

STRATEGI FOR DIGITALISERING AF
DEN OFFENTLIGE SEKTOR 2007-2010

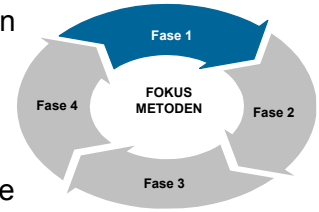
Støttevejledning til FOKUS -udvælgelse af strategiske nøgletal for domæne- området

Den Digitale Taskforce
Marts 2008

Indhold

Hvordan kan nøgletal bruges i domænerne?	3
Hvad er et nøgletal?	4
Definition på et nøgletal	4
Baggrundskriterier & proces for identifikation og udvælgelse af nøgletal.....	5
Proces for udvikling af nøgletal	5
Vurdering af udvalgte nøgletal	7
Endelige nøgletal	7
Nøgletallenes placering i FOKUS-værktøjet	9
Inspirationskatalog for nøgletal	10

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 øvrige strategiske arbejde.



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

Fastsættelsen af nøgletal og målsætninger for domæneområdet samlede digitaliseringsindsats er en måde at konkretisere den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi på de pågældende områder. I arbejdet kan der med fordel skelnes mellem opstillingen af *mål* og selve *målingerne*.

På baggrund af digitaliseringsstrategien er der udviklet tre overordnede effektmål, som udgør det fællesoffentlige udgangspunkt for domænerne.

- Bedre digital service
- Øget effektivisering
- Mere sammenhængende arbejdsgange på tværs af den offentlige sektor

Disse strategiske mål skal gøres målbare, hvilket indebærer, at der skal udvikles en række nøgletal, der samlet kan give status på og overblik over hver af de strategiske effektmål inden for domæneområdet. I denne proces skal det sikres, at opfølgningen både afspejler domæneområdet egne ambitioner og strategien for digitalisering af den offentlige sektor 2007-2010. På baggrund af de udvalgte nøgletal kan domæneområdet fastlægge sine målsætninger.

Denne vejledning giver et indblik i hvilke forhold, der bør overvejes, når der fastlægges nøgletal inden for et domæneområde. Herudover tjener denne håndbog som en inspiration til hvilke nøgletal, der kunne være relevante inden for digitaliseringsområdet.

Erfaringer viser, at processen med at identificere mulige nøgletal er relativt enkel, mens den endelige udvælgelse af nøgletal kan være en mere kompliceret proces. Det er vigtigt at understrege, at der ofte ikke findes én perfekt løsning, når det gælder fastlæggelse af endelige nøgletal. Tværtimod er det ofte nødvendigt at acceptere et trade-off mellem en række faktorer, for at ende op med "gode" nøgletal.

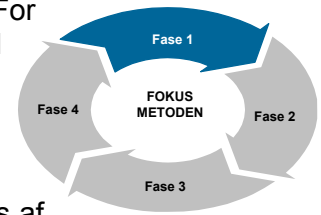
Vejledningen tjener som en støtte til domæneområdet proces med udvælgelse af nøgletal i FOKUS metoden fase 1. Når der er skabt enighed omkring nøgletallene kan domænebestyrelsen indføre disse i FOKUS metodeværktøjet, hvorefter dataindsamlingsprocessen sættes i gang. Med udgangspunkt i denne dataindsamling opsættes der en målsætning for de enkelte nøgletal.

Hvordan kan nøgletal bruges i domænerne?

Nøgletallene er en måde at konkretisere overordnede målsætninger, idet de gør det muligt at kvantificere målsætningerne. Nøgletallene muliggør således selve målingen af de strategiske mål. Ved at sætte kvantitative mål for et område forenkles og forbedres mulighederne for at afdække status og evaluere fremskridt i forhold til en målsætning. Nøgletal kan således bruges til at analysere en historisk udvikling, udfordre nutidige dispositioner og planlægge fremover.

