaner for en samlet digitaliseringsindsats på de forskellige områder. En enkel fælles tilgang til arbejdet med digitalisering kan gøre det nemmere at skabe det samarbejde på tværs af myndighedsgrænser og forvaltningsniveauer, som er kernen bag domænebestyrelserne. Vejledningen kan derfor med fordel læses af domænebestyrelserne, deres sekretariater og de myndigheder, der skal samarbejde med de nye domænebestyrelser.

Vejledningen kan betragtes som et praktisk redskab til sekretariaterne, som kobler en række forskellige redskaber sammen, understøtter domænebestyrelsernes prioritering af indsatsområder og sikrer en ensartet tilgang til digitalisering på tværs af myndighedsgrænser, herunder orientering til bestyrelsen og Styregruppen for Tværoffentligt Samarbejde (STS). Til dette formål indeholder vejledningen en række enkle og brugervenlige støtteværktøjer og skabeloner, som kan bruges i forbindelse med sekretariatets orientering til bestyrelsen og STS.

Vejledningen understøtter et struktureret af samarbejde indenfor domænerne. Vejledningen er af generel karakter og kan fungere som et rammeværktøj, der løbende kan suppleres med andre metoder og analyseværktøjer, afhængigt af den enkelte domænebestyrelses konkrete behov.

FOKUS er udviklet sammen med domænebestyrelseskonceptet, den fællesoffentlige forretningsreferencemodel (FORM) og den fællesoffentlige business case model, som sammen skal sikre en helhedsorienteret iværksættelse af digitaliseringsindsatser.

Læsevejledning

Vejledningen skal understøtte udviklingen af handlingsplaner for domænebestyrelsernes digitaliseringsindsats. For at forenkle denne komplekse og omfattende opgave er vejledningen opbygget i faser, der nedbryder arbejdet i mere enkle og overskuelige dele.

Metodens fire faser beskriver den proces, som domænebestyrelserne skal igennem. Faserne understøttes med en række skabeloner og værktøjer. Formålet med opbygningen i faser er at guide domænebestyrelsen igennem en systematisk udviklings-, prioriterings-, opfølgings- og koordineringsproces.

Faserne er tidsmæssigt opdelt – men der er mulighed for at springe dele af faserne over, hvis domæneområdet skønner at enkelte faser i forvejen er gennemarbejdet tilstrækkeligt. Der er ligeledes mulighed for, at domænebestyrelsens nuværende aktiviteter og digitaliseringsindsatser kan indføres i

FOKUS metodeværktøjet – således at der er sammenhæng mellem nuværende indsatser og nye prioriteringer.

Vejledningen indeholder et afsnit for hver fase. I hvert afsnit fremgår det hvilket slutprodukt, der bør komme ud af arbejdet i fasen, og hvordan arbejdet kan gribes an.

I hver enkelt fase er der lavet et udførligt procesdiagram. Formålet er at skabe et overblik over, hvilke arbejdsopgaver der skal udføres, i hvilken rækkefølge og af hvem.

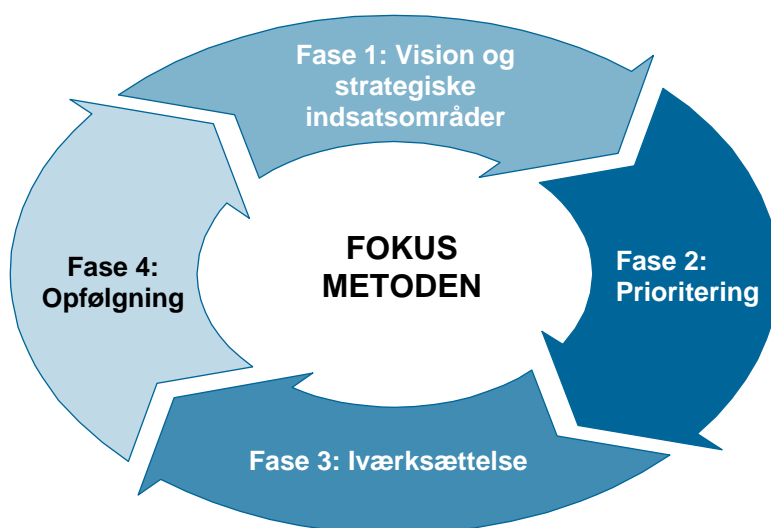
I slutningen af hvert afsnit er der opstillet en opsummering, som beskriver, hvilke hjælpemidler der er tilgængelige, hvilket udgangspunkt fasen bygger på, hvad der skal laves, samt hvilken rolle de forskellige interessenter har.

Vejledningen kan anvendes som en guide i gennemførelsen af et prioriteringsforløb, men kan også bruges som opslagsværk, eksempelvis ved at benytte overblikket eller de enkelte procesmodeller til hurtigt at opnå et grafisk overblik over hver enkel fase.

Vejledning beskriver en række aktiviteter som domænebestyrelserne kan gennemføre for sikre en systematisk prioritering, koordinering og opfølgning på digitaliseringsindsatsen på området. Dertil indeholder vejledningen en supplerende del om fastlæggelse af tværgående strategiske nøgletal for domæneområdet. Denne del af vejledningen er tænkt som et supplement og vil være særligt vælegnet til domænebestyrelser, der skal etablere et helt nyt – eller stærkt revideret – samarbejde.

De fire faser

Med det udgangspunkt at guide domæneområdets arbejdsgang er denne vejledning opdelt i fire faser.



Fase 1 Den første fase har til formål at udvælge de indsatsområder, som fremover vil danne rammen om domænebestyrelsens arbejde.

På baggrund af den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi, domæneområdet afgrænsning i FORM samt de forretningsmæssige visioner hos de deltagende myndigheder udvælges de strategiske indsatsområder, som domænebestyrelsen vil prioritere. Der sættes succeskriterier og laves tidsplaner for de strategiske indsatsområder.

Fase 2 Den anden fase har til formål at prioritere, hvilke konkrete projekter man vil arbejde videre med indenfor de udvalgte indsatsområder.

Fasen omhandler udviklingen af løsningsforslag, potentialevurderinger og prioritering af digitaliseringsindsatsen. Hensigten er, at domæneområdet prioriterer nye digitaliseringsindsatser ud fra, hvad der skaber effekt og frigør ressourcer – mens der samtidigt tages højde for kompleksitet og forandringsomfanget ved nye digitale løsninger. I fase to konkretiseres således, hvilke initiativer der skal laves på de strategiske indsatsområder. Fase to lægger dermed fundament for udarbejdelsen af en handlingsplan for domæneområdet.

Fase 3 Den tredje fase har til formål at sikre, at der skabes et godt beslutningsgrundlag for investeringer i domænet.

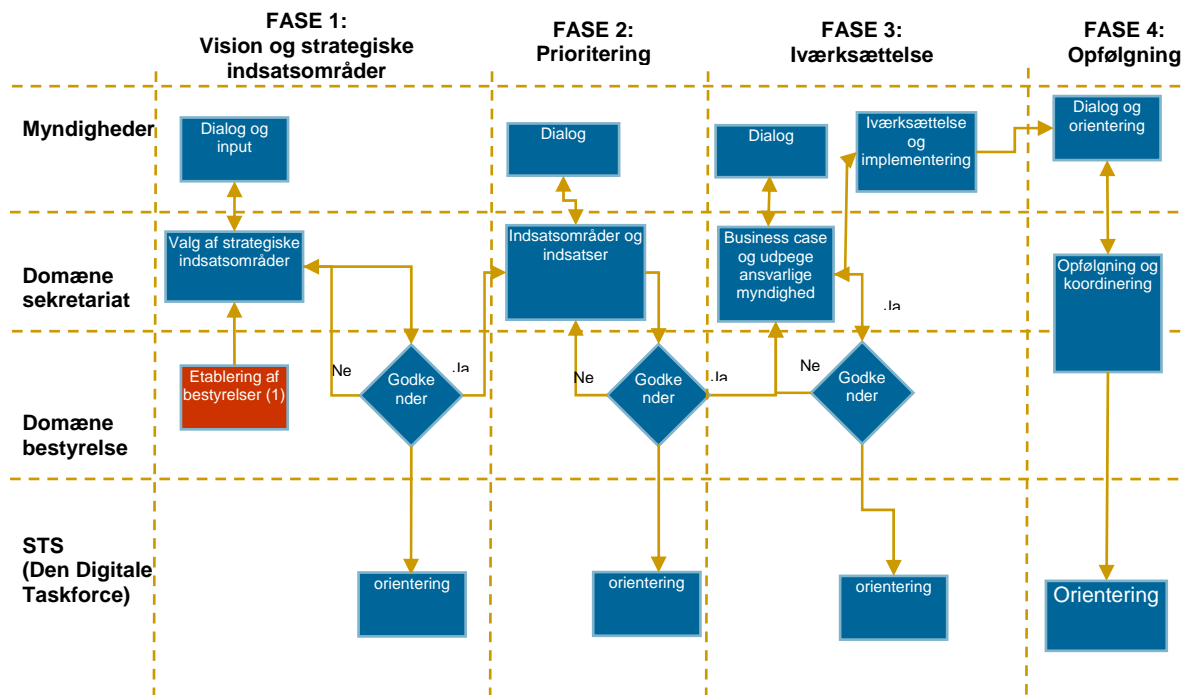
Fase tre omhandler udarbejdelse af business cases med henblik på at skabe forudsætningerne for en hensigtsmæssig fordeling af indsatser og gevinster blandt de myndigheder, der påvirkes af de iværksatte initiativer. Med udgangspunkt i udarbejdelsen af business cases planlægges iværksættelsen og der fastlægges nøgletal, som kan danne grundlaget for implementeringen og opfølgning på de valgte digitaliseringsindsatser.

