

# *Det Digitale Nordjylland Statusbillede af digital forvaltning i Nordjylland*

August 2003



# Indhold

Side

1. Indledning .....	1
2. Resumé .....	6
2.1 Rapportens formål & baggrund .....	6
2.2 Rapportens fokus.....	7
2.3 Rapportens konklusioner .....	8
2.3.1 Status anno 2003 for e-services .....	8
2.3.2 Forventninger til digital forvaltning .....	8
2.3.3 Økonomi & ressourcer .....	10
2.3.4 Økonomisk & ressourcemæssig barriere for udbre-	
delse af digital forvaltning .....	10
2.3.5 Tilgangen til digital forvaltning.....	11
2.3.6 IT-strategi & vidensniveau .....	12
2.3.7 Digital integration & E-services .....	13
2.3.8 Central styring & lokalpolitiske visioner .....	14
2.3.9 Viden om digital forvaltning.....	15
2.3.10 Forankringen af digital forvaltning .....	16
2.3.11 Hårde & bløde effekter af digital forvaltning.....	17
2.3.12 Det Digitale Nordjylland betydning i forbindelse	
med digitaliseringen af Nordjylland .....	19
2.3.13 DDN-projekterne i forhold til de nationale pejle-	
mærker .....	20
2.3.14 Fremtidige fokusområder for Det Digitale Nord-	
jylland .....	21
2.3.15 Katalog over forslag til initiativer.....	25
3. Status for digital forvaltning i Nordjylland.....	29
3.1 Forventninger til Digital Forvaltning.....	29
3.2 Store forventninger mht. effektivisering, men små investe-	
ringer .....	31
3.2.1 Effektiviseringspotentiale .....	32
3.2.2 Investeringer i digital forvaltning.....	34
3.2.3 Måling af effekt og målsætninger .....	35
3.3 Digitaliseringsgrad indenfor de forskellige forvaltnings-	
områder .....	37
3.3.1 Typer af e-services der udbydes.....	39
3.3.2 Integration .....	41

3.4	Barriere for udbredelse af digital forvaltning.....	41
3.5	Fokuspunkterne .....	44
3.5.1	Viden om digital forvaltning.....	44
3.5.2	Forankringen af digital forvaltning .....	47
3.5.3	Organisationsændringer, som følge af digitale forvaltning.....	49
3.5.4	Integration mellem e-services og de administrative systemer.....	51
3.5.5	Effekter som følge af digital forvaltning .....	53
4.	Sammenhængen mellem fokuspunkterne .....	57
4.1	IT-strategi og handlingsplan & organisationsændringer .....	57
4.2	IT-strategi & effektiviseringer/positive effekter.....	60
4.3	IT-strategi & vidensniveau .....	63
4.4	Vidensniveau & organisationsændringer.....	64
4.5	Vidensniveau & effektiviseringer/positive effekter .....	65
4.6	Forankring & effektiviseringer/positive effekter.....	68
4.7	Organisationsændringer & effektiviseringer/positive effekter.	72
4.7.1	Organisationsændringer & økonomi- og ressourcebesparelser .....	74
5.	Det Digitale Nordjyllands effekt på digital forvaltning i Nord- jylland.....	77
6.	DDN-projekterne i forhold til de nationale pejlemærker .....	79
6.1	Taskforcens 4 pejlemærker & 8 indsatsområder .....	80
6.2	DDN-projekterne og indsatsområder.....	81
6.3	Gennemgang af indsatsområder og DDN-projekterne .....	84
6.3.1	Indsatsområde I – Fleksible organisering.....	84
6.3.2	Indsatsområde II - Samarbejde i servicefællesskaber..	85
6.3.3	Indsatsområde III – Slankere administration gennem effektive arbejdsgange.....	85
6.3.4	Indsatsområde IV – Sammenhængende indgange til den offentlige sektor .....	86
6.3.5	Indsatsområde V – Fuld digital service .....	86
6.3.6	Indsatsområde VI – Digital infrastruktur i alle offentlige organisationer.....	87
6.3.7	Indsatsområde VII – Sikker digital forvaltning” .....	88
6.3.8	Indsatsområde VIII – Vejledning og vidensdeling.....	89
7.	Anbefalinger vedrørende styrkelse af digital forvaltning.....	90

7.1 Overførsel af erfaringer fra DDN .....	90
7.2 Forslag til fremtidige digitalt forvaltningstiltag i Nordjylland ...	92
Appendiks 1: Metodisk tilgang til statusopførelsen.....	99

## 1. Indledning

Formålet med denne rapport er at give et statusbillede af den digitale forvaltning i Nordjylland - at klarlægge hvordan projekter under Det Digitale Nordjylland (DNN) kan bidrage til at udvikle digital forvaltning, samt på den baggrund at opstille råd og anbefalinger til videre udvikling af digital forvaltning Nordjylland.

Der er ikke tale om et altomfattende statusbillede af digital forvaltning i Nordjylland, derimod er der på baggrund af resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen udvalgt nogle interessante problemstillinger, som der primært fokuseres på i rapporten.

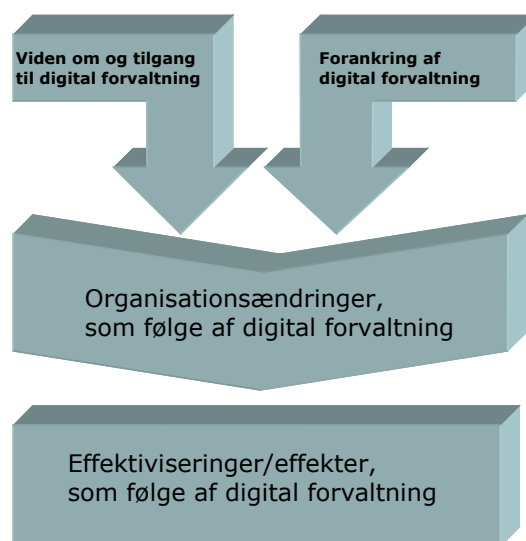
Rapporten omhandler kun emner, der kan relateres til eGovernment og til eDemocracy under Det Digitale Nordjylland.

Omdrejningspunktet i rapporten er følgende fokuspunkter i forbindelse med digital forvaltning i Nordjylland:

- Viden om digital forvaltning
- Forankringen af digitale forvaltning
- Organisationsændringer, som følge af digitale forvaltning
- Effektiviseringer/effekter, som følge af digital forvaltning

Fokuspunkterne i denne rapport er relateret til hinanden i figur 1.

**Figur 1: Sammenhængen mellem de forskellige aspekter**



Med '*Viden om digital forvaltning*' menes der det generelle vidensniveau i organisationen mht. implementeringen og organiseringen af digital forvaltning, samt hvorvidt man har en struktureret tilgang til digital forvaltning, mens '*Forankringen af digital forvaltning*' fokuserer på, hvem der har initieret de digitale tiltag, og hvor selve ansvaret for disse er placeret.

*Organisationsændringer, som følge af digital forvaltning* skal forstås som de ændringer i organisationens arbejdsgange, arbejdsdeling, samarbejde etc., der er fulgt i kølvandet på de digitale tiltag, mens der med '*Effektiviseringer/effekter som følge af digital forvaltning*' menes konkrete resultater, dvs. serviceforbedringer og/eller økonomiske besparelser, som de digitale tiltag har medført.

Det antages, at vidensniveauet om og forankringen af digital forvaltning har betydning for de organisationsændringer, der sker som følge af digital forvaltning, og at det primært er disse organisationsændringer, der netop medfører effektiviseringer og andre effekter. Det er disse aspekter og denne sammenhæng, der er omdrejningspunktet i denne rapport.

I det efterfølgende benyttes udtrykket 'de nordjyske kommuner/amt' (NKA) om de kommuner og amtet i Nordjylland, som har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen. Det statiske materiale bag besvarelsene på landsplan (DK) stammer fra rapporten 'Digitalisering 2003', men besvarelsene er filtreret, så det kun omfatter besvarelsene fra embedsmænd i amter og kommuner. Forkortelse DDN anvendes hvor der er tale om projekter under Det Digitale Nordjylland.

Der er ikke tale om en evaluering af Det Digitale Nordjylland projekterne (DDN), men derimod er ønsket at give et indblik i, hvor langt man er nået med digital forvaltning i Nordjylland (NKA)

Rapporten er blevet til på baggrund af en spørgeskemaundersøgelse gennemført hos NKA. Som supplement hertil er der gennemført en række interviews med projekter under DNN. Det drejer sig om følgende projekter:

- "Den digitale amtsgård", Nordjyllands Amt
- "Din åbne kommune", Frederikshavn, Skagen og Skørping kommune
- "På vej mod det åbne digitale rådhus", Aalborg Kommune
- "Det aktive Aalborg kort", Aalborg Kommune
- "IT-landsbypakken", Skørping Kommune
- "Den digitale landsby", Sejflod Kommune
- "De digitale landsbyer i Nordjylland", Arden, Års, Farsø, Brovst, Fjerritslev, Nibe, Nørager og Løgstør kommune
- "Den interaktive borger", Sejflod Kommune

Spørgeskemaundersøgelsen blandt NKA er suppleret med sammenlignelige resultater fra relevante undersøgelser vedrørende digital forvaltning i Danmark.

#### *Rapportens struktur*

Rapporten er opdelt i en række underafsnit, der hver især har til formål, at belyse de ovennævnte aspekter ved den digitale forvaltning i Nordjylland.

Efter et kort resumé af undersøgelsens konklusioner følger et afsnit, der indeholder en karakteristik af NKA, hvor deres nuværende digitale status bliver belyst sammen med deres forventninger til fremtiden. I samme afsnit sættes digital forvaltning i Nordjylland i forhold til resten af Danmark ("*Digitalisering 2003*") for derigennem at få et grundlag, hvormed man kan sammenligne den digitale forvaltning i Nordjylland.