Det vil være en forholdsvis krævende proces at fastlægge nøgletal på tværs af domæneområdet. Dette skyldes ikke mindst, at domæneområdet går på tværs af myndighedsgrænser og derfor ikke følger de måder, man typisk opgør tal på. Hvis man vælger at gå i gang med at fastlægge nøgletal, skal det derfor påregnes, at udviklingsfasen i denne proces kan være ressourcekrævende.

Der findes en række forskellige måder at bruge nøgletal på. For domænebestyrelserne er det væsentligt at tilrettelæggelsen af nøgletal kobles til en værdiskabelse, der kan påvirkes af mulige digitaliseringsinitiativer. Herudover er der en række generelle retningslinjer for tilrettelæggelsen af nøgletal.



Først og fremmest er det væsentligt, at de nøgletal, der vælges, går på tværs af hele domæneområdet, således at de giver et billede af status på hele området og ikke kun udvalgte dele.

Nøgletallene bør derudover ikke være overlappende, dvs. to nøgletal bør ikke måle det samme på forskellige måder, dette må dog ikke forveksles med, at der bør benyttes flere nøgletal til at måle ét effektmål.

Endvidere skal nøgletal beskrives som en procentandel (ex. procentandel af digitale henvendelser), da det gør arbejdet med at opsætte målsætninger lettere. Nøgletallet skal tage højde for at aktiviteten på domæneområdet kan stige eller falde, og dette nødvendiggør en form for standardisering i relation til udvidelse af aktivitetsniveauet (ex. procentandel af digitale henvendelser standardiseres i forhold til det totale antal af henvendelser).

Nøgletallene skal være målbare og kræve en minimal manuel indsats i forbindelse med indsamlingen af data. Data skal endvidere være valide og pålidelige samt robuste og modstandsdygtige overfor manipulation.

Samtidig skal det være muligt at øve indflydelse på et nøgletal, dvs. iværksættelse af de rette indsatser skal kunne påvirke de udvalgte nøgletals udvikling. I den forbindelse bør man sikre, at det er muligt at afdække og isolere indsatsens påvirkning af nøgletallet. Et nøgletal er ofte også påvirket forhold uden for indsatsen, hvorfor isoleringen af indsatsens påvirkning på nøgletallet er nødvendig for at undgå, at en ændring i nøgletallet uretmæssigt tilskrives en given indsats.

Slutresultatet skal gerne være få men godt gennemarbejdede nøgletal, der er formuleret på en enkel og forståelig måde, da dette letter kommunikationen internt og eksternt.

Hvad er et nøgletal?

Definition på et nøgletal

Et nøgletal er en operationalisering og konkretisering af en strategisk målsætning, og har til formål at gøre det strategiske mål kvantificerbart og målbart – nøgletal skal muliggøre målingen af opfyldelsen eller tilnærmelsen af et givent strategisk mål. Gennemførelse af evalueringer er afhængige af målbarheden i nøgletal. Nøgletal bruges således til at evaluere fremskridtet i digitaliseringsindsatsen inden for domæneområdet.

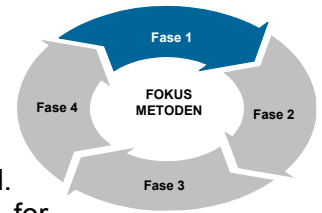
Nøgletal er hængt op på forretningsmæssige resultater og kritiske succesfaktorer indenfor domæneområdet. På længere sigt gør nøgletal det muligt for domæneområdet at analysere historiske aspekter, udfordre nutidige dispositioner og planlægge.

Der skal være enighed om, at der måles på de rette dimensioner og at data er valide førend nøgletallene benyttes til at styre efter.

Nøgletallene skal med jævne mellemrum evalueres efter om forudsætninger for domæneområdet ændres.

Baggrundskriterier & proces for identifikation og udvælgelse af nøgletal

For at forenkle prioriteringen af nøgletal kan der med fordel benyttes en række overordnede kriterier, som synliggør fordele og ulemper ved et givent nøgletal. Baggrundskriterierne har til formål at forbedre vurderingsgrundlaget for nøgletallenes kvalitet. Dette bidrager til, at de "bedste" nøgletal nemmere kan identificeres, hvilket vil smidiggøre beslutningsprocessen.