Fase 4 Den fjerde fase har til formål at sikre en systematisk koordinering og opfølgning på initiativer indenfor området.

Fasen omhandler porteføljestyring og opfølgning på fremdriften i de enkelte initiativer og de samlede digitaliseringsindsats på domæneområdet.

Det overordnede forløb for domæneområdets arbejde på tværs af faser og imellem interessenter kan illustreres på følgende måde:

Figur 1.2 faseopdelingen for domæneområdets arbejde



Anm.: Det politiske niveau involveres og træffer beslutninger efter behov. Bl.a. ved beslutninger om økonomi og iværksættelse.

Procesmodellen i figur 1.2 beskriver beslutning og arbejdsforløb for domænebestyrelserne. Samtidig kortlægger modellen de involverede interessenters rolle og opgaver.

Størrelsen af domænebestyrelsens sekretariat kan variere fra domæneområde til domæneområde. Den konkrete arbejdsdeling mellem domænebestyrelsen og de involverede myndigheder kan derfor også organiseres forskelligt.

De relevante myndigheder bidrager med faglig kompetence og viden i analysearbejdet og idéudviklingsfasen. Myndighederne er ligeledes ansvarlige for implementering og tilbagerapportering af igangsatte digitaliseringsindsatser.

De enkelte faser afsluttes ved at domænebestyrelsen godkender beslutningsoplægget og derefter orienterer Den Digitale Taskforce og STS.

Støtteværktøjer

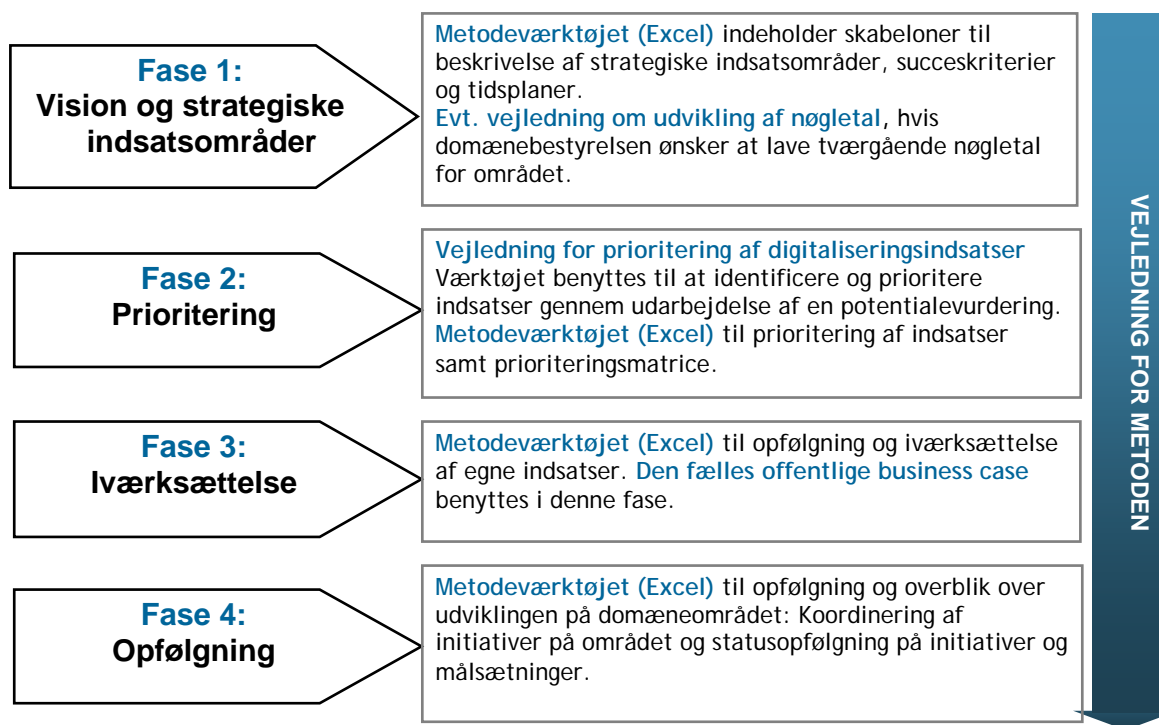
I vejledningen er der en række støtteværktøjer som kan guide domænebestyrelsen igennem de enkelte faser. Støtteværktøjerne er samlede i et Excel-baseret værktøj (FOKUS metodeværktøjet). Værktøjet indeholder orienteringsskemaer og automatiserede opdateringer ved indtastning af data. Alle orienteringsskemaer er lavet med henblik på at kunne bruges til orientering af STS. Brugen og databehandlingen i FOKUS-metodeværktøjet retter sig primært mod domænesekretariat – som dels kan

bruge værktøjet i deres analyse- og koordineringsarbejde, og dels kan bruge værktøjet til præsentation for domænebestyrelserne.

Derudover er der udviklet 2 støttevejledninger til udvalgte delprocesser af såvel fase 1 og 2. Der er udviklet en støttevejledning til de domænebestyrelser der ønsker at udarbejde tværgående nøgletal. Endvidere er der udviklet en støttevejledning der giver praktiske tips og vejledning til, hvordan man kan tilrettelægge udviklingsarbejdet i forbindelse med idégenerering og prioritering af initiativer. "Vejledning for udvælgelse af nøgletal" og "Vejledning for prioritering af digitaliseringsindsatser" indeholder begge et inspirationskatalog for henholdsvis nøgletal og for mulige digitaliseringsindsatser.

Denne vejledning henviser løbende til, hvornår disse støtteværktøjer kan være behjælpelige i gennem FOKUS-metodens faser.