Det statistiske materiale\* der er anvendt i dette afsnit er baseret på henholdsvis:

- Spørgeskemaundersøgelsen i de nordjyske kommuner/amt (NKA)
- Interviews med
  - "Den digitale amtsgård"
  - "Din åbne kommune"
  - "På vej mod det åbne digitale rådhus"
  - "Det aktive Aalborg kort"

- "IT-landsbypakken"
  - "Den digitale landsby"
  - "De digitale landsbyer i Nordjylland"
  - "Den interaktive borger"
- 'Digitalisering 2003', filtreret så det kun indeholder besvarelserne for embedsmænd i kommuner og amter (DK)
  - Samt andre relevante undersøgelser af digital forvaltning i Danmark – herunder IT i Praxis<sup>®</sup> 2003.

Statusbilledet af digital forvaltning i Nordjylland, er så vidt det har været muligt blevet sammenlignet med det filtrerede datamateriale fra 'Digitalisering 2003' samt andre relevante og sammenlignelige undersøgelser om digital forvaltning i Danmark.

\* der henvises til Appendiks 1: Metode, såfremt der ønskes yderligere information om metode bag og det statistiske grundlag i denne rapport.

I afsnit 4 relateres de fire fokuspunkter til hinanden, for derigennem at få et øjebliksbillede af situationen mht. viden, forankring, organisationsændringer og effektiviseringer i forbindelse med digital forvaltning i Nordjylland.

Derefter følger afsnit 5, hvor effekten af DDN mht. digital forvaltning i Nordjylland bliver beskrevet og vurderet.

Afsnit 6 tager udgangspunkt i de indsatsområder og pejlemærker, som den Digitale Taskforce har opstillet i publikationen "*På vej mod digital forvaltning – vision og strategi for den offentlige sektor*". Resultater og erfaringer fra relevante DDN-projekter sammenlignes her med de nationale indsatsområder/pejlemærker for derigennem at synliggøre på hvilken måde DDN-projekterne bidrager til at fremme de nationale pejlemærker og indsatsområder for digital forvaltning.

I rapportens afsnit 7 opstilles der en række anbefalinger og forslag til fremtidige fokusområder for NKA, som der med fordel kan fokusere på i fremtiden, såfremt man ønsker at fremme digitaliseringen af Nordjylland yderligere.

Det metodiske og statistiske grundlag for rapporten er beskrevet i bilag 1.

Rapporten kan findes på:

[www.DetDigitaleNordjylland.dk](http://www.DetDigitaleNordjylland.dk)

[www.PLS-Ramboll.com](http://www.PLS-Ramboll.com)

Yderligere materiale:

- Tabeller med resultaterne fra de NKA-spørgeskemaundersøgelser kan findes på [www.DetDigitaleNordjylland.dk](http://www.DetDigitaleNordjylland.dk)
- Rapporten 'Digitalisering 2003' kan hentes på [www.PLS-Ramboll.com](http://www.PLS-Ramboll.com)

## 2. Resumé

### 2.1 Rapportens formål & baggrund

Formålet med denne rapport er at give et statusbillede af den digitale forvaltning i Nordjylland, at klarlægge hvordan projekter under Det Digitale Nordjylland kan bidrage til at udvikle digital forvaltning, samt på den baggrund at opstille råd og anbefalinger til videre udvikling af digital forvaltning Nordjylland.

Der er ikke tale om et evaluering af de nordjyske kommuner/amt, men derimod er ønsket at give et indblik i, hvor langt man er nået med digital forvaltning i Nordjylland.

Rapporten omhandler kun emner der kan relateres til eGovernment og til eDemocracy under DDN-projekterne.

Rapporten er blevet til på baggrund af en spørgeskemaundersøgelse gennemført blandt de nordjyske kommuner/amt (NKA). Som supplement hertil er der gennemført en række interviews med projekter under Det Digitale Nordjylland (DDN), der primært sigter mod eGovernment og eDemokrati aspektet. Endelig er der foretaget en gennemgang af diverse projektbeskrivelser og præsentationsmaterialer udarbejdet i forbindelse med DDN-projekterne.

Spørgeskemaundersøgelsen er yderligere suppleret med de direkte sammenlignelige resultater af to landsdækkende spørgeskemaundersøgelser om digital forvaltning foretaget gennemført hos stat, amt og kommuner i Danmark. Det drejer sig om *Digitalisering 2003* gennemført af PLS RAMBØLL Management, KMD, HP m.fl., samt IT i Praxis<sup>®</sup> 2003 foretaget af Dansk IT og PLS RAMBØLL Management.

Som supplement til spørgeskemaundersøgelsen er der gennemført en række interviews med udvalgte projekter under Det Digitale Nordjylland med henblik på at afdække resultater og erfaringer. Følgende projekter er blevet interviewet:

- "Den digitale amtsgård", Nordjyllands Amt

- "Din åbne kommune", Frederikshavn, Skagen og Skørping kommuner
- "På vej mod det åbne digitale rådhus", Aalborg Kommune
- "Det aktive Aalborg kort", Aalborg Kommune
- "IT-landsbypakken"
- "Den digitale landsby"
- "De digitale landsbyer i Nordjylland"
- "Den interaktive borger"

Der er ikke tale om et altomfattende statusbillede af digital forvaltning i Nordjylland, derimod er der på baggrund af resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen udvalgt nogle interessante problemstillinger, som der primært fokuseres på i rapporten.

## **2.2 Rapportens fokus**

Rapporten fokuserer på følgende aspekter i forbindelse med digital forvaltning i Nordjylland:

- Viden om digital forvaltning
- Forankringen af digitale forvaltning
- Organisationsændringer, som følge af digitale forvaltning
- Effektiviseringer/effekter som følge af digital forvaltning.

Det antages, at vidensniveauet om og forankringen af digital forvaltning har betydning for de organisationsændringer, der sker som følge af digital forvaltning, og at det primært er disse organisationsændringer, der netop medfører effektiviseringer og andre effekter. Det er disse aspekter og denne sammenhæng, der er omdrejningspunktet i denne rapport.

## **2.3 Rapportens konklusioner**

### **2.3.1 Status anno 2003 for e-services**

#### **Skat, administration & forsyningsvirksomhederne er de mest digitaliserede forvaltningsområder**

Graden af digitalisering er størst inden for skat (64%), administration (55%) og forsyningsvirksomheder mv. (41%). Generelt er status anno 2003 mht. digitaliseringen af de forskellige forvaltningsområder, at mellem 15% og 30% af Nordjyllands kommuner/amt har digitaliseret de respektive forvaltningsområder. Der er dog kun 5% og 9% indenfor henholdsvis handicapområdet og byudvikling/boligforanstaltninger, der i dag anvender digital forvaltning.

### **2.3.2 Forventninger til digital forvaltning**

#### **Forventninger om både interne & eksterne ændringer, som følge af Digital Forvaltning**

Undersøgelsen viser, at NKA er indstillet på, at digital forvaltning vil medføre store ændringer såvel internt i den offentlige sektor, som i den eksterne kommunikation med borgere og virksomhederne.

Hovedparten af NKA forventer, at digital forvaltning vil medføre en omstrukturering af den offentlige sektor og en anden opgavefordeling mellem stat, amt og kommune, og at det vil resultere i effektiviseringer i den offentlige sektor, og samtidig en højere kvalitet i den offentlige service.

En del af effektiviseringerne skal høstes vha. elektronisk servicering af borgerne og virksomhederne, og effektiviseringerne skal komme borgerne og virksomhederne til gode, bl.a. vha. en individualiseret indgang til det offentlige og en digitalisering af al standardkommunikation.

Digital forvaltning anses for at være et middel, hvormed den offentlige sektor kan udvikle nye services og samarbejdsrelationer med det private, der samtidig vil spare borgerne og virksomhederne tid i forbindelse med deres kontakt med det offentlige.

Mht. digital forvaltning er der en tendens til, at man har lidt større forventninger til digital forvaltning i de nordjyske kommuner/amt set i forhold til på landsplan. Hvorvidt dette er et resultat af den opmærksomhed omkring digital forvaltning som fyrtårnsprojekterne har medført er svært at sige, men det er givetvis en af forklaringerne.

### **Større forventninger til digital forvaltning i Nordjylland**

Der er en tendens til, at man har lidt større forventninger til digital forvaltning i de nordjyske kommuner/amt. Hvorvidt dette er et resultat af den opmærksomhed omkring digital forvaltning som fyrtårnsprojekterne har medført er svært at sige, men det er givetvis en af forklaringerne.

### **Store forventninger om fremtidig effektivisering & bedre service**

I NKA er der store forventninger til at digital forvaltning vil medføre økonomiske besparelser og en bedre kvalitet i servicen overfor borgerne. Samtidig er der også en forholdsvis stor andel af NKA, der ser et stort uudnyttet potentiale ved integration mellem fagsystemer og ved integration af ESDH. Et billede der går igen mht. etablering af servicefællesskaber, organisatorisk forandring og udveksling af data mellem offentlige myndigheder.

### **De nordjyske kommuner/amt ser et stort uudnyttet potentiale i en yderligere integration mellem fagsystemer & ESDH**

Ifølge NKA er der tale om et anseeligt uudnyttet effektiviseringspotentiale i den interne administration ved integration mellem fagsystemer

og ved anvendelse af ESDH og i organiseringen af samarbejdet mellem de offentlige myndigheder.

Hvorimod forventningerne til at kunne frigøre ressourcer i forbindelse med organisatoriske forandringer er mere begrænset.

### **2.3.3 Økonomi & ressourcer**

#### **Små investeringer i digital forvaltning**

Til trods for de store - og meget positive - forventninger til digital forvaltning er det derimod ikke et område, der er allokeret de helt store ressourcer til.