Den praktiske proces omkring udvælgelse af nøgletal kan foregå på vidt forskellige måder. Erfaringer viser dog, at en workshop med deltagelse af eksperter og ledere fra forskellige dele af området giver det bedste resultat.

Udvælgelsesprocessen kræver ledelsesmæssigt engagement på et tilstrækkeligt højt niveau, idet den er baseret på strategiske valg og beslutninger.

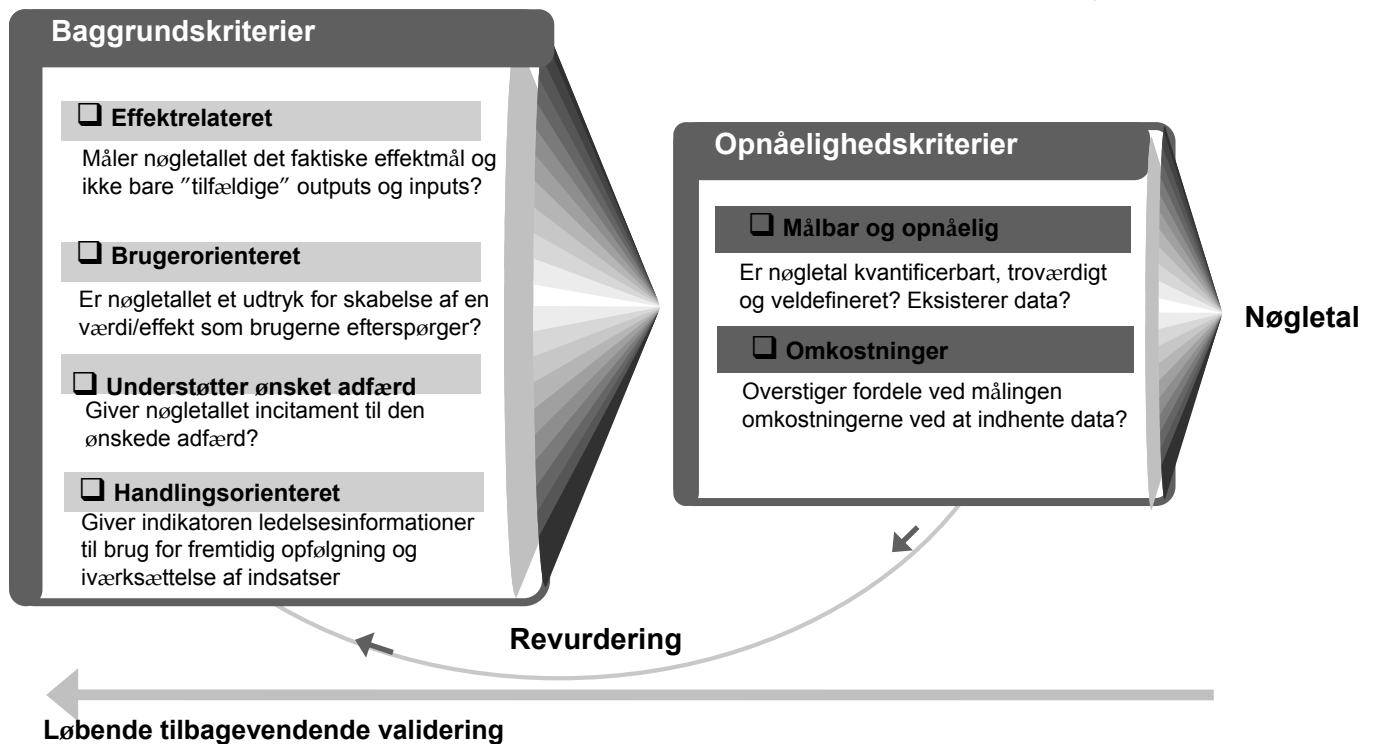
Det er vigtigt, at understrege at udvælgelsen af nøgletal ikke skal undervurderes!

Proces for udvikling af nøgletal

Nedenstående model illustrerer en proces for udvælgelse af nøgletal.