Figur 1.3 FOKUS-metodens faser og støtteværktøjer



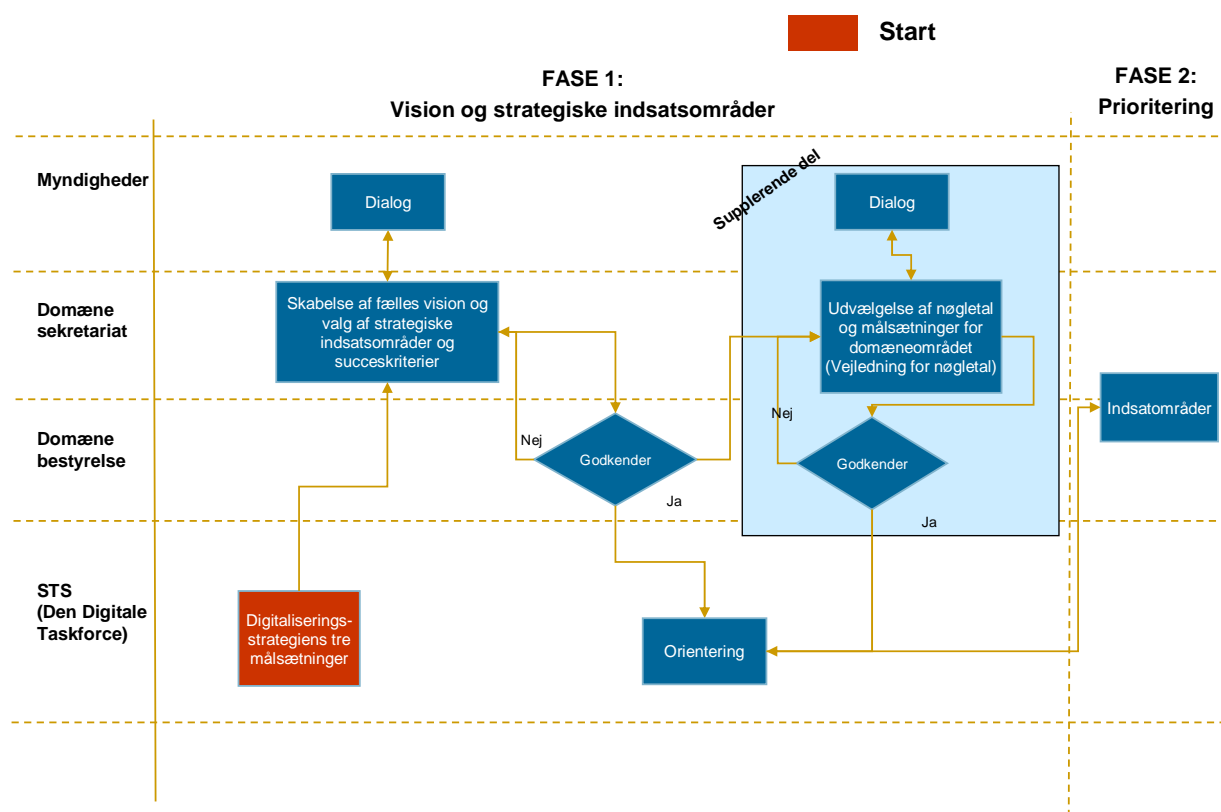
Fase 1: Vision og strategiske indsatsområder

En forudsætning for et vellykket digitaliseringsarbejde er et fælles overblik over domæneområdet og en fælles forståelse af de forretningsmæssige visioner og strategiske målsætninger. Den første fase har derfor til formål at udvælge de indsatsområder, som fremover vil danne rammen om domænebestyrelsens arbejde.

På baggrund af den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi og de forretningsmæssige visioner hos de deltagende myndigheder udvælges de strategiske indsatsområder, som domænebestyrelsen vil prioritere. Der sættes succeskriterier og laves tidsplaner for de strategiske indsatsområder.

For de domænebestyrelser som ønsker det, kan fase 1. udvides til at inkludere udvælgelse af strategiske nøgletal på tværs af domæneområdet.

Figur 2.1 Procesmodel for fase 1:



Anm.: Det politiske niveau involveres og træffer beslutninger efter behov. Bl.a. ved beslutninger om økonomi og iværksættelse.

Aktivitet i fase 1:

- Overblik over eksisterende projekter og strategier
- Udvælgelse af strategiske indsatsområder
- Fastlæggelse af succeskriterier og tidsplan for de enkelte indsatsområder.
- Evt. Fastsættelse af tværgående strategiske nøgletal for domæneområdet.

Skabelse af fælles vision for domæneområdet

Sammensætningen af domænebestyrelser er udtryk for en ny måde at samarbejde på tværs af myndigheder. På nogle områder vil der i forvejen være en tradition for tæt samarbejde. På andre områder vil domænebestyrelserne være udtryk for en ny og mere formaliseret samarbejdsrelation. Uanset hvad der er tilfældet, er det vigtigt at der skabes en fælles forståelse af, hvordan samarbejdet fremover skal foregå og hvilke indsatsområder, der skal prioriteres.

Første led i denne proces er at få organiseret samarbejdet og indsamlet og bearbejdet information om eksisterende strategier, initiativer og analyser fra de opgaveområder i FORM bestyrelsen skal arbejde med.

På den baggrund kan arbejdet med visionsskabelse og prioritering af indsatsområder påbegyndes. Udgangspunktet vil givetvis være domænebestyrelsens kommissorium og det overordnede formål om at skabe et mere forpligtende samarbejde om digitaliseringen på området.

Domænebestyrelsernes arbejde skal bidrage med nytænkning, hvor digitalisering tænkes helhedsorienteret i kombination med regelforenklning og afbureaukratisering. Der skal skabes en fælles forståelse af, hvordan der mest hensigtsmæssigt kan udvikles en effektiv og serviceorienteret digitalisering af interaktioner mellem det offentlige og borgerne og på tværs af myndighederne på området. Indsatsen skal tage udgangspunkt i de igangværende digitaliseringsindsatser på området, men bør også være udviklingsorienteret. Fokus skal være rettet mod tværgående indsatser, der binder domæneområdet sammen til fordel for borgerne og virksomhederne.

Der er mange kilder, som kan danne inspiration til denne indsats. Domænebestyrelsernes kommissorier, strategien for digitalisering af den offentlige sektor 2007-2010' og domæneområdets egne forretningsstrategier kan give strategiske pejlemærker, som kan bruges i den indledende udvælgelse af strategiske indsatsområder.

Derudover giver FORM domænebestyrelsen et overblik over området og dets serviceydelser til borgere og virksomheder. Med udgangspunkt i domænespecifikke udtræk af FORM kan der forholdsvis enkelt laves kortlægningsanalyser og visualiseringer af fx:

- Hvilke FORM-opgaveområder de igangværende indsatser digitaliseringsindsatser dækker
- Hvilke FORM-opgaveområder som det vurderes at være størst volumen i

- Hvilke FORM-opgaveområder som det vurderes at være flest omkostninger ved
- Hvilke FORM-opgaveområder som vurderes at have stort digitaliseringspotentiale

Anvendelsen af FORM som analyseredskab kan skaleres efter behov. I takt med at der indsamles erfaringer med FORM fra forskellige dele af det offentlige vil der udarbejdes vejledning heri på www.modernisering.dk/form

'Støttevejledningen for prioritering af digitaliseringsindsatser' (www.modernisering.dk) indeholder endvidere et inspirationskatalog, med en ikke udtømmende bruttoliste over mulige digitaliseringsindsatser, som eventuelt kan bruges til inspiration.

Ofte vil det være sådan, at de indsatsområder, som det vil være hensigtsmæssigt at fokusere på, allerede kendes godt. Andre gange kan et prioriteret indsatsområde netop være at iværksætte dybdegående analyser på et område. I disse tilfælde kan arbejdet fokuseres om de senere trin i processen.

Fastlæggelse af succeskriterier og tidsplaner for indsatsområder

Det er væsentligt at der i forlængelse af domænebestyrelsernes arbejde med visionsdannelse vælges indsatsområder, hvor der kan opstilles en række succeskriterier og en overordnet tidsplan.

Udvælgelse og formuleringen af indsatsområder handler om at få konkretiseret de udfordringer som domæneområdet står overfor, og sammenfattet disse i en række problemstillinger eller indsatsområder, som så kan nedbrydes i succeskriterier. Dette skal danne baggrund for at domænebestyrelsen kan koordinere og få overblik over sammenhængen mellem overordnede visioner, indsatsområder og konkrete indsatser.

Erfaringsmæssigt er klare succeskriterier for de overordnede indsatser en forudsætning for, at en indsats kan nedbrydes i overskuelige delprojekter. Succeskriterier kan i denne forlængelse danne udgangspunkt for den løbende styring og prioritering og tilrettelæggelsen af indsatsen. Endvidere kan succeskriterier danne udgangspunkt for en efterfølgende evaluering.

Med realistiske succeskriterier og en overordnet tidsplan bliver den efterfølgende planlægning og vurdering af forskellige konkrete indsatser betydeligt forenklet.

Valget af hvilke indsatsområder domænebestyrelsen vil prioritere, skal i fase 2 danne udgangspunkt for, hvilke konkrete initiativer domænebestyrelsen vil iværksætte. Succeskriterierne kan i denne forlængelse fungere som de kriterier de konkrete initiativer vurderes op imod. Formålet med at dele processen op i valg af overordnede indsatsområder og valg af konkrete initiativer er, at gøre det enklere at gennemskue, hvilke konkrete indsatser, der er mest relevante for at nå succeskriterierne for det pågældende indsatsområde.

'Vejledning for prioritering af digitaliseringsindsatser' (www.modernisering.dk) kan bruges til yderligere inspiration til processen med udvælgelse og konkretisering af indsatsområder.