Der er således tale om relative små investeringer i digital forvaltning, idet hovedparten af investeringer er på under 1 mio. kr. Størrelsen af investeringerne i digital forvaltning er indirekte en indikator for, hvor langt man er kommet med og hvor meget, der fokuseres på digital forvaltning.

Derudover har 20-25% af NKA svaret 'ved ikke' og 'ønsker ikke at oplyse' på spørgsmålet om deres fremtidige investeringsplaner mht. digital forvaltning, hvilket indikerer, at digital forvaltning er et investeringsområde, der er præget af stor usikkerhed for en forholdsvis stor andel af kommunerne.

Der findes kun tal landsplan for 2004, og her fremgår det tydeligt, at der ikke er den store forskel på NKA og de landsdækkende tal, når der er tale om fremtidige investeringer i digital forvaltning.

#### **2.3.4 Økonomisk & ressourcemæssig barriere for udbredelse af digital forvaltning**

Manglende ressourcer betragtes som en barriere for implementering af digital forvaltning både i NKA og på landsplan.

Yderligere er der en generel opfattelse af at gevinsterne ved digital forvaltning ikke helt står mål med de omkostninger, der skal afholdes. På den anden side gør organisationerne heller ikke det store for at påvise og effektuere gevinsterne.

Manglende politiske visioner og vilje angives endvidere som en barriere, hvilket er lidt paradoksalt, idet digital forvaltning både er højt på den politiske dagsorden i de nordjyske kommuner og amt, samtidig med at digital forvaltningsprojekter er forankret højt internt i selve organisationerne i Nordjylland. Men det kan konstateres at til trods for forankringen af projekterne og lokalpolitikernes bevidsthed om digital forvaltning, så opfattes mangel på politiske visioner og vilje som en barriere for udbredelsen af digital forvaltning i Nordjylland.

Der er stort sammenfald mellem NKA og tendenserne på landsplan.

### **2.3.5 Tilgangen til digital forvaltning**

#### **Få opstiller målbare målsætninger & gennemføre efterfølgende målinger af effekten af den digitale forvaltning**

Undersøgelsen viser, at NKA ikke gør ret meget ud af at måle effekten af deres digital forvaltnings projekter. Med digitaliseringsprojekter menes der både digital forvaltnings projekter i regi af DDN, men også de digitale projekter, som NKA har igangsat på egen hånd. Denne fremgangsmåde er uhensigtsmæssig, set i forhold til at de netop har store forventninger om, at digital forvaltning vil medføre effektiviseringer. Uden målbare målsætninger er det meget vanskeligt at se og dokumentere de digitale projekters reelle effekt.

Omkring halvdelen af NKA ved således ikke om deres investering kan betale sig. Det antages, at der er et vist sammenfald med denne halvdel og den halvdel, der ikke har opstillet målbare målsætninger for de digitale forvaltningsprojekter, og at der derfor er tale om et bevidst fravalg af målinger på, hvorvidt projekterne lever op til målsætningerne. NKA afskriver sig dermed muligheden for at vurdere om og i givet fald hvilken effekt de gennemførte digitaliseringsprojekter har haft.

### 2.3.6 IT-strategi & vidensniveau

Såfremt man ikke anser viden om digital forvaltning for at være en barriere, så er man mere tilbøjelig til at gennemfører en højere grad af organisationsændringer, og dette er tilfældet både for NKA og på landsplan.

#### **En ajourført IT-strategi og IT-handlingsplan fremmer gennemførelsen af organisationsændringer, som følge af digital forvaltning**

Det er vigtigt at have en ajourført IT-strategi/handlingsplan i forbindelse med overgangen til digital forvaltning, såfremt målet er at gennemføre organisationsændringer, men det er langt fra alle NKA, der har en ajourført IT-strategi, til trods for de øjensynlige store fordele ved en struktureret tilgang til digital forvaltning.

Det fremgår klart, at der er en sammenhæng mellem en ajourført IT-strategi og de organisationsændringer, som NKA har gennemført i forbindelse med overgangen til digital forvaltning. De af NKA, der har en ajourført IT-strategi og dermed en struktureret tilgang til digital forvaltning har i langt større grad formået at omlægge og etablere tværgående arbejdsprocesser.

Det samme billede går igen på landsplan, men forskellen på om man har en ajourført IT-strategi eller ej og graden af arbejdsproces om-læggelser er markant mindre. På landsplan har hele 61% af de organisationer, der ikke har en ajourført IT-strategi således i nogen/høj grad formået at omlægge arbejdsprocesserne, mens det samme kun er tilfældet for 22% af NKA.

## **En ajourført IT-strategi og handlingsplan fremmer realiseringen af effektiviseringer/positive effekter**

Ofte er der et bagvedliggende ønske om at opnå effektiviseringer som følge af digital forvaltning, herunder bl.a. reducere medarbejderantallet.

Den andel af NKA, der har en ajourført IT-strategi/handlingsplan har i større grad formået at reducere medarbejderantallet, som følge af digital forvaltning. Den strukturerede tilgang til digital forvaltning har således gjort det muligt for 45% af NKA i høj/nogen grad at reducere medarbejderantallet, som følge af digital forvaltning, mens det samme kun er tilfældet for 22% af NKA, der ikke har en ajourført IT-strategi.

Det samme billede går igen mht. de mere diffuse effekter af digital forvaltning, og dét at have en ajourført IT-strategi. Det fremgår klart, at den andel af NKA, der har en struktureret tilgang til digital forvaltning både har en bedre udveksling af informationer med andre offentlige organisationer, men samtidig også et tættere samspil med borgere/virksomheder.

Generelt kan man med fordel argumentere for at flere af NKA ajourfører deres IT-strategi, idet det tilsyneladende har en positiv effekt på at realisere de effekter/effektiviseringer, som man kan høste vha. digital forvaltning.

### **2.3.7 Digital integration & E-services**

#### **Lavere grad af data integration i Nordjylland**

Resultaterne viser, at der ikke er tale om nogen større integration mellem e-services og de administrative systemer i Nordjyllands kommuner/amt sammenlignet med resten af Danmark.

Knap 2/3 af NKA har angivet, at de i overvejende grad ikke har nogen integration mellem deres e-services og administrative systemer.

## **Begrænset omfang af interaktive e-services der tilbydes borgerne**

Mest markant er det manglende udbud af interaktiv og individualiseret sagsbehandling via e-services. Det er formodentlig her, at de store udfordringer indenfor e-borgerservices ligger gemt.

Primært giver de nordjyske e-service borgerne mulighed for at få adgang til information, samt foretage bestillinger, beregninger og indberetninger. Kun i begrænset omfang er der adgang til mere interaktive services.

### **2.3.8 Central styring & lokalpolitiske visioner**

#### **Den manglende centrale offentlige styring af digital forvaltning er ikke så stort et problem i Nordjylland**

På landsplan opfatter man det i højere grad som en barriere at der ikke foregår en udpræget central styring og rådgivning omkring udbredelse af digital forvaltning end man gør det i NKA.

Det sammen forhold gør sig gældende når det kommer til en vurdering af hvorvidt lovgivning er en barriere for digital forvaltning.

#### **Manglende politiske visioner & vilje anses for at være en barriere for digital forvaltning**

At mangel på politiske visioner og vilje i nogen grad betragtes som en barriere for digital forvaltning, skal nok også ses i sammenhæng med de begrænsede ressourcer, der afsættes/bevilliges til digital forvaltning (ca. 40% af NKA afsætter under 1 mio. DKK og på landsplan er det tilsvarende tal 45%).

På landsplan opfattes manglende politiske visioner og vilje i højere grad som en barriere end i NKA.

### **2.3.9 Viden om digital forvaltning**

#### **Manglende viden om organisering og implementering af digital forvaltning**

NKA har øjensynligt et højere vidensniveau om digital forvaltning end det tilsvarende på landsplan, men der er stadigvæk en forholdsvis stor andel af NKA, der ikke har nok viden om digital forvaltning og derfor betragter dette som en barriere.

Det kan derfor konkluderes, at der er et behov for viden om den organisatoriske/implementeringsmæssige side af digital forvaltning, idet en forholdsvis stor del af NKA anser viden for at være en barriere i forbindelse med implementeringen af digital forvaltning.

På landsplan er der en endnu stærkere opfattelse af at manglende viden er en barriere for implementering af digital forvaltning.

#### **Viden om digital forvaltning & ajourført IT-strategi/handlingsplan**

Undersøgelsen viser, at jo mindre viden man har om digital forvaltning, desto mindre tilbøjelig er man til at ajourføre IT-strategien/handlingsplanen for digital forvaltning.

#### **Viden om digital forvaltning & organisationsændringer**

Såfremt man ikke anser viden om digital forvaltning for at være en barriere, så er man mere tilbøjelig til at gennemfører en højere grad af organisationsændringer, og dette er tilfældet både for NKA og på landsplan.

### **2.3.10 Forankringen af digital forvaltning**

#### **Solid forankring af det overordnede & det daglige ansvar for digital forvaltning**

Undersøgelsen viser, at de digitale forvaltningsprojekter er solidt forankret hos den administrative ledelse, og det samme er tilfældet med mellemliderniveauet, idet 70% af NKA har henlagt det daglige ansvar for digital forvaltningsprojekterne til funktionslederne.

#### **Lav medarbejderinvolvering i digital forvaltnings projekterne**

Der er tale om en forholdsvis lav medarbejderinddragelse set i forhold til de konsekvenser sådanne projekter ofte har på de enkelte medarbejders hverdag. Det antages, at den relative lave medarbejderinddragelse kan have en effekt på den manglende medarbejdermæssige opbakning til de digitale forvaltningsprojekter.

#### **Inddragelse af de menige medarbejdere er vigtig, såfremt målet er at opnå effektiviseringer/positive effekter**

Det er vigtigt, at de forskellige berørte medarbejdergrupper er involveret i digitaliseringsprojektet, og det er især vigtigt at inddrage de menige medarbejdere, såfremt man ønsker at opnå interne service- og kvalitetsforbedringer og/eller intern effektivisering af arbejdsprocesserne og/eller økonomi og ressourcebesparelser.