Proces for identifikation og udvælgelse af nøgletal

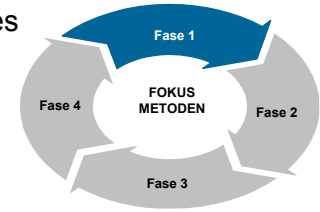
Proces for udvikling af effektrelaterede og målbare nøgletal



Baggrundskriterier

Formålet med denne tilgang er, at få struktureret processen omkring udvælgelse af nøgletal.

Følgende baggrundskriterier skal indgå i overvejelserne, når der udvikles nøgletal:



- Nøgletallet skal være *effektrelateret*. Dette indbefatter at nøgletallet skal relateres til ét af de tre overordnede effektmål fra 'Digitaliseringsstrategien 2007-2010'.
- Nøgletallet skal være *brugerorienteret*, dvs. at nøgletallet skal være udtryk for en værdiskabelse for borgere, virksomheder eller de medarbejdere, der bruger systemet.
- 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 f.eks. ønskelig adfærd, som der ikke måles på, bliver underprioriteret.
- Nøgletallet skal være *handlingsorienteret*, dvs. udviklingen i nøgletallet skal give domæneområdet ledelsesmæssige informationer, med det formål at tilpasse indsatsen herefter.

Opnåelighedskriterier

Opnåelighed defineres som henholdsvis:

- At nøgletallet er kvantificerbart, troværdigt og veldefineret. At det er muligt at opkræve de påkrævede data.
- At omkostningerne ved at indsamle data ikke overstiger, hvad der med rimelighed kan forventes at være værdien af at indsamle data på området.

En perfekt opfyldelse af baggrundskriterierne for et nøgletal kan betyde en høj udgift til dataindsamling. Derfor skal det altid overvejes, om fordelene ved nøgletallet står mål med omkostningerne ved efterfølgende dataindsamling. Det er derfor vigtigt at være pragmatisk og realistisk, når der udarbejdes nøgletal.

Hvis det udvalgte nøgletal ikke lever op til opnåelighedskravene, skal der vendes tilbage til baggrundskriterierne, hvorefter nøgletallet revurderes. Generelt er det en god ide at basere sine nøgletal på tal, der ikke kræver en manuel indsats i forbindelse med indsamlingen og tal der indsamles i forvejen, f.eks. af Danmarks Statistik.

Udgangspunkt i domæneområdets opgaver

Nøgletallet skal omhandle digitalisering i funktioner på domæneområdet snarere end den nuværende organisering. Fastsættelse af målepunkter for nøgletallet skal tage udgangspunkt i domæneområdets opgaver og tjenester til borger samt virksomheder på tværs af myndighedsskel.

Dette indbefatter, at målingen af nøgletallene skal gå på tværs af de myndigheder, der deltager i domæneområdet. Eksempelvis skal et nøgletal, der omhandler andelen af digitale henvendelser, måles ud fra de digitale henvendelser inden for domæneområdet. Nøgletallet bør derfor ikke være relateret til en specifik myndighed i domæneområdet, men skal netop være tværgående. Dette er nødvendigt, da der skal følges op på den tværgående indsats inden for domæneområdet.

Vurdering af udvalgte nøgletal

I nedenstående model gives der et rammeværktøj for domæneområdets vurdering og prioritering af de udvalgte nøgletal. De udvalgte nøgletal vurderes på en skala fra 1-5 (1 er lav prioritering og 5 er høj prioritering) inden for de 6 udvælgelseskriterier.

På denne måde struktureres udvælgelsesprocessen og tvinger eventuelle deltagere i processen til at tage stilling til de enkelte udvælgelseskriterier på tværs af de 6 nøgletal.