Når denne fase er overstået orienterer domænebestyrelsen Den Digitale Taskforce om de valgte indsatsområder, succeskriterier og tidsplaner. En skabelon for denne afrapportering findes i FOKUS-metodeværktøjet.

Tværgående strategiske nøgletal

For at understøtte det strategiske arbejde på domæneområdet kan domænebestyrelsen vælge at opstille tværgående strategiske nøgletal for indsatsen på området. Denne del af vejledningen er tænkt som et supplement til domænebestyrelsernes prioriteringsarbejde.

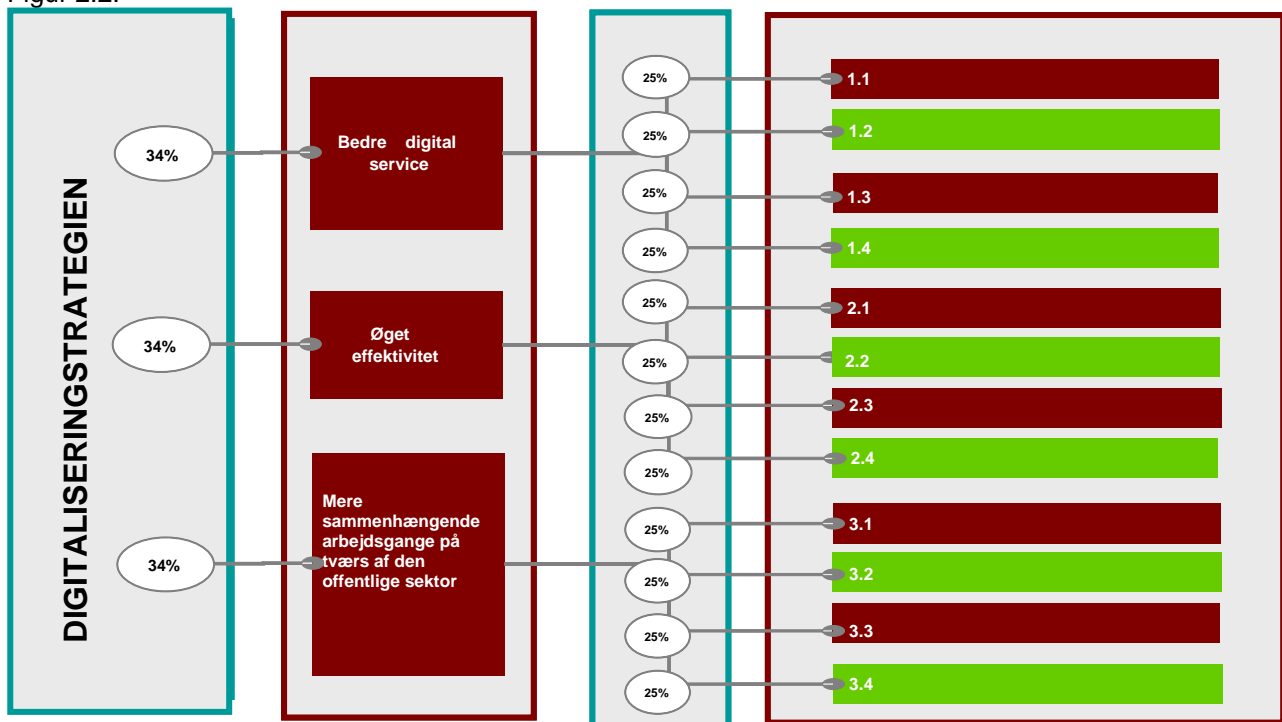
Udarbejdelse af strategiske nøgletalsmålinger anbefales især for de domæneområder, hvor der skal etableres et nyt – eller stærkt revideret – samarbejde og der derfor i forvejen skal afsættes en del ressourcer til strategiudvikling.

Modellen for fastlæggelse af strategiske nøgletal er udviklet med udgangspunkt i de tre overordnede effektmål fra 'Strategien for digitalisering af den offentlige sektor 2007-2010'.

Anvendelsen af nøgletal er en måde at konkretisere overordnede målsætninger, så målsætningerne kan kvantificeres. Ved at sætte kvantitative mål for et område forenkles mulighederne for at afdække status og evaluere fremskridt i forhold til målet. Nøgletal kan således bruges til at analysere en historisk udvikling, udfordre nutidige dispositioner og planlægge fremover.

Forholdet mellem målsætningerne i 'Strategi for digitalisering af den offentlige sektor 2007-2010' og valg af nøgletal illustreres i figur 2.2:

Figur 2.2:



Digitaliseringsstrategien indeholder tre overordnede effektmål. Baseret på disse skal der udvælges 4 nøgletal pr. effektmål således, at der kan følges op på status for implementering af digitaliseringsstrategien. Valg af de konkrete nøgletal er domænespecifikke, således at målemetoden kan tilpasses de særlige forhold på området. Nøgletallene skal endvidere være funktionsorienterede, dvs. de skal afgrænses i forhold til de funktioner der udføres til borgere og virksomheder på tværs af de forskellige organisationer der bidrager til opgavevaretagelsen. Alle nøgletallene skal opgøres i pct. således at der tages hensyn til udvidelse af aktivitetsniveauet på domæneområdet.

Definition af strategisk nøgletal:

En konkretisering af en strategisk målsætning med det formål at gøre den kvantificerbar og målbar. Nøgletal bruges som målepunkt for evaluering af fremskridt og status på den samlede digitaliseringsindsats på området.

Udvælgelse af nøgletal kan ofte være tidskrævende og kompliceret. Der findes en række forskellige måder at bruge nøgletal på afhængigt af, hvad der er det specifikke formål. Følgende retningslinjer anbefales for domænebestyrrelserne:

- Nøgletallet skal være effektrelateret. Dette indbefatter at nøgletallet skal relateres til ét af de tre overordnede effektmål fra 'Strategi for digitalisering af den offentlige sektor 2007-2010'.

- Nøgletallet skal være brugerorienteret, dvs. at nøgletallet skal være udtryk for en værdiskabelse for borgerne, virksomhederne eller medarbejdere.
- Nøgletallet skal understøtte ønsket adfærd, dvs. at nøgletallet skal give et incitament til den ønskede adfærd. Nøgletallet skal ikke give incitament til en forvrænget indsats, hvor ønskelig adfærd, som der ikke måles på, bliver underprioriteret.
- Nøgletallet skal være handlingsorienteret, dvs. udviklingen i nøgletallet skal give domænet ledelsesmæssige informationer, med det formål at tilpasse digitaliseringsindsatsen herefter.
- Målbar og opnåelig ved data. Data som nøgletallet bygger på, skal være tilgængelig og mulig at måle.
- Omkostninger til dataindsamling må ikke overstige fordele ved målingen. Det skal derfor tilstræbes at udvælge nøgletal, som ikke medfører en omkostningsbyrde for de interessenter, som data skal indhentes fra og for domænebestyrelsens egen dataindsamlingsproces.

I 'Vejledning for udvælgelse af nøgletal' (www.modernisering.dk) uddybes tips og anbefalinger til udvælgelse af nøgletal.

De godkendte nøgletal kan indskrives i FOKUS-metodeværktøjet, hvor definitionen, rationale, målingen og vurderingen af datakilde samt en referenceliste noteres i en skabelon, som også kan fungere som orienteringsskema til bestyrelsen og STS.

På baggrund af den identificerede status for de udvalgte nøgletal fastsættes konkrete målsætninger for de forskellige nøgletal.

For at målsætningerne bedst muligt tilpasses status på det pågældende område skal domænebestyrelserne selv fastlægge sine målsætninger. Målsætninger skal være både ambitiøse og realiserbare inden for tidsrammen af domænebestyrelsens levetid. Der bør årligt foretages dataindsamling med det formål at skabe et overblik over status på domænebestyrelsens indsats.

FOKUS-metodeværktøjet indeholder en række funktioner til opfølgning, præsentation og orientering af status på de valgte nøgletal.

Opsummering af fase 1:

Involverede parter:

- *Myndighed*: indgår i løbende dialog om udvælgelse af indsatsområder, succeskriterier og tidsplan
- *Domænesekretariat*: koordinerer udvælgelse af indsatsområder, udarbejdelse af succeskriterier og tidsplaner. Hvis der vælges at arbejde med strategiske nøgletal koordineres dette arbejde af sekretariatet.
- *Domænebestyrelse*: godkender og indgår i dialog med sekretariatet om udvælgelse af indsatsområder, succeskriterier og tidsplan.
- *STS/Taskforce*: orienteres om de udvalgte indsatsområder, succeskriterier og indsatsområder.