Det fremgår klart, at der er en proportional sammenhæng mellem graden af forankring, dvs. inddragelse af de forskellige medarbejdergrupper i eksempelvis projektgrupper i forbindelse med digitale forvaltningsprojekter, og graden af den interne effektivisering af arbejdsprocesserne samt interne service- og kvalitetsforbedringer.

Ledelsesmæssig opbakning har også stor betydning for graden af interne service- og kvalitetsforbedringer.

Involvering af medarbejderne er også vigtig, såfremt man ønsker at opnå konkrete økonomi/ressourcebesparelser.

### **2.3.11 Hårde & bløde effekter af digital forvaltning**

#### **Organisationsændringer, outsourcing, samt ændringer i medarbejderprofil & kompetence/ansvarsforhold, som følge af digital forvaltning forekommer hyppigere på landsplan**

Der er behov for at styrke vidensniveauet om digital forvaltning, idet det højst sandsynligt vil have en positiv effekt på graden af effektiviseringer/effekter.

For at få det optimale ud af den digitale forvaltning er det ofte nødvendigt at gennemføre organisatoriske ændringer sideløbende med og i kølvandet på implementeringen af digital forvaltning. Med organisatoriske ændringer menes der andre måder at samarbejde på og andre måder at løse arbejdsopgaverne på.

På landsplan er der sket flere organisationsændringer i forbindelse med overgangen til digital forvaltning set i forhold til NKA. Dog er der flere NKA, der har outsourcet udvalgte opgaver til andre offentlige organisationer, men overordnet set kan det konkluderes, at NKA ikke i samme grad, som resten af Danmark, har gennemført organisationsændringer i forbindelse med overgangen til digital forvaltning.

Digital forvaltning har kun i mindre grad ført til ændringer i medarbejderprofilen, samt kompetence- og arbejdsforholdene. De nordjyske kommuner/amt har stort set ikke benyttet sig af muligheden for at outsource arbejdsopgaver i forbindelse med digital forvaltningsprojekterne.

### **Digital forvaltning har primært medført 'bløde' effekter frem for 'hårde' effekter**

Det er de ikke-kvantificerbare effekter, dvs. de *bløde* gevinster, som NKA har oplevet mest som følge af digital forvaltning, og det er således kun i mindre omfang, at NKA har oplevet, at digital forvaltning har resulteret i *hårde* gevinster, såsom påviselige økonomi- og ressourcebesparelser.

Det er således kun i begrænset omfang at digitale forvaltningsprojekter har ført til direkte reduktion i medarbejder antallet. Dette understøttes af, at man hovedsageligt fokuserer på udvidelse af service og kvaliteten.

### **Gennemførelse af organisationsændringer i forbindelse med indførelsen af digital forvaltning fremme realiseringen af effektiviseringer og positive effekter**

Det er en almindelig opfattelse, at det er nødvendigt at gennemføre organisationsændringer i forbindelse med digitaliseringsprojekter for at få de størst mulige fordele (effektiviseringer/positive effekter) af den digitale forvaltning, og dette er også tilfældet i forbindelse med NKA.

Andelen af NKA, der i nogen grad har gennemført omlægninger af arbejdsprocesser og samtidigt i høj/nogen grad opnået henholdsvis bedre informationsudveksling og/eller et tættere samspil med borgerne/virksomheder er større sammenlignet med den andel af NKA, der kun i ringe grad har gennemført omlægninger af arbejdsprocesserne i forbindelse med overgangen til digital forvaltning.

Det samme er tilfældet for de to andre organisationsændringer – henholdsvis etablering af tværgående arbejdsprocesser og ændrede kompetenceforhold. Det er imidlertid vigtigt at huske på, at der er relativt få respondenter, der har svaret 'i høj grad' mht. organisationsændringer, og derfor skal resultaterne i denne svarkategori tages med forbehold, men tendensen er tydelig.

Det vil være hensigtsmæssigt fremover at fokusere på det organisatoriske aspekt ved digital forvaltning, såfremt man ønsker at NKA skal opnå yderligere effektiviseringer/positive effekter, som følge af digital forvaltning.

### **Realisering af økonomi og ressourcebesparelser skal ske i forbindelse med organisationsændringer**

Når det kommer til at høste konkrete økonomi- og ressourcebesparelser, som følge af digital forvaltning er det også en fordel at gennemfører organisationsændringer i forbindelse med overgangen til digital forvaltning.

Der er altså en helt tydelig proportional sammenhæng mellem graden af de organisationsændringer, der er blevet etableret i forbindelse med overgangen til digital forvaltning, og størrelsen af de økonomiske/ressourcebesparelser, som NKA har opnået, og dette gælder for alle tre former for organisationsændringer.

### **2.3.12 Det Digitale Nordjylland betydning i forbindelse med digitaliseringen af Nordjylland**

#### **Det Digitale Nordjylland har især medvirket til at digital forvaltning er kommet på den lokalpolitiske dagsorden samt påvirket gennemførelsen af de digitale forvaltningsprojekter**

Overordnet set kan man konkludere, at DDN har haft en forholdsvis stor betydning for digitaliseringen af kommunerne/amtet i Nordjylland, og at DDN også indirekte har haft indflydelse på digitaliseringen af resten af Danmark, dog ikke i samme omfang.

Adspurgt om i hvilken grad DDN helt konkret har haft betydning for omstillingen til digital forvaltning i Nordjylland, er det tydeligt, at DDN i høj/nogen grad (85%) har medvirket til, at digital forvaltning er kommet på dagsordenen i de nordjyske kommuner/amt. For 2/3 (65%) af

de nordjyske kommuner/amt har de nordjyske kommuner/amt således haft en direkte påvirkning på selve gennemførelsen af de digitale projekter.

### **Det Digitale Nordjylland har haft forholdsvis stor betydning for udbredelsen af digital forvaltning i Nordjylland**

Det fremgår at DDN, digital signatur og E-dag er initiativer, der udgør den primære baggrund for digitaliseringen af Nordjylland, og af disse oplyses det, at DDN haft den største betydning for omstillingen til digital forvaltning i Nordjyllands kommuner/amt. Den anden aktør – Den Digitale Taskforce har også haft en forholdsvis stor indflydelse på digitaliseringen af Nordjylland, mens de mere teknisk orienterede tiltag ikke har haft den helt store effekt (OIO, IT-arkitektur m.v.).

#### **2.3.13 DDN-projekterne i forhold til de nationale pejlemærker**

##### **De nationale pejlemærker**

DDN-projekterne er overordnet vurderet i forhold til Den Digital Taskforces strategiske pejlemærker og indsatsområder:

- Pejlemærke 1 - Den digitale forvaltning skal ruste borgere og virksomheder til netværkssamfundet
- Pejlemærke 2 - Den offentlige sektor skal arbejde og kommunikere digitalt
- Pejlemærke 3 - Den offentlige sektors ydelser skal leveres sammenhængende med borgere og virksomheder i centrum
- Pejlemærke 4 - Opgaverne i den offentlige sektor skal udføres, hvor de håndteres bedst
- Et tværgående indsatsområde er: - Vejledning og vidensdeling

De 8 indsatsområder er beskrevet på: [www.e.gov.dk](http://www.e.gov.dk)

##### **DDN-projekterne bidrager til implementering af de strategiske indsatsområder for digital forvaltning i Danmark**

Gennemgangen af Taskforcens indsatsområder i forhold til DDN-projekterne viser at der på mange måder er værdifulde resultater og

erfaringer, som kan anvendes (og allerede bliver det!) på lokalt og på national plan i forhold til udviklingen af digital forvaltning.

DDN projekterne har løbende været i dialog med andre tilsvarende nationale og internationale projekter som ønsker at høre om de erfaringer og resultater der er nået i DDN-projekterne. Endelig har DDN projekterne også været med til at støtte udformningen af nationale initiativer, eksempelvis udviklingen af en it-arkitektur politik.

DDN projekternes resultater understøtter de relevante nationale pejlemærker og udgør således et godt grundlag for den strategiske udvikling af digital forvaltning i overensstemmelse med pejlemærker og indsatsområder.

### **2.3.14 Fremtidige fokusområder for Det Digitale Nordjylland**

#### **Vigtigt at der sker en erfaringsopsamling & -udveksling**

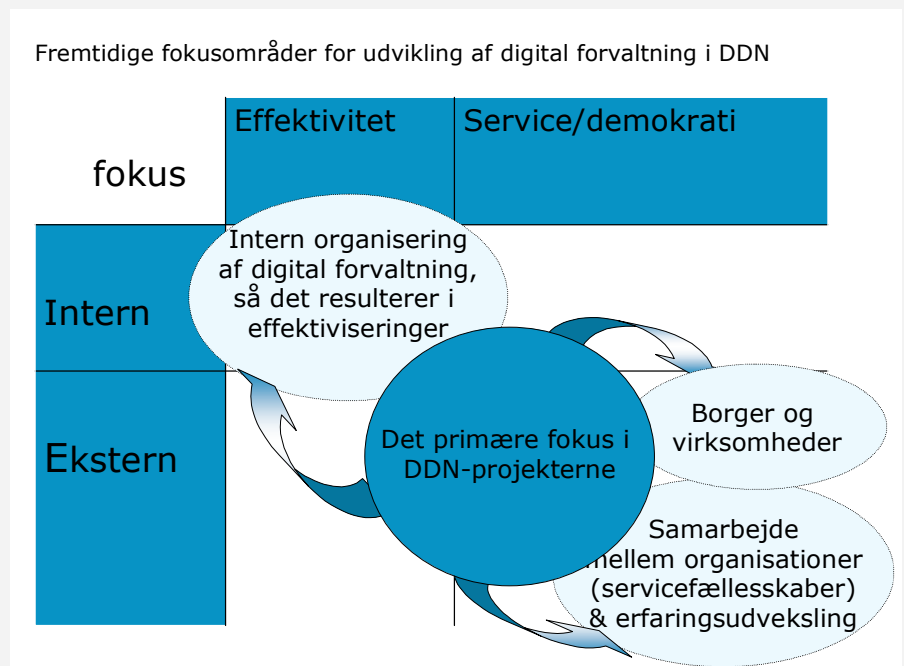
Gennemførelsen af DDN-projekterne repræsenterer noget værdifuldt både i forhold til de interne og planlagte resultater af projekterne, men også i forhold til genereringen af henholdsvis positive og negative erfaringer, der kan komme andre kommuner og amter i både Nordjylland og resten af Danmark til gode. Derfor er det væsentligt at fokus ved evaluering af projekterne tænkes bredere end blot at evaluere om projektet har nået sine målsætninger, forventninger m.v. En systematisk erfaringsopsamling vil udgøre et værdifuldt materiale for både DDN-organisationerne, for øvrige kommunale og amtskommunale organisationer, men også for statslige virksomheder. Et andet væsentligt aspekt er udbredelse og genanvendelse af de metodemæssige og teknologiske resultater, der er opnået.