Skabelon for vurdering af udvalgte nøgletal

Vurdering af udvalgte nøgletal på en skala fra 1- 5	Effekt-relateret	Bruger-orienteret	Understøtter ønsket adfærd	Handlings-Orienteret	Målbar og opnåelig	Omkostninger
Nøgletal 1	(1-5)	(1-5)	(1-5)	(1-5)	(1-5)	(1-5)
Nøgletal 2	(1-5)	(1-5)	(1-5)	(1-5)	(1-5)	(1-5)
Nøgletal 3	(1-5)	(1-5)	(1-5)	(1-5)	(1-5)	(1-5)
Nøgletal 4	(1-5)	(1-5)	(1-5)	(1-5)	(1-5)	(1-5)
Nøgletal 5	(1-5)	(1-5)	(1-5)	(1-5)	(1-5)	(1-5)
Nøgletal 6	(1-5)	(1-5)	(1-5)	(1-5)	(1-5)	(1-5)
Nøgletal 7						
Nøgletal 8						
Nøgletal 9						
Nøgletal 10						

Modellen har til formål at skabe grundlag for et beslutningsoplæg til de endelige nøgletal.

Endelige nøgletal

Når de endelig nøgletal er defineret er det vigtigt, at rationale bag de enkelte nøgletal beskrives på en måde, så det tilvejebringer yderligere ledelsesmæssig information om nøgletallet. Samtidig er det vigtigt at de metodiske overvejelser bag nøgletallet dokumenteres, da det vil lette den efterfølgende dataindsamling.

Dokumentation af nøgletallets rationale og metodiske overvejelser

Effektmål:

- Til hvilket af de tre overordnede effektmål relaterer sig nøgletallet

Rationale for effektmålet:

- Beskrivelse af hvordan nøgletallet relateres til effektmålet og dets formål.

Nøgletal nr.:

Angiv nøgletallets navn og nummer.

1. Definition

Formål:

- Beskriv formålet med nøgletallet. Hvorfor lige dette nøgletal? Og hvilke antagelser er der gjort i relation til værdiskabelsen.

Beskrivelse:

- Beskriv nøgletallet. Hvilke dele består det af? Hvordan defineres de enkelte dele? Er der brugt definitioner fra tidligere undersøgelser? Hvem er ansvarlig for indsamling og beregning?

Nøgletalsberegning:

- Systematisk beskrivelse af hvordan nøgletallet beregnes trin for trin. Hvilke faktorer tages i betragtning? Er der tale om brugerundersøgelse eller eksisterende data? Er der foretaget nogen segmentering? Gøres der brug af nul-punktsmålinger, hvad bruges som sammenligningsgrundlag af udviklingen?

2. Indsamling

Måling:

- Beskrivelse af hvad der indsamles og hvem der er ansvarlig.

Datakilde:

- Hvilke kilder bruges til dataindsamling og hvilke definitioner og standarder bruges til at afgrænse data.

Korrektheden af data:

- Hvilke fejlkilder kan der potentielt være ved indsamling og beregning af nøgletallet.

Tidsseriedata:

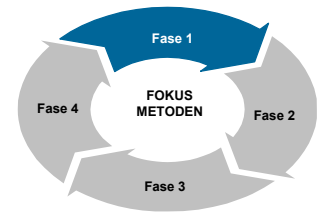
- Hvornår gennemføres målingen og hvornår gentages målingen.

Referenceliste:

- Liste med kilder.

Nøgletallenes placering i FOKUS-værktøjet


Når domæneområdet har udvalgt nøgletal til hver af de tre effektmål – skal rationale bagved hvert nøgletal samt en kort beskrivelse af målingen af nøgletallet indføres i FOKUS metodeværktøjet.



Dette er illustreret i nedenstående figur

Nøgletallenes placering i FOKUS-værktøj

Effektmålene



Effektmål for domænebestyrelsen

Effektmål 1

Bedre digital service GÅ TIL

Rationale:

SKRIV RATIONALET 24%

Procentvis vægtning

Nøgletal	Rationale	Målingen	Vægtning	Status	Skilt vægtning	Afvikelse
SKRIV NØGLETAL 1.1	Skriv rationale	Skriv målingen	22%	1%	1%	0%
SKRIV NØGLETAL 1.2	Skriv rationale	Skriv målingen	22%	1%	1%	0%
SKRIV NØGLETAL 1.3	Skriv rationale	Skriv målingen	22%	1%	1%	0%
SKRIV NØGLETAL 1.4	Skriv rationale	Skriv målingen	22%	1%	1%	0%