Input:

'Digitaliseringsstrategien 2007-2010', egne strategier og bestyrelsens kommissorium.

Støtteværktøjer:

- FOKUS-metodeværktøj Fase 1.
- *'Vejledning for udvikling af nøgletal'*
- Overblik over domæneområdets opgaveområder (FORM)

Tjekliste:

- De indsatsområder man ønsker at arbejde indenfor er valgt
- Der er fastlagt succeskriterier og tidsplaner for de enkelte indsatsområder.
- Der er sendt orienteringsskema til Den Digitale Taskforce med beskrivelse af de prioriterede indsatsområder, succeskriterier og tidsplan
- Evt. er der udvalgt en række tværgående strategiske nøgletal for domæneområdet

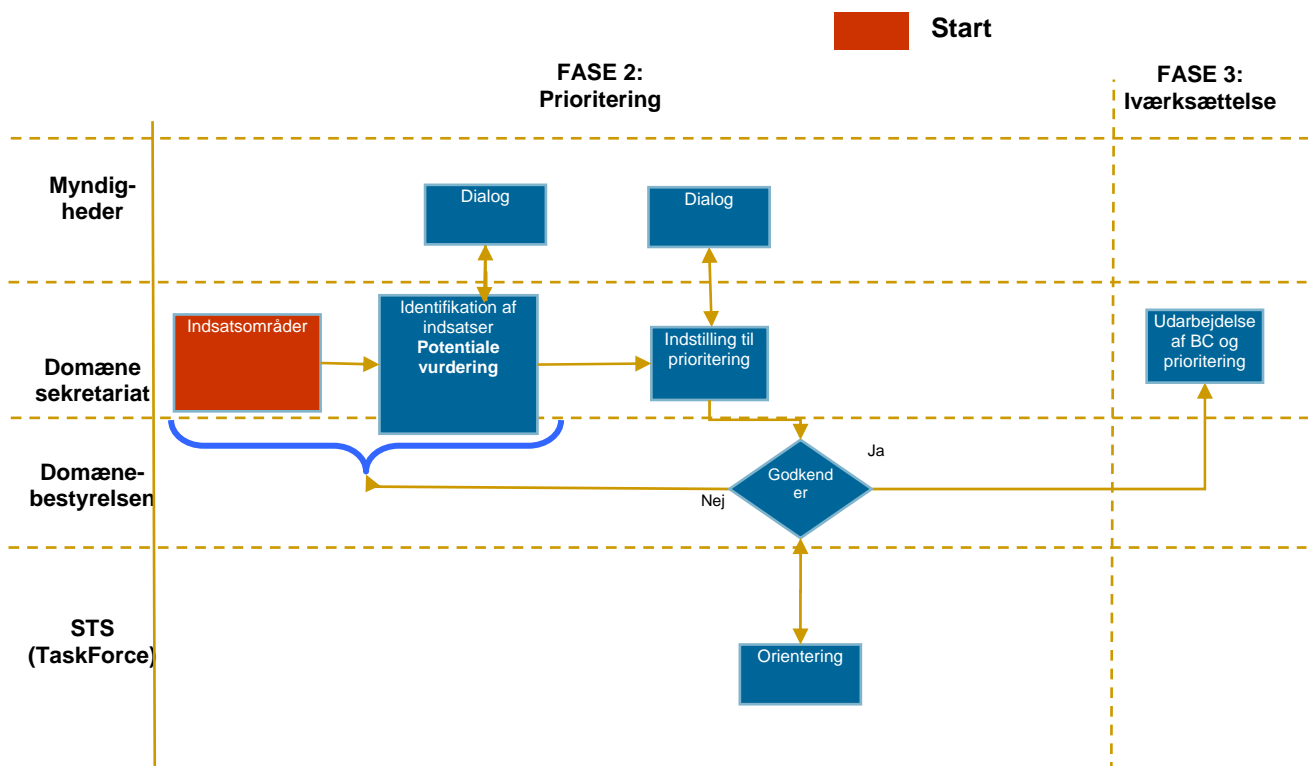
Fase 2: Prioritering

Det er afgørende, at man allerede tidligt i en moderniseringsproces arbejder systematisk med at udvælge hvilke problemer, som det er mest væsentligt at få gjort noget ved. Den anden fase har til formål at prioritere iværksættelsen af projekter på de indsatsområder domænebestyrelserne har udvalgt.

Fase to omhandler udviklingen af løsningsforslag, potentialevurderinger og prioritering af digitaliseringsinitiativer. Hensigten er, at domænebestyrelsen prioriterer nye digitale indsatser ud fra, hvad der skaber effekt og frigør ressourcer – mens der samtidigt tages højde for kompleksitet og forandringsomfanget ved nye digitale løsninger.

I fase to konkretiseres således, hvilke initiativer der skal laves på de strategiske indsatsområder. Fasen afsluttes med en indstilling til domænebestyrelsen om igangsættelse af række business case analyser. Fase to lægger dermed fundament for udarbejdelsen af en handlingsplan for domæneområdet.

Figur 3.1 Procesmodel for fase 2:



Aktivitet i fase 2:

- Identificere mulige projekter inden for de udvalgte indsatsområder
- Få lavet potentialevurderinger, hvis formål er at indstille til prioritering af mulige indsatser.
- Indstil til prioritering hos domænebestyrelsen om Business case analyser.
- Opstil handlingsplan for domæneområdet.

Identifikation af indsatser

På baggrund af de udvalgte strategiske indsatsområder skal der laves en handlingsplan for sammenhængende digitalisering på domæneområdet. I fase to sker den grundlæggende prioritering af hvilke konkrete indsatser, der skal iværksættes for at opfylde succeskriterierne på de forskellige indsatsområder.

Arbejdet med identifikation af mulige indsatser er først og fremmest en kreativ proces. Lokalt engagement, evnen til at tænke nyt, at undersøge hvad brugerne vil have og kunne tænke på tværs af eksisterende strukturer, er afgørende for at finde gode ideer.

For at få det fulde udbytte de ideer der fremsættes, er det dog væsentligt at systematisere indsamlingen af ideer. Fra idéudviklingen over potentialevurdering til endelig prioritering og indstilling af digitaliseringsindsatser kræves en stringent analysetilgang. I denne forbindelse har domænebestyrelsens sekretariat en vigtig opgave med at koordinere og fordele arbejdsopgaver. Succes kræver, at både domænebestyrelsen og domæneområdet myndigheder bidrager med faglig viden, kompetencer og engagement.

Det er vigtigt, at der tages udgangspunkt i de succeskriterier for de forskellige strategiske indsatsområder, der blev formuleret i fase 1. Dette skal danne baggrund for, at domænebestyrelsen kan koordinere og få overblik over sammenhængen mellem de strategiske indsatsområder og de konkrete indsatser som der skal prioriteres blandt.

Vurdering af indsatser

Det er endvidere vigtigt at der samles op på nye ideer på en enkel og ensartet måde. For at kunne vurdere potentialet i de enkelte forslag er det væsentligt, at der for hvert forslag laves en grundlæggende vurdering baseret på de relevante kriterier. Før der iværksættes omfattende business case analyser, er det ofte en god idé at lave indledende potentiale vurderinger. De mest lovende projekter kan derefter udvælges til egentlige business case analyser.

For at understøtte arbejdet med den indledende vurdering og prioritering af indsatser er der i FOKUS-metodeværktøjet udarbejdet et prioriteringsredskab. Redskabet kan bruges til at indsamle, følge op på og præsentere beskrivelser og potentialevurderinger af konkrete indsatser.

Modellen kan bruges til at prioritere forslag på baggrund af potentialevurderinger, som indtastes i redskabet. I prioriteringsværktøjet skal de enkelte indsatser prioriteres (hvor 1 er lav og 5 er højt) indenfor;

1. Forventede effekt (1-5)
2. Forventede frigørelse af ressourcer ved implementering af indsatsen (1-5)
3. Tidsmæssig dimension ved implementering (1-5)

4. Forandringsomfanget ved indsatsen (1-5)

Skalavurderingen vil være betinget af en skønsmæssig vurdering, hvorfor det er væsentligt at holde sig for øje, at det udelukkende er tale om et første bud, der skal specificeres i en senere Business Case analyse. På baggrund af de vurderinger, man har foretaget og den vægt man giver de enkelte faktorer, karakteriserer modellen de indtastede forslag som første, anden eller tredjeprioritet. Modellen kan dermed bruges til at strukturere de vurderinger der foretages og få et samlet visuelt overblik over de vurderinger der foretages.