Resultater fra DDN-projekter er ofte blevet anvendt som best practice materiale i vejledninger og hvidbøger (IT- og Telestyrelsens vejledning om digital signatur, Videnskabsministeriets hvidbog om IT-arkitektur)

## Forlag til Det Digitale Nordjyllands fremtidige fokusområder

Den fremtidige implementering af digital forvaltning skal have et mere rationelt og internt rettet fokus på ændring og effektivisering af processer, ændring af organisationsformer etc.. Det forudsætter blandt andet, at der skal mere fokus på yderligere integration mellem de interne IT-systemer, der bruges i forbindelse med sagsbehandling og administration. For at opnå den samlede effekt i forhold til effektivisering og serviceudvikling, skal der også fokus på integrationen mellem interne systemer og med de eksternt rettede IT-systemer, der har til formål at tilbyde borgere, virksomheder og samarbejdspartnere (andre offentlige organisationer) en digitaliseret service/informationsudveksling, jf. figur 2.

**Figur 2**



DDN-projekterne har primært været teknologiprojekter, der har haft til formål at digitalisere den eksterne service overfor borgerne/virksomhederne, og at skabe åbenhed omkring den offentlige administration og sagsbehandling samtidig med, at der er blevet fokuseret på demokrativinklen; eksempelvis er der blevet etableret internet-baserede debatforums.

Ovenstående figur anskueliggør det skifte, der naturligt kan ske fra det nuværende reelle digitale forvaltnings-paradigme, hvor det handler om at etablere løsninger, over mod et fremtidigt, der i højere grad satser på at få etableret sammenhængende, tværgående løsninger og effektive organisationer, både i økonomisk og menneskelig forstand.

Generelt set bør i højere grad fokusere på:

- Tilpasning af organisationen til de nye opgaver og deres processer, herunder etablering af et IT-fundament, der understøtter e-work og e-services, eksempelvis gennem etablering af de nødvendige forudsætningsteknologier i organisationerne (ESDH, intranet, GIS, IT- og informationsarkitektur, integrationsplatforme m.v.) for derigennem at skabe det teknologiske fundament for en integration mellem *front* og *back office*.
- Omlægning af de organisatoriske strukturer i den offentlige sektor:
  - Internt i organisationerne - for at tilpasse arbejdsgange til den nye teknologi og derigennem sikre en optimal udnyttelse af den nye teknologi og evt. opnå de effektiviseringer, serviceforbedringer og rationaliseringsgevinster som der ønskes.
  - På tværs af de forskellige organisationer gennem en *fleksibel organisering* - dvs. at den enkelte organisation fokuserer på kerneopgaverne, og overlader de resterende opgaver til andre organisationer, der er bedre til at varetage dem. Og gennem *etablering af servicefællesskaber* eksempelvis ved etablering og samling af flere kommuners forvaltninger indenfor det samme område i én enhed (en IT-løsning). Derigennem udnyttes stordriftsfordele, knappe ressourcer bliver ikke en begrænsende faktor og endelig fremmes vidensdelingen. Initiativer som dette kommer den offentlige organisation til gode, idet det øjensynligt vil mindske udviklings- og driftsomkostningerne for den enkelte kommune/amt i forbindelse med digital forvaltnings tiltag, men samtidig vil fx et samarbejde mellem amt og kommune formentlig også (ex. internetportalløsning) resultere i en

mere helhedsorienteret servicetilgang til gavn for borgerne.

- Forbedre borgernes IT-kompetencer og tryghed ved at anvende e-services for derigennem at fremme anvendelsen af de etablerede og de fremtidige elektroniske selvbetjenings-services. Det kunne gøres gennem:
  - At udvikle målrettede og seriøse kursusforløb for at fremme de generelle IT-kompetencer, (projekt 'IT-landsbypakken' har haft gode erfaringer med sådanne tiltag overfor eksempelvis ordblinde), hvor der bliver taget hånd om netop den specifikke gruppe af kursisters problemer i forbindelse med anvendelsen af IT.
  - At tilbyde de borgere, der er særlig kritiske over for brugen af de elektroniske selvbetjenings-services muligheden for at prøve dem uden at det har nogle konsekvenser. Dette kan gøres ved at udvikle demoversioner, hvormed borgerne kan få indsigt i de fordele, der er ved at bruge internettet som kommunikationsmiddel med det offentlige. For at tilgodese dette kan man med fordel indbygge e-learningaspekter i fremtidige digitale forvaltningsprojekter, der er betinget af, at borgerne bruger internettet.

Undersøgelsen viser at de enkelte organisationer ikke har mulighed for at allokere de nødvendige ressourcer, der skal til for at udvikle og skabe de løsninger, som kan gøre digital forvaltning til den succes, der forventes. Der skal med andre ord findes nye veje, hvis de rigtige løsninger skal etableres, dvs. løsninger som kan understøtte både den interne opgaveudførelse og den eksternt rettede service. En af disse veje er etablering af sammenhængende løsninger (eksempelvis integration af ESDH og fagsystemer, implementering af sikkerhed (digital signatur o.a.)), men det er meget omfattende at etablere dette, og en succes er betinget af en koordineret indsats, og at der løftes i flok (ex. servicefællesskaber). I den forbindelse er der allerede skabt resultater i projekter som "Den digitale amtsgård" og "Din åbne kommune".

Dette vanskeliggøres yderligere af, at der er indbygget en vis træghed i udviklingen af den optimale IT-understøttelse af digital forvaltning, som følge af de markedsmæssige forhold blandt løsningsleverandørerne. Den altovervejende leverandør af kommunale løsninger – KMD, sigter naturligt nok mod først og fremmest at udvikle egne komplette digitale services til forvaltningerne.

Som et resultat af ”Din åbne kommune” udvikles et sæt af standardiserede borgerservice løsninger som vil kunne bidrage til en øget konkurrence i markedet for levering af digital borgerservice løsninger til kommunerne. På det seneste er andre leverandører i det kommunale marked kommet med tilbud der kunne gøre vejen mod digital forvaltning mindre omkostningsfuld. Eksempelvis tilbyder en leverandør nu en ”gratis” digital signatur løsninger.

### 2.3.15 Katalog over forslag til initiativer

Der er i det efterfølgende beskrevet et katalog med en række forslag til initiativer/indsatsområder, der vil kunne gavne den videre udvikling hen mod et endnu mere digitaliseret Nordjylland.

#### Backoffice – styr på den interne digitale forvaltning

Opmærksomhed mod:

- At der forud for implementeringsfasen opstilles nogle klare målsætninger/succeskriterier (gennemførelse af *cost-benefit* analyser, og udarbejdelse af *business cases*) for projektet, og at der efterfølgende gennemføres en effektmåling, der dels gør det muligt for de offentlige chefer at sikre, at de får det optimale ud af IT-systemerne. Samtidigt fungerer disse også som et ledelsesværktøj, hvormed de offentlige chefer kan påvise eller sandsynliggøre de effektiviseringer og positive effekter, som den nye IT-løsning medfører for medarbejdere, borgere, virksomheder etc.

- De interne processer og effektivisering af disse gennem anvendelse af ESDH, der integreres med fagsystemerne.
- Den interne implementering og organisering af de digitale tiltag, dvs. sikre, at der sker en tilpasning mellem den nye teknologi og organisationen.

### Fællesskaber omkring udvikling og drift af digitale tiltag

Opmærksomhed mod etablering af:

- *Shared services* (kommune og kommune, amt og amt) - hvor man samarbejder i fx servicefællesskaber om udvikling og/eller drift af digitale tiltag (ex. e-services).
- *Combined services* (amt og kommune, forvaltning og forvaltning) – hvor der ydes en sammenhængende service, som går på tværs af myndighedsskel. For at den offentlige sektor derigennem kan realisere de øjensynlige synergieffekter og overfor borgeren fremstå som én organisation med én indgang.
- Integration af systemer og data med henblik på at kunne optimere anvendelsen af data (ex. genbrug af allerede indtastet information) med det formål at tilbyde borgerne komplette services, samt udvikle digitale forvaltningssystemer, der hænger sammen i forhold til den samlede opgave, der skal løses.

### Borgerne og virksomhederne – hvordan de tilskyndes til at bruge digital forvaltning

- Udvikling af modeller for tilskyndelse til brug af digitale services.
- Målrettet uddannelse af borgerne i brugen af de elektroniske services, evt. gennem e-learningmoduler, demo-versioner etc. for derigennem at sandsynliggøre fordelene for borgerne ved at anvende internettet som kommunikationsmiddel med det offentlige.
- Promovering af sikkerheds aspekter i forbindelse med etablering af e-services, og dermed at gøre borgerne trygge ved at anvende dem.