Effektmål 2

Øget effektivisering GÅ TIL

Rationale:

SKRIV RATIONALET 24%

Procentvis vægtning

Nøgletal	Rationale	Målingen	Vægtning	Status	Skilt vægtning	Afvikelse
SKRIV NØGLETAL 2.1	Skriv rationale	Skriv måling	22%	1%	1%	0%
SKRIV NØGLETAL 2.2	Skriv rationale	Skriv måling	22%	1%	1%	0%
SKRIV NØGLETAL 2.3	Skriv rationale	Skriv måling	22%	1%	1%	0%
SKRIV NØGLETAL 2.4	Skriv rationale	Skriv måling	22%	1%	1%	0%

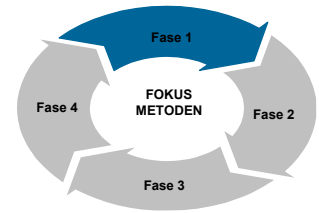
Effektmål 3

Mere sammenhængende arbejdsgange på tværs af den offentlige sektor GÅ TIL

Rationale:

Inspirationskatalog for nøgletal

I inspirationskataloger gives der eksempler på en række nøgletal, som enten benyttes eller kan benyttes til at måle status på digitaliseringsområdet.



Flere af disse nøgletal kan benyttes inden for de enkelte effektmål, ligesom flere af nøgletallene er overlappende med hinanden. Dette understreger blot pointen om, at formuleringen af nøgletallene spiller en væsentlig rolle for forståelsen af selve nøgletallet. Det er derfor nødvendigt, at der skrives et rationale til hvert nøgletal, samt en beskrivelse af, hvordan det enkelte nøgletal skal måles.

Fælles for inspirationskataloget er, at alle nøgletal måler på "andelen" af en given population, hvilket skal forstås som den procentvise andel af den samlede andel (ex. "andel af digitale transaktioner ud af totale transaktioner").

Inspirationskatalog

Nøgletal	Kunne tilhøre effektmål
1. Andelen af borgere og virksomheders udnyttelse af digitaliserede blanketter	Bedre digital service
2. Andel dokumenter der modtages elektronisk.	Bedre digital service
3. Andel af sager der håndteres papirløst.	Bedre digital service
4. Andel af ændring i gennemsnitlig sagsbehandlingstid ved digitalisering.	Bedre digital service
5. Andel af fuld selvbetjeningsløsning med elektronisk afgørelse	Bedre digital service
6. Andelen af kommunikation med andre myndigheder i XML-format	Mere sammenhængende arbejdsgange på tværs af den offentlige sektor
7. Andel af elektronisk registrering af oplysninger om sager og akter (f.eks. modtagelsesdato, afsender m.m.).	Bedre digital service
8. Andel af elektronisk registrering og lagring af dokumenter og dokumentoplysninger. Inkl. journalisering.	Øget effektivisering el. Bedre digital service
9. Andel af systemer med understøttelse af selve sagsforløbet mellem sagsbehandlere. Inkl. journalisering og dokumenthåndtering.	Øget effektivisering el. Bedre digital service
10. Andel af fuld digitalisering af interne arbejdsgange vedr. attestation og betaling. 2006	Mere sammenhængende arbejdsgange på tværs af den offentlige sektor
11. Andel log-on på hjemmeside via digital signatur.	Bedre digital service
12. Andel elektronisk (eGovernance) korrespondance pr. 1,000 borgere	Bedre digital service
13. Andel indgående telefonopkald (inkl. afbrudte opkald) per 1,000 borgere.	Øget effektivisering el. Bedre digital service