En yderligere beskrivelse af udvælgelse og prioritering af konkrete initiativer, samt en række tips og anbefalinger findes i 'Støttevejledning for prioritering af digitaliseringsindsatser'.

Indstilling til prioritering

På baggrund af identifikationen og analysen af mulige indsatser indstiller domænesekretariatet de indsatser, som har højeste prioritet til godkendelse i domænebestyrelsen. Den godkendte indstilling vil være udgangspunktet for den handlingsplan som domænebestyrelserne er forpligtet til at udvikle og sende til STS til orientering. Der er en skabelon for orientering om de valgte projekter i FOKUS-metodeværktøjet.

Slutproduktet i prioriteringsfasen er en eller flere godkendte digitaliseringsprojekter som kan indgå i domænebestyrelsens handlingsplan for en samlet digitaliseringsindsats på området. Yderligere krav til handlingsplanen beskrives i domænebestyrelsernes kommissorier.

De digitaliseringsprojekter som man i handlingsplanen vælger at gå videre med, skal efterfølgende kvalificeres gennem gennemførelsen af business case analyse. Denne proces beskrives i fase tre. Når der er besluttet at udvikle en business case analyse om en indsats, er det væsentligt at få organiseret arbejdet som et projekt. Ofte vil der være sammenhænge og afhængigheder mellem de forskellige initiativer og det er derfor væsentligt, at indsatser koordineres centralt af domænebestyrelsens sekretariat.

For at forenkle en sådan koordinering er det en god idé, at allerede tidligt i processen organisere initiativet med en systematisk projektstyringsmetode. Der er flere forskellige metoder til projektstyring. Den Digitale Taskforces projektmodel og IT- og telestyrelsens OIO-arkitekturmetode eller kommercielt udviklede metoder som fx Prince2 er en eksempler på metoder til en effektiv styring af projekter.

Projektmodellen kan findes på www.modernisering.dk

Opsummering af fase 2:

Involverede parter:

- Myndigheder: indgår i løbende dialog og bidrager ad hoc med faglig viden og kompetencer til både identifikationen og prioriteringen af indsatser
- Domænesekretariat: er den primære koordinator og sikrer fremdriften i fasen
- Domænebestyrelse: godkender indstillingen til prioritering og orienterer STS
- STS/Taskforce: orienteres om de godkendte indsatser

Input:

- Strategiske målsætninger fra *'Digitaliseringsstrategien 2007-2010'*
- De valgte indsatsområder, succeskriterier og tidsplaner fra fase 1

Støtteværktøjer:

- FOKUS-metodeværktøj Fase 2
- *'Vejledning for prioritering af digitaliseringsindsatser'*
- Overblik over offentlige opgaveområder i FORM
- Den Digitale Taskforces projektmodel

Tjekliste:

- Prioriterede indsatser og overblik over disse i FOKUS metodeværktøjet
- Godkendte indsatser fra domænebestyrelsen
- Orientering til STS
- Indsatser er organiserede med en systematisk projektstyringsmetode

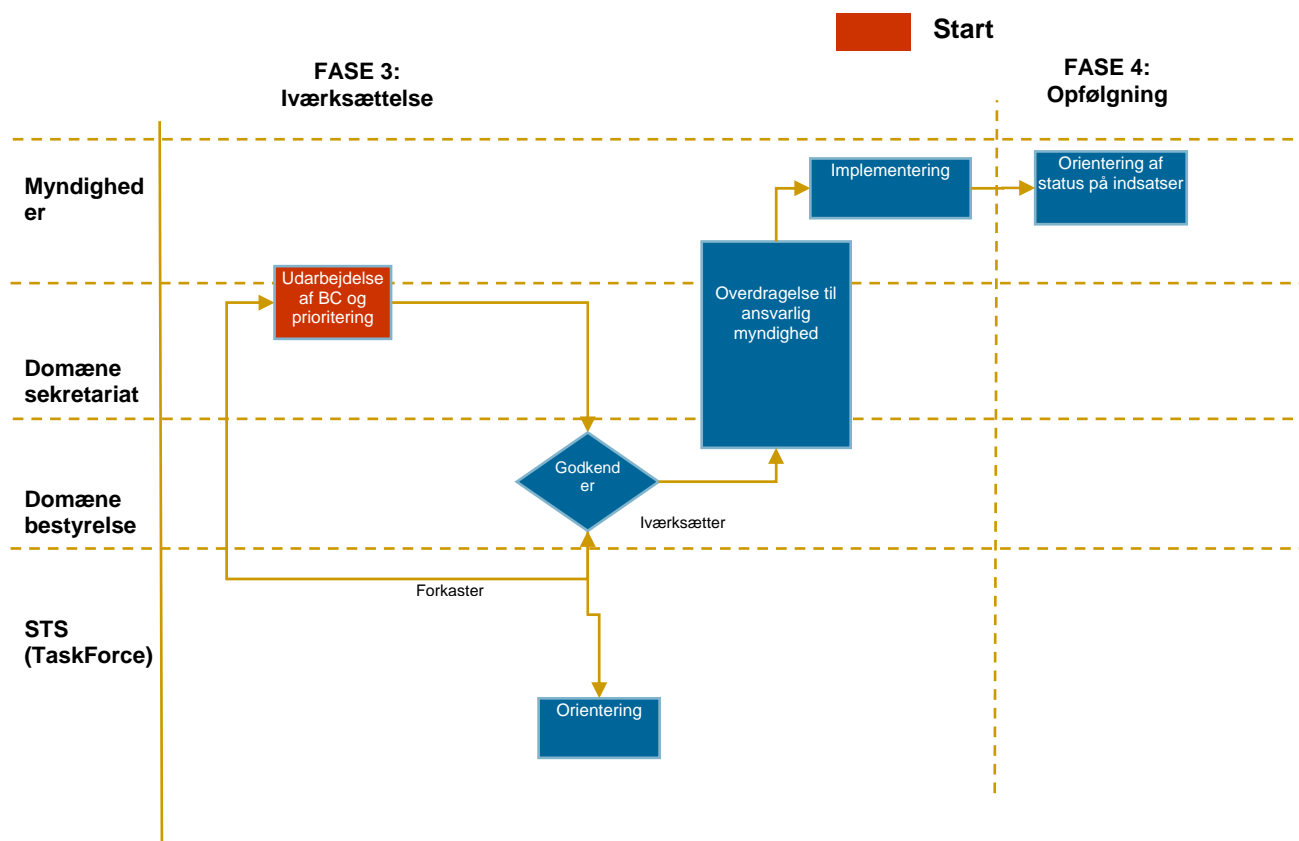
Fase 3: Iværksættelse

En succesfuldt iværksættelse af digitaliseringsprojekter forudsætter klare mål og klar ansvarsfordeling for indsatsen. Den tredje fase har til formål at sikre, at der skabes et godt beslutningsgrundlag for investeringer i domænet.

Fase tre omhandler udarbejdelse af business cases på baggrund af 'Business case modellen for offentlige digitaliseringsprojekter'. Formålet herfor er, at skabe gode beslutningsgrundlag, et udgangspunkt for styring og opfølgning på projekter, samt forudsætningerne for en hensigtsmæssig fordeling af indsatser og gevinster blandt de myndigheder, der påvirkes af de iværksatte initiativer.

For de enkelte myndigheder ligger tyngden i fase 3 på implementering af digitaliseringsindsatser samt den nødvendige koordinering, som løbende skal ske mellem den ansvarlige myndighed og domænebestyrelsen.

Figur 4.1 Procesmodel for fase 3:



Aktiviteter i fase 3:

- Udarbejdelse af business cases for de digitaliseringsindsatser med højest prioritet fra fase 2
- Iværksætte eller forkaste indsatser på baggrund af resultaterne i business casen.
- Sikre overdragelse af digitaliseringsindsatsen til den ansvarlige myndighed
- Implementere den/de udvalgte digitaliseringsindsatser.