## Allokering af ressourcer

Opmærksomhed mod:

- At øge de økonomiske ressourcer gennem etablering af eksempelvis partnerskaber og servicefællesskaber.
- At balancere anvendelse af ressourcer mellem analog og digitale services og processer internt i forvaltningerne.
- At forbedre de medarbejdermæssige ressourcer, herunder kompetenceudvikling og uddannelse af medarbejdere og chefer i brugen af og indsigt i fordelene ved digital forvaltning.
- At øge fokus på en mere "forretningsmæssig" tilgang til etablering af digital forvaltningsprojekter for derigennem at styrke arbejdet med målsætninger, realisering af effekter, vurdering og prioritering af de begrænsede økonomiske ressourcer. En god metode kunne være at anvende *business cases*, som grundlag for projektetableringer og vurderinger.

## Understøtte udbredelsen og anvendelse af de centrale initiativer

Det er væsentligt at være opmærksom på de centrale initiativer der foregår i forhold til at gøre det muligt at udvikle grundlaget for etablering af digitale services på tværs af offentlige organisationer:

- De centrale dataudvekslingsinitiativer eksempelvis OIO (Offentlig Information Online), hvor der arbejdes med standarder for metadata på sagsområdet, samt XML-infostrukturbasen, der har til formål at sikre en gnidningsfri udveksling af data baseret på XML-standarderne mellem borgere, virksomheder og det offentlige.
- Udviklingen af en fællesoffentlig IT-arkitektur, eksempelvis grøn/hvid bog om IT-arkitektur, der vil medføre fælles definitioner af data og sammenhæng i håndteringen af sikkerhed og brugere på tværs af den offentlige sektor, hvilket på sigt vil eliminere de nuværende 'teknologiske øer' i Danmark.

### **Udviklingen er i gang**

En stor del af ovenstående anbefalinger adresseres allerede i nogle af de eksisterende DDN-projekter, og der er derfor god grund til at være opmærksom på resultater og erfaringer fra disse projekter, når nye digitale forvaltnings projekter skal planlægges eller implementeres.

## ***3. Status for digital forvaltning i Nordjylland***

### **3.1 Forventninger til Digital Forvaltning**

Undersøgelsen viser, at NKA er indstillet på, at digital forvaltning vil medføre store ændringer såvel internt i den offentlige sektor, som i den eksterne kommunikation med borgere og virksomhederne (se tabel 1)

Hovedparten af NKA forventer, at digital forvaltning vil medføre en omstrukturering af den offentlige sektor og en anden opgavefordeling mellem stat, amt og kommune, og at det vil resultere i effektiviseringer i den offentlige sektor, og samtidig en højere kvalitet i den offentlige service.

En del af effektiviseringerne skal høstes vha. elektronisk servicering af borgerne og virksomhederne, og effektiviseringerne skal komme borgerne og virksomhederne til gode, bl.a. vha. en individualiseret indgang til det offentlige og en digitalisering af al standardkommunikation.

Digital forvaltning anses for at være et middel, hvormed den offentlige sektor kan udvikle nye services og samarbejdsrelationer med det private, der samtidig vil spare borgerne og virksomhederne tid i forbindelse med deres kontakt med det offentlige.

Mht. digital forvaltning er der en tendens til, at man har lidt større forventninger til digital forvaltning i NKA set i forhold til på landsplan. Hvorvidt dette er et resultat af den opmærksomhed omkring digital forvaltning som fyrtårnsprojekterne har medført er svært at sige, men det er givetvis en af forklaringerne.

**Tabel 1: Grad af enighed i følgende udsagn omkring digital forvaltning på landsplan (DK) og NKA (i pct.)**

Udsagn	DK		NKA	
	Delvist enig	Helt enige	Delvist enig	Helt enig
<b>Interne forventninger</b>				
Digital forvaltning vil skabe en ny struktur i den offentlige sektor	39	42	22	65
Stat, amt og kommune skal samarbejde om at udvikle sammenhængende serviceydelser til borgere og virksomheder	18	76	17	74
Digital forvaltning bliver den primære kilde til effektivisering i den offentlige sektor	36	17	57	17
Digital forvaltning vil centralisere en stor del af de administrative opgaver, der i dag varetages af amter og kommunerne	31	15	43	13
Antallet af ansatte kan reduceres med minimum 30 % på de opgaver, hvor der indføres digital forvaltning	22	4	26	0
<b>Eksterne forventninger</b>				
Indenfor 5 år vil vi anvende digital forvaltning på alle væsentlige offentlige serviceområder	32	55	48	43
Der skal være en økonomisk gevinst forbundet med at benytte digital forvaltning for borgerne og virksomheder	37	36	57	22
Borgere og virksomheder skal tilbydes en samlet individualiseret adgang til det offentlige, hvor der både kan afgives og hentes personlige oplysninger	20	73	17	70
Al standardkommunikation mellem borgere, virksomheder og det offentlige skal kunne foregå elektronisk, fx via e-mail	15	76	9	78
Digital forvaltning skal anvendes i serviceringen af alle aldersgrupper i befolkningen	42	40	48	35
Digital forvaltning vil forbedre kvaliteten af den offentlige service	43	33	30	43
Digital forvaltning vil skabe nye samarbejdsrelationer mellem det offentlige og det private	35	32	57	26
Digital forvaltning vil medvirke til at udvikle nye offentlige serviceydelser	37	37	30	43
Digital forvaltning vil spare borgere og virksomheder tid i kontakten med det offentlige	33	55	22	70

Generelt set er der god overensstemmelse mellem de forventninger man har til digital forvaltning i NKA og de landsdækkende tal. På væsentlige punkter er der dog en forskel:

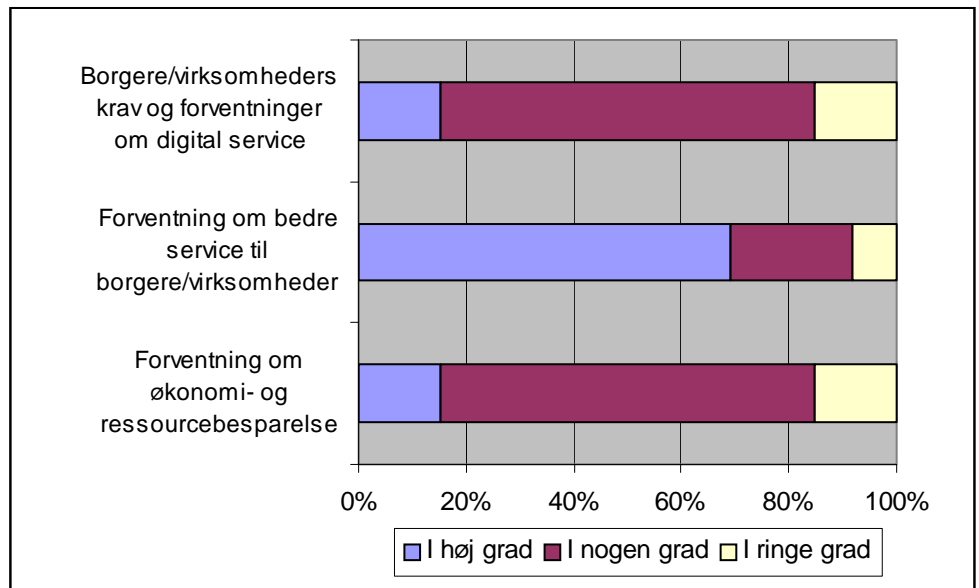
- Halvdelen (56%) af NKA forventer, at digitaliseringen vil medføre en centralisering af de administrative opgaver, der i dag varetages af amter og kommuner, hvilket er mere end de tilsvarende forventninger på landsplan (46%).

- NKA har større forventninger til at digital forvaltning bliver den primære kilde til effektivisering (74% er delvis/helt enige), mens det samme kun er tilfældet for lige over halvdelen af besvarelsene i den landsdækkende undersøgelse (53% er delvist/helt enige).
- På landsplan er der flere, der mener, at der bør være en økonomisk gevinst forbundet med at anvende digital forvaltning end det er tilfældet i de NKA.
- NKA er skeptiske mht., hvorvidt det er muligt vha. digital forvaltning at reducere medarbejderantallet med min. 30%, idet det således kun er ca. 1/4, der er delvis enig/helt enig i dette.

### **3.2 Store forventninger mht. effektivisering, men små investeringer**

I NKA er der store forventninger til at digital forvaltning vil medføre økonomiske besparelser og en bedre kvalitet i servicen overfor borgerne. Samtidig er der også en forholdsvis stor andel af NKA, der ser et stort uudnyttet potentiale ved integration mellem fagsystemer og ved integration af ESDH. Et billede der går igen mht. etablering af servicefællesskaber, organisatorisk forandring og udveksling af data mellem offentlige myndigheder (se tabel 2).

**Figur 3: Hvorfor har I (NKA) valgt at gå i gang med digital forvaltning? (I pct.)**



- Hovedparten af NKA forventer, at digital forvaltning vil medføre en eller anden form for økonomi- og ressourcebesparelser (9% i høj grad, 78% i nogen grad).
- En stor del (65%) af NKA har forventninger om, at digital forvaltning i høj grad vil resultere i en bedre service overfor borgere/virksomheder, mens 1/4 (26%) siger, at dette er tilfældet i nogen grad.
- Hovedparten af NKA (17% i høj grad, 74% i nogen grad) indikerer, at borgernes forventninger og krav om digitale services er baggrunden for, at de har valgt at gå i gang med digital forvaltning – service er altså det primære mål med den digitale forvaltning.

Der er ingen tal fra Digitalisering 2003, som kan sammenlignes med resultaterne fra NKA spørgeskemaundersøgelsen.