(estimeret) (NEGATIVITET)	
14. Andel ansigt-til-ansigt borgerbetjening pr. 1,000 borgere (estimeret) (NEGATIVITET)	Øget effektivisering el. Bedre digital service
15. Andel skriftlige korrespondance pr. 1,000 borgere (estimeret) (NEGATIVITET)	Øget effektivisering el. Bedre digital service
16. Andel af færdigbehandlede sager, hvor borgerne ikke er blevet bedt om yderligere information efter 1. henvendelse (estimeret)	Bedre digital service
17. Andel af "ikke overholdt" svartider ift. borgere	Bedre digital service
18. Andel af overholdte sagsbehandlingstid i juridiske sager	Bedre digital service
19. Andel af overholdte sagsbehandlingstid i administrations sager	Bedre digital service
20. Andel af standardløsninger eller service	Mere sammenhængende arbejdsgange på tværs af den offentlige sektor
21. Andel af myndigheder der overholder digitalestandardløsningerne	Mere sammenhængende arbejdsgange på tværs af den offentlige sektor
22. Andel interne og eksterne processer som overholder digitale standarder	Mere sammenhængende arbejdsgange på tværs af den offentlige sektor
23. Andel af planer og politikker der gøres tilgængelig online	Bedre digital service
24. Andel af acceptabel procestid og sagsbehandlingstid for interne processer	Mere sammenhængende arbejdsgange på tværs af den offentlige sektor el. Øget effektivisering
25. Andelen af standardiserede processer	Mere sammenhængende arbejdsgange på tværs af den offentlige sektor el. Øget effektivisering
26. Andel af dokumenter/sager udvekslet elektronisk til borger og virksomheder	Bedre digital service
27. Andel af dokumenter/sager udvekslet elektronisk mellem myndigheder	Mere sammenhængende arbejdsgange på tværs af den offentlige sektor el. Øget effektivisering
28. Andel af dokumenter/sager udvekslet elektronisk inden for domæneområdet	Mere sammenhængende arbejdsgange på tværs af den offentlige sektor el. Øget effektivisering
29. Andel af online transaktioner	Bedre digital service
30. Andel af samlede kommunikation, der foregår via digitale løsninger	Bedre digital service
31. Andel af service tilgængelig on-line	Bedre digital service
32. Andel af bruger der benytter service efter lukketid	Øget effektivisering el. Bedre digital service
33. Andelen af tilfredse borger med de digitale løsninger	Bedre digital service
34. Andelen af tilfredse virksomheder med de digitale løsninger	Bedre digital service
35. Andelen af tilfredse medarbejdere med de digitale løsninger	Mere sammenhængende arbejdsgange på tværs af den offentlige sektor el. Øget effektivisering
36. Andelen af myndighederne der deltager	Mere sammenhængende arbejdsgange på

i et tværgående digitalt samarbejde	tværs af den offentlige sektor
37. Andelen af digitale initiativer der er baseret på effektivisering af den offentlige sektor	Øget effektivisering
38. Andelen af business cases udformet inden for domænet som er resulteret i en iværksættelse af en digital indsats	Øget effektivisering
39. Andelen af borger der foretrækker de digitale indgange i deres kontakt med domæneområdet	Bedre digital service
40. Andelen af borger der siger at myndigheden kan huske hvad vi talte om sidste borgeren og myndigheden var i kontakt	Mere sammenhængende arbejdsgange på tværs af den offentlige sektor eller bedre digital service
41. Andel borgerne og virksomhedernes forventninger til de digitale services. Eksempelvis Andelen med høje forventninger.	Bedre digital service
42. Andelen af borger der føler sig godt informeret om domæneområdets serviceudbud	Bedre digital service
43. Andelen af borger der mener de får tilstrækkelig information ved at benytte domæneområdets digitale kanaler.	Bedre digital service
44. Andelen af borger der opfatter de digitale services i domæneområdet bedre end (eks. banker, flyselskaber mv.)	Bedre digital service
45. Andelen borger og virksomheder som vurderer at det offentlige er let tilgængelig gennem de digitale indgange, hjemmesider mv.	Bedre digital service
46. Andelen borger der benytter digitale indgange til domæneområdet.	Øget effektivisering el. Bedre digital service
47. Andel af bruger af support henvendelser (NEGATIVITET)	Øget effektivisering el. Bedre digital service