Udarbejdelse af business case & prioritering

Udarbejdelse af en business case har til formål at dokumentere berettigelsen af et projekt. Business casen kan udarbejdes af domænebestyrelsens sekretariat eller af lokale myndigheder. Kernen heri er at skabe et beslutningsgrundlag, hvor det klart fremgår, hvorfor den forventede indsats og tid vil være omkostningerne værd. Den samlede investeringens implementeringsomkostninger, risici, forventet kvalitativt og kvantitativt udbytte og besparelser skal således inkluderes i analysen.

Business casen skal endvidere ofte bruges til, at skabe et overblik over, hvordan forskellige myndigheder påvirkes af en given indsats. Business casen skal kunne tilvejebringe klarhed om eventuelle 'høste-så-problemer', hvor der ikke er sammenhæng imellem, hvem der investerer og hvem der har gavn af digitaliseringsprojektet. En væsentlig faktor der bør overvejes er derfor fordeling af finansiering og udbytte, samt hvilken myndighed, der er oplagt til at forestå implementeringen af indsatsen. Afgørende herfor er den løbende dialog med og inddragelse af relevante interessenter.

Business casen bør endvidere danne udgangspunkt for styring og opfølgning på initiativet. Som en del af business case analysen skal der derfor opstilles en række projektspecifikke nøgletal, således at der kan følges op på effekten. Nøgletallene fastsættes med udgangspunkt i domænets forretningsstrategiske målsætninger som formuleret i fase et og i den fællesoffentlige digitaliseringsstrategis mål om bedre service, mere effektivitet og stærkere samarbejde gennem digitalisering.

På baggrund af de udarbejdede business cases indstilles der til endelig iværksættelse af digitaliseringsindsatserne. Der orienteres i denne forbindelse til STS.

For udarbejdelse af business case se 'Vejledning til business case model for offentlige digitaliseringsprojekter' på www.modernisering.dk

Overdragelse til ansvarlig myndighed

På baggrund af den udarbejdede business case aftaler parterne bag i bestyrelsen hvilke af de deltagende myndigheder, der udvikler og implementer de forskellige initiativer. Det bør være myndigheder eller driftssamarbejder, der er ansvarlige for udviklingen og driften af projekterne. Formålet med en overdragelsesfase er, at sætte fokus på de aftaler, der skal være på plads for, at implementeringen kan foregå bedst muligt.

Det er vigtigt, at der skabes konsensus omkring rammerne for leverancer og styringsplanen. Her kan det være en god ide at skrive et kommissorium, som alle de involverede aktører er enige om. Selve overdragelsen kan være vidt forskellig afhængig af projektets omfang, projektets karakter og antallet af interessenter.

Når projektet er overdraget til den relevante myndighed, bør der udarbejdes en række planer, der specificerer, hvordan projektet skal implementeres. Det anbefales at der tages udgangspunkt i Den Digitale Taskforces projektmodel, IT- og telestyrelsens OIO-arkitekturmetode, Prince2 eller andre systematiske projektsyngsmetoder.

Fælles mål og fælles forståelse for projektets omfang er vigtigt i forbindelse med overdragelsen til den ansvarlige myndighed. Såfremt der i løbet af projekteringen af initiativet sker til ændringer ift. det godkendte projekt, bør dette godkendes af domænebestyrelsen.

Tjekliste for overdragelse af digitaliseringsindsats:

- Godkendt business case for initiativet.
- Aftale hvor finansiering, mål og rammer for projektet er klare. Ligesom roller og ansvar er klart beskrevet.
- En forankring i en systematisk projektstyringsmetode, fx Den Digitale Taskforces projektmodel
- En beskrivelse af om der evt. er relevante OIO-standarder/metoder, fælles komponenter eller andre tværgående hensyn i projektet.
- Klare aftaler for løbende opfølgning på fremdrift, nøgletal og business case til Domænebestyrelsen.

Implementering

Formålet med implementeringsfasen, er at realisere projektets mål og formål, herunder at producere de produkter, der er aftalt med domænebestyrelsen.

Implementeringen sker på baggrund af den i fællesskab udarbejdede business case og i henhold til den aftalte tidsplan og økonomiske ramme.

I løbet af implementeringsprocessen kan der være en række grunde til at justere projektet, således at risici kan håndteres og således at der fortsat er sammenhæng med domæneområdetets øvrige aktiviteter, etc.

Den samlede iværksættelsesfase afsluttes derfor ved at opfølgingsprocessen igangsættes mellem den ansvarlige myndighed og domænebestyrelsen. Opfølgingsprocessen behandles i fase 4.

Opsummering af fase 3:

Involverede parter:

- Myndigheder: indgår i løbende dialog og bidrager med faglig viden og kompetencer til udarbejdelse af business cases, og er ansvarlig for udvikling og implementering af de valgte projekter.
- Domænesekretariat: primær ansvarlig for koordinering af business cases, samt koordinator på selve overdragelsesprocessen til den ansvarlige myndighed.
- Domænebestyrelse: godkender business casen og orienterer STS
- STS/Taskforce: orienteres på baggrund af de udarbejdede business cases.

Input:

- Godkendte og prioriterede potentialevurderinger

Støtteværktøjer:

- FOKUS-metodeværktøj fase 3
- 'Vejledning til business case model for offentlige digitaliseringsprojekter' og skabelon for *Business case*.
- *Den Digitale Taskforce Projektmodel*
- *It- og Telestyrelses OIO-arkitekturmetode*

Tjekliste:

- Udarbejdede business cases
- Valg af projektspecifikke nøgletal
- Projektplan
- Tidsplan
- Godkendt business case
- Orienteringsskema til STS
- Succesfuld overdragelse til ansvarlig myndighed
- Igangsat implementeringen

Fase 4: Opfølgning

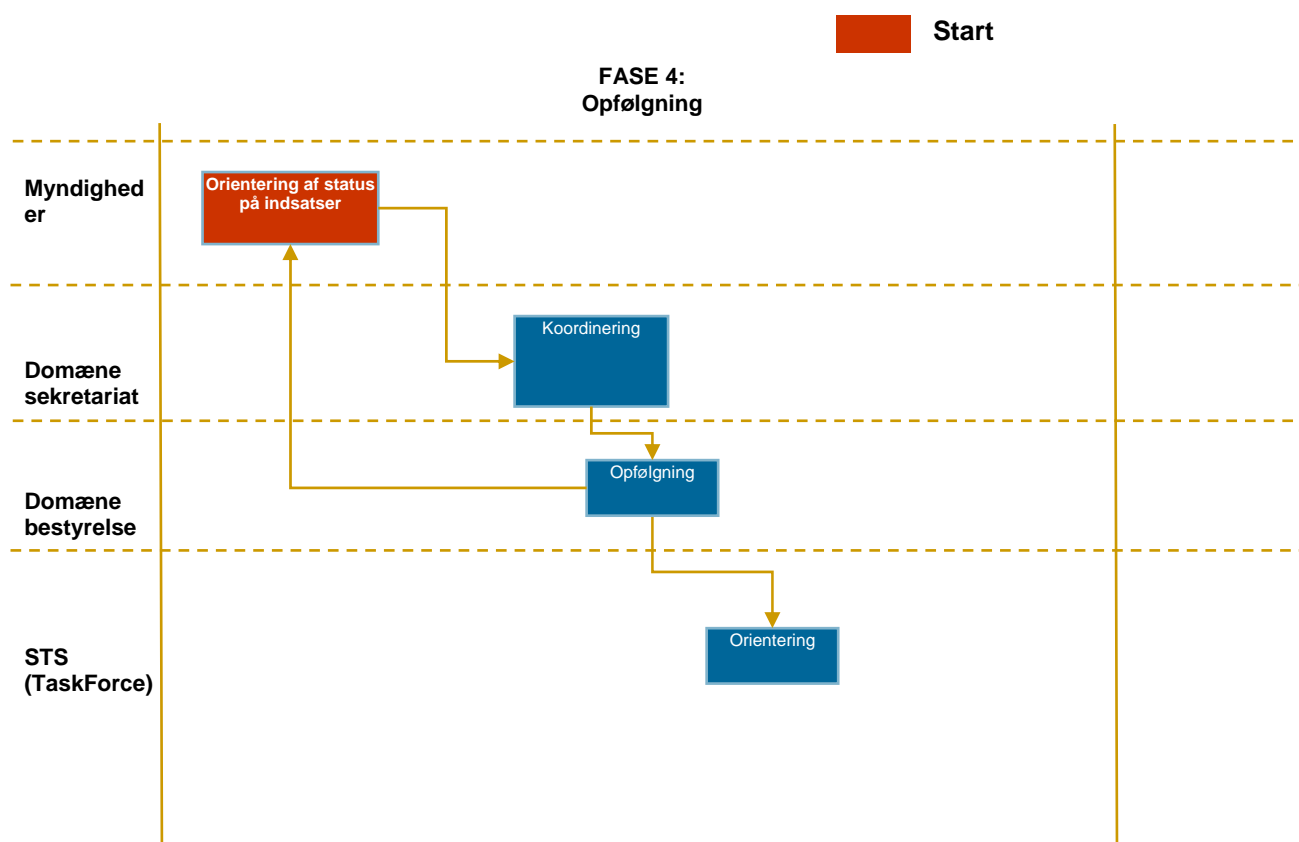
Domænebestyrelserne skal koordinere implementeringen af projekter på området og følge op på indsatsen. Den fjerde fase har til formål at sikre en systematisk koordinering af initiativer indenfor området og en samlet opfølgning på målsætningerne for digitaliseringsarbejdet på domæneområdet.