### 3.2.1 Effektiviseringspotentiale

Ifølge NKA er der tale om et anseeligt uudnyttet effektiviseringspotentiale i den interne administration ved integration mellem fagsystemer og ved anvendelse af ESDH og i organiseringen af samarbejdet mellem de offentlige myndigheder.

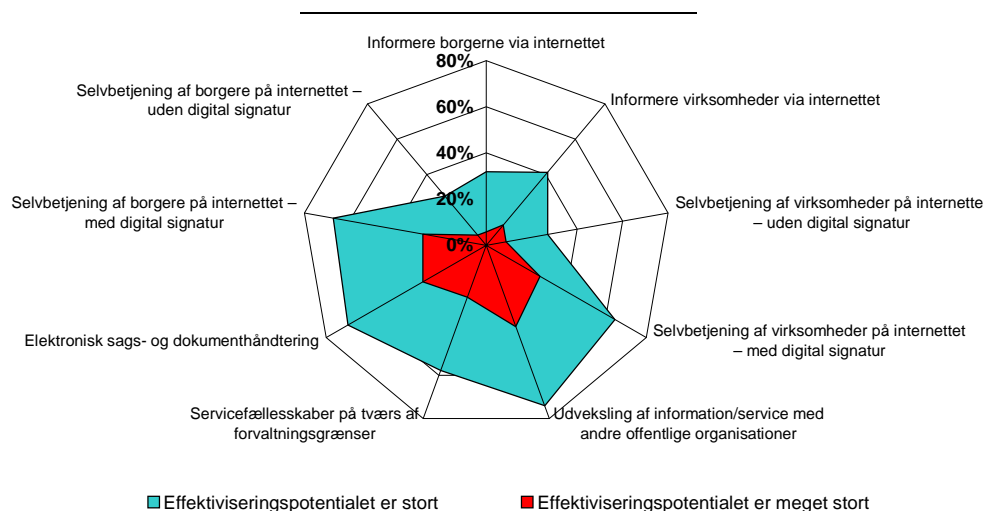
Hvorimod forventningerne til at kunne frigøre ressourcer i forbindelse med organisatoriske forandringer er mere begrænset.

**Tabel 2: Hvor stort er det uudnyttede effektiviseringspotentiale i organisationen (NKA)? (i pct.)**

	Meget stort	Stort	Begrænset
Ved integration med fagsystemer	29	48	14
Ved anvendelse af ESDH	14	62	10
Ved etablering af servicefællesskaber på tværs af myndigheds- og forvaltningsgrænser	10	57	19
Ved organisatorisk forandring	29	29	29
Ved udveksling af informationer/service med andre offentlige organisationer	10	43	33

NKA's syn på effektiviseringspotentialer passer meget godt med resultater fra IT i Praksis<sup>®</sup> 2003 (se nedenfor), hvor det tydeligt fremgår, at det uudnyttede effektiviseringspotentiale er størst mht. 'udveksling af information/service med andre offentlige organisationer', og 'ESDH'.

**Figur 4: Det ikke udnyttede effektiviseringspotentiale på landsplan (i pct.)**



Kilde: IT i praksis 2003, s. 121, PLS RAMBØLL Management

### 3.2.2 Investeringer i digital forvaltning

Til trods for de store - og meget positive - forventninger til digital forvaltning er det derimod ikke et område, der er allokeret de helt store ressourcer til.

Der er således tale om relative små investeringer i digital forvaltning, idet hovedparten af investeringer er på under 1 mio. kr. Størrelsen af investeringerne i digital forvaltning er indirekte en indikator for, hvor langt man er kommet med og hvor meget, der fokuseres på digital forvaltning.

Derudover har 20-25% af NKA svaret 'ved ikke' og 'ønsker ikke at oplyse' på spørgsmålet om deres fremtidige investeringsplaner mht. digital forvaltning, hvilket indikerer, at digital forvaltning er et investeringsområde, der er præget af stor usikkerhed for en forholdsvis stor andel af kommunerne.

Der findes kun tal landsplan for 2004, og her fremgår det tydeligt, at der ikke er den store forskel på NKA og de landsdækkende tal, når der er tale om fremtidige investeringer i digital forvaltning.

Investeringen i både drift og anlæg indtil i dag, samt 2003 og 2004's forventninger fremgår af nedenstående tabel:

**Tabel 3: Investeringer i digital forvaltning indtil og med 2002, 2003 & 2004 for NKA og på landsplan (i pct.)**

		0-99.999 kr.	100-499.999 kr.	0,5-1 mio. kr.	1-1,9 mio. kr.	2-4,9 mio. kr.	10-24,9 mio. kr.	25-49,9 mio. kr.	Ved Ik-ke	Ønsker ikke at
<b>Indtil 2002</b>	<b>NKA</b>	9	22	9	4	13	4	9	26	4
	<b>DK</b>	Ingen tal								
<b>2003</b>	<b>NKA</b>	17	13	13	9	0	9	4	35	0
	<b>DK</b>	Ingen tal								
<b>2004</b>	<b>NKA</b>	9	17	17	9	0	9	4	35	0
	<b>DK</b>	8	18	19	14	8	4	1	28	1

- Hidtil har hovedparten af NKA investeret mellem nul og 1 mio. kr. i anlæg og drift af digital forvaltning (40%), men der er henholdsvis 13%, der har investeret 25-50 mio. kr. og over 1/4 (26%), der har svaret *ved ikke* på dette spørgsmål. Der er altså tale om 1/4 af NKA, der enten ikke ved det eller som ikke har noget overblik over deres hidtidige investeringer i digital forvaltning.
- Denne samme tendens går igen i investeringsplanerne for 2003 og 2004. I 2003 har 47% svaret mellem nul og 1 mio. kr., mens der i 2004 er 43%, som har svaret mellem nul og 1 mio. kr.. For begge års vedkommende er der tale om over 1/3 (35%), der ikke ved, hvor meget de vil investere i digital forvaltning. På landsplan er tallene for planlagte investeringer i år 2004 tilsvarende, dog er der kun 1%, der angiver at have investeret mere end 25 mio. kr.
- For 2004 er der en meget stor grad af sammenfald mellem tallene for investeringer i Nordjylland og på landsplan.

### 3.2.3 Måling af effekt og målsætninger

Der er ikke den store forskel på NKA og de landsdækkende tal, når man ser på om der opstilles målbare målsætninger for projekter inden iværksættelse.

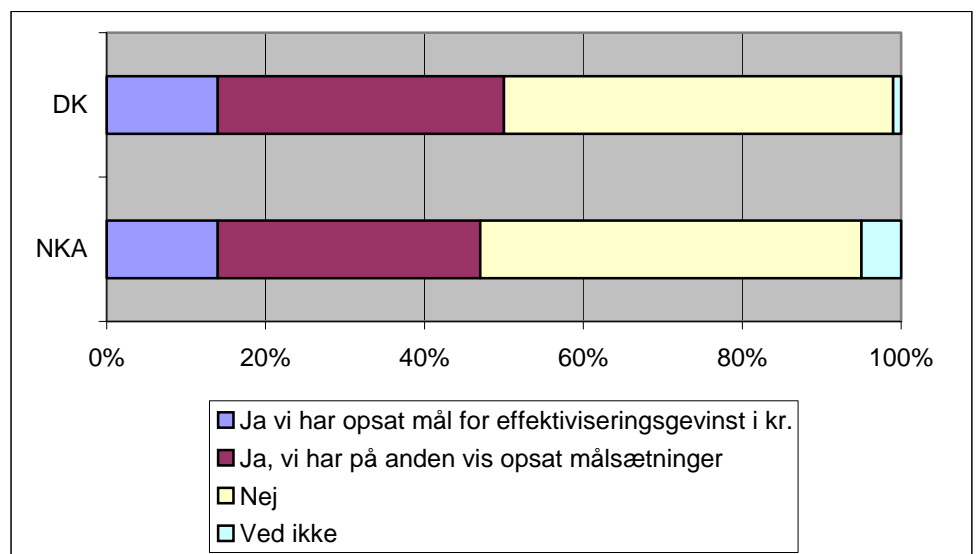
Undersøgelsen viser, at NKA ikke gør ret meget ud af at måle effekten af deres digital forvaltnings projekter, og det samme er tilfældet for Danmark som helhed (Digitalisering 2003).

Med digitaliseringsprojekter menes der både digital forvaltnings projekter i regi af DDN, men også de digitale projekter, som NKA har igangsat på egen hånd.

Denne fremgangsmåde er uhensigtsmæssig, set i forhold til at NKA netop har store forventninger om, at digital forvaltning vil medføre effektiviseringer. Uden målbare målsætninger er det meget vanskeligt at se og dokumentere de digitale projekters reelle effekt.

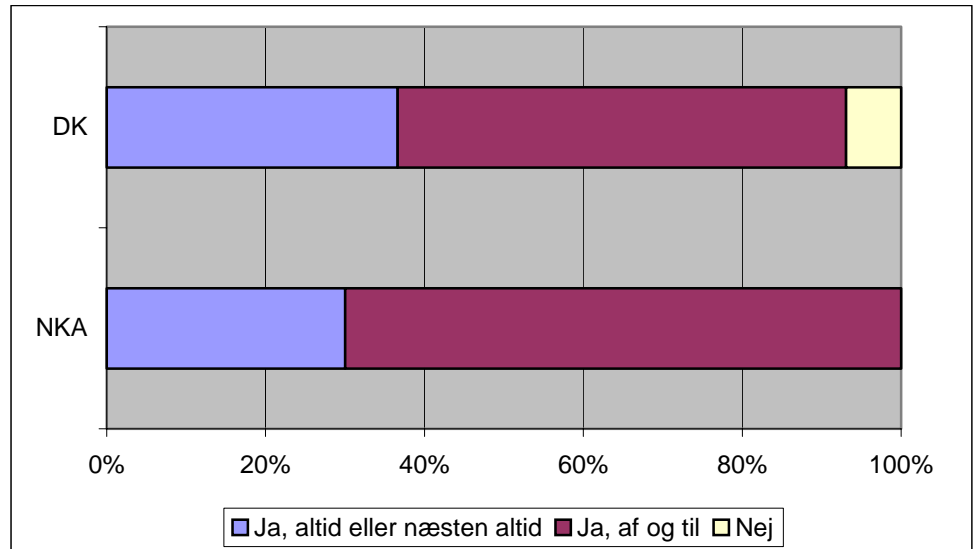
Ud af den andel af NKA, der har svaret, at de enten har opsat mål for effektiviseringsgevinst i kr. eller på anden vis opsat målsætninger er der 30%, der altid/næsten altid foretager målinger for at se om projektet lever op til målsætningen, mens de resterende (70%) gør det af og til. Samme tendens går igen på landsplan.