I løbet af projektets levetid opstår der som regel behov for korrigerende handlinger for at imødekomme skiftende forventninger, nye forudsætninger, risici, etc.. Der er derfor behov for koordinering og opfølgning, således at der kan skabes sammenhæng i mellem de iværksatte initiativer og således at målsætningerne kan nås til trods for skiftende forventninger og forudsætninger.

Herudover skal domænebestyrelserne følge op på den samlede indsats på domæneområdet. Domænet afrapporterer årligt fremdrift på domænets handlingsplan til STS. STS kan vælge at foreslå opfølgende aktiviteter til bestyrelsen, såfremt der viser sig udsving i forhold til det oprindelige forventede.

Domænet afrapporterer fremdrift på nøgletal for en række større udvalgte projekter under domænet. Denne orientering markerer afslutningen på domænets arbejde inden for tidsrummet af ca. et år, hvorefter metodens faser løbende kan gentages.

Figur 5.1 Procesmodel fase 4:



Aktivitet i fase 4:

- Opfølgning på projekter
- Koordinering af projekter
- Samlet opfølgning på domæneområdet digitaliseringsindsats

Opfølgning og koordinering

Der skal løbende følges op på de igangværende og opstartede digitaliseringsindsatser på domæneområdet. Ved systematisk opfølgning på risici for overskridelser af tidsplan og Business case, kan der sættes proaktivt ind med korrigerende handlinger.

For at kunne bibeholde overblik og koordinere alle de igangværende indsatser indenfor domæneområdet, har domænebestyrelsen behov for løbende information om status på projekterne i området. For at understøtte denne proces er der udviklet et redskab til at holde styr på den samlede opgaveportefølje på området. I FOKUS-metodeværktøjet er der et porteføljestyringskema, som med fordel kan benyttes til at følge op på de igangværende indsatser inden for domæneområdet. Skemaet kan bruges til at orientere om, hvem der er kontaktpersonen eller projektleder, løbende risici i forhold til business case, tidsplan, udbredelse, etc., forslag til korrigerende handlinger, og deadline for indsatsens implementering. På denne måde sikres kontakt til de enkelte projekter og domænebestyrelsen kan på en enkel måde få en generel status på indsatsens implementering med rødt, gult og grønt lys – som markerer om implementeringen går efter planen.

En sådan indberetning af status på de enkelte projekter bør systematisk foretages f.eks. som et fast punkt på domænebestyrelsens dagsorden. Alternativt kan opfølgningen tages op ad hoc, som tommelfingerregel vil det være meningsfuldt at følge op indenfor en to til tre måneders periode. Væsentligt for indrapporteringen er, at der gives få, men præcise oplysninger om fremdriften på de igangværende digitaliseringsindsatser.

Orientering

Som den afsluttende del af domænets gennemløb af metoden sker der en samlet orientering til STS. Hensigten er, at STS får en status på fremdriften på såvel antallet af indsatser og målsætningerne for domæneområdet.

En del af orientering kan foretages med udgangspunkt i FOKUS metodeværktøjet.

Formålet med orienteringen er, at delgive fremdriften på domænets handlingsplan til STS. STS kan vælge at foreslå opfølgende aktiviteter til bestyrelsen, såfremt der viser sig udsving i forhold til det oprindelige forventede.

Som en del af orienteringen skal domænet afrapportere om fremdrift på nøgletal for en række større udvalgte projekter under domænet, samt et samlet overblik over de initiativer og indsatsområder domænebestyrelsen er ansvarlig for. Denne orientering markerer afslutningen på domænets arbejde inden for tidsrummet af ca. et år.

Opsummering af fase 4:

Involverede deltagere:

- *Myndigheder:* de ansvarlige for digitaliseringsindsatserne indrapporterer løbende om status og fremdrift.
- *Domænesekretariat:* koordinerer og efterspørger status på de igangværende indsatser. Sekretariatet samler statusrapporteringerne for de igangværende indsatser og forelægger disse for domænebestyrelsen.
- *Domænebestyrelse:* koordinerer den samlede projektportefølje for at håndtere risici og evt. iværksætte korrigerende tiltag i projekter, som har brug for at komme tilbage på sporet.
- *STS/Taskforce:* modtager en samlet orientering af status og fremdriften på domæneområdet.

Input:

- Igangsatte digitaliseringsindsatser på domæneområdet.

Støtteværktøjer:

- FOKUS-metodeværktøj
 - Orienteringsskema for status på indsatserne inden for domænet
 - Status på domæneområdet til orientering til STS.

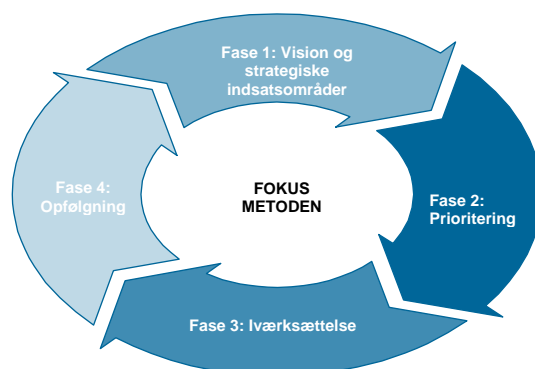
Tjekliste:

- Orientering af status på domæneområdet
- Dialog og diskussion med domænebestyrelsen.
- Evt. tiltag som domænet kan sætte i gang for at fremme implementering af indsatser
- Samlet status og orientering til STS på fremdriften for domæneområdet.

En tilbagevendende proces

FOKUS metoden beskriver ikke en proces med et endeligt slutpunkt. Tværtimod er metoden en løbende tilbagevendende proces.

Når fase 4 er endeligt afsluttet, skal der igen iværksættes foranstaltninger omkring revurdering af, hvilke indsatsområder, der skal prioriteres.



Succeskriterierne for de eksisterende indsatsområder skal muligvis også revurderes, alt efter hvordan udviklingen har været på domæneområdet. Det vil sige, at fase 1 genoptages, men arbejdsbyrden vil være reduceret i forhold til den første gang fasen blev gennemført.

Tilsvarende gælder for fase 2. Nye udfordringer er muligvis opstået, hvilket kan ændre den hidtidige prioritering inden for de forskellige indsatsområder. Samtidig kan nye ideer eller inspiration fra andre domæneområder skabe grundlag for at genoptage prioriteringsøvelsen.

I forlængelse heraf kan behovet for iværksættelse af nye indsatser være nødvendige – hvorfor proceduren for fase 3 kan gentages.

Endelig er der naturligt behov for en løbende opfølgning på domæneområdets digitaliseringsprojekter.

Tidsrammen

Gennemgangen af FOKUS metodens to første faser vurderes at tage et halvt år, hvor der som slutresultat er en handlingsplan for domæneområdet. Fase tre og fire vurderes derefter at tage et år, således at den endelige statusrapportering foretages et år efter udarbejdelsen af en handlingsplan og det samlede gennemløb strækker sig over halvandet år. Givetvis kan nogle projekter have en længere tidsplan, hvilket indebærer at koordinering og opfølgningsopgaven i fase fire gøres mere eller mindre permanent.

Det anbefales at domænebestyrelsen successivt bliver forum for koordination for alle digitaliseringsinitiativer og FOKUS-metoden kan i den forlængelse sikre kontinuitet og struktur med årlige samlede afrapporteringer.

De nærmere tidsrammer for afrapportering fastlægges af Den Digitale Taskforce.