**Figur 5: Har I opstillet målbare målsætninger for projekter inden iværksættelse for NKA og på landsplan (i pct.)**



- Det er kun halvdelen (47%) af NKA, der har opstillet en eller anden form for målbare målsætninger med de digitale projekter inden iværksættelse, og heraf er det kun 14%, der har opsat direkte beløbsmæssige mål for effektiviseringsgevinsten.
- Der er ikke den store forskel (se ovenforstående figur) mellem NKA og de landsdækkende tal, idet knap halvdelen af henholdsvis NKA (47%) og Danmark (49%), som helhed har svaret 'nej' på spørgsmålet om de opstiller målbare målsætninger for projekter inden iværksættelse.

**Figur 6: Måler I, om projekterne lever op til målsætningerne, når de er gennemført for NKA og DK (i pct.)**

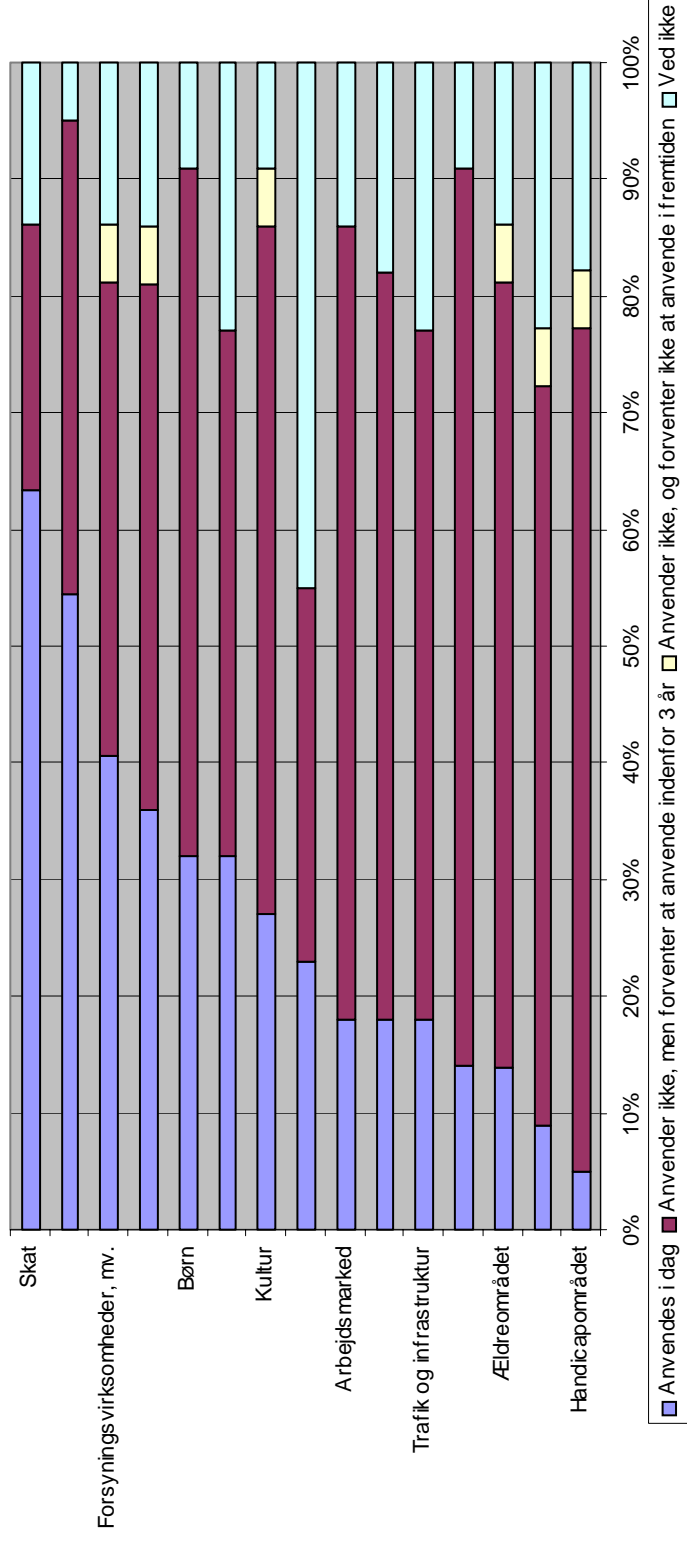


- Ud af den gruppe, der har svaret 'ja', at de opstiller målbare målsætninger enten i kr. eller på anden vis inden iværksættelse af digitale projekter har alle NKA svaret, at de altid/næsten altid (30%) eller af og til (70%) foretage efterfølgende målinger for at se om projekterne lever op til målsætningerne. På landsplan er tendensen den samme, her er der dog 37%, der har svaret altid/næsten altid, mens 7% har svaret 'nej'.

### 3.3 Digitaliseringsgrad indenfor de forskellige forvaltningsområder

Graden ad digitalisering i NKA er størst indenfor skat (64%), administration (55%) og forsyningsvirksomheder mv. (41%), mens der er et uudnyttet potentiale indenfor henholdsvis handicapområdet og byudvikling/boligforanstaltninger, idet digitaliseringsgraden indenfor disse forvaltningsområder kun er på henholdsvis 5% og 9%.

Figur 7: Forvaltningsområder indenfor digital forvaltning for NKA (i pct)



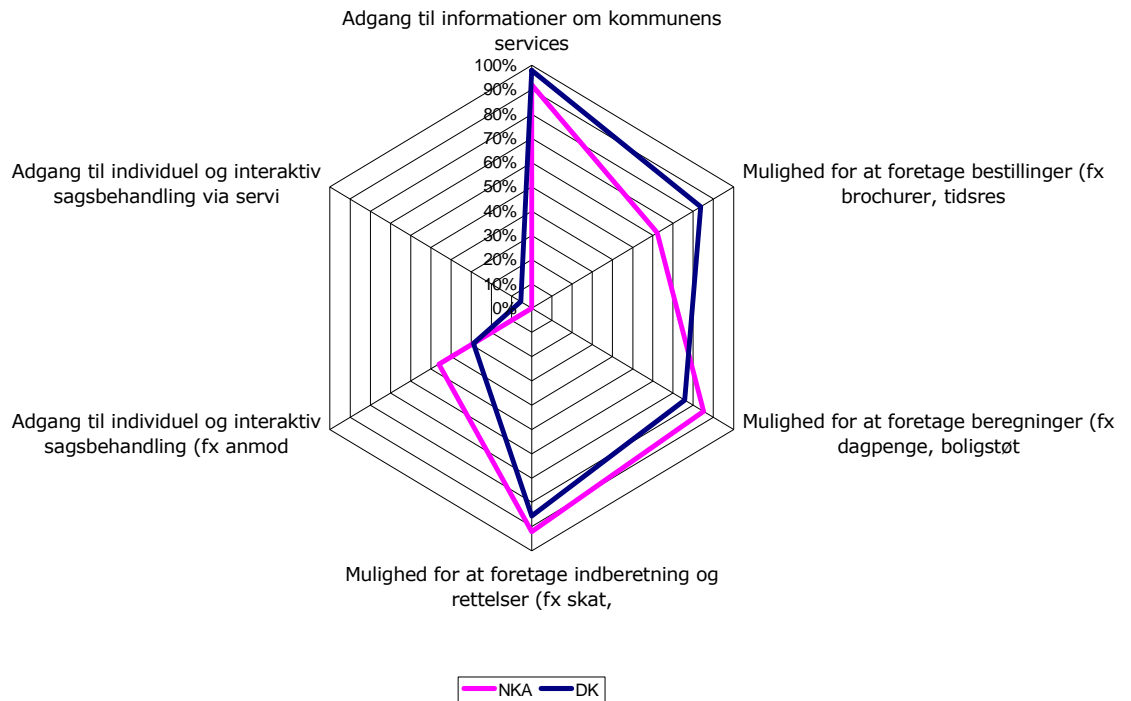
- De store forventninger til digital forvaltning går også igen i denne figur, idet 70% eller derover af NKA forventer, at de indenfor de næste 3 år har formået at digitalisere de forskellige forvaltningsområder.
- Der er dog mindre forventninger til sygehusvæsenet og sygesikring, hvor kun 55% forventer, at dette forvaltningsområde er digitaliseret indenfor de næste 3 år.

Generelt er status anno 2003 mht. digitaliseringen af de forskellige forvaltningsområder, at mellem 15% og 30% af NKA har digitaliseret de respektive forvaltningsområder. Der er dog kun 5% og 9% indenfor henholdsvis handicapområdet og byudvikling/boligforanstaltninger, der i dag anvender digital forvaltning, så her er der ekstra plads til forbedringer.

### **3.3.1 Typer af e-services der udbydes**

Mest markant er det manglende udbud af interaktiv og individualiseret sagsbehandling via e-services. Det er formodentlig her, at de store udfordringer indenfor e-borgerservices ligger gemt.

**Figur 8: Hvilke typer af e-services tilbydes der på landsplan og i NKA (i pct.)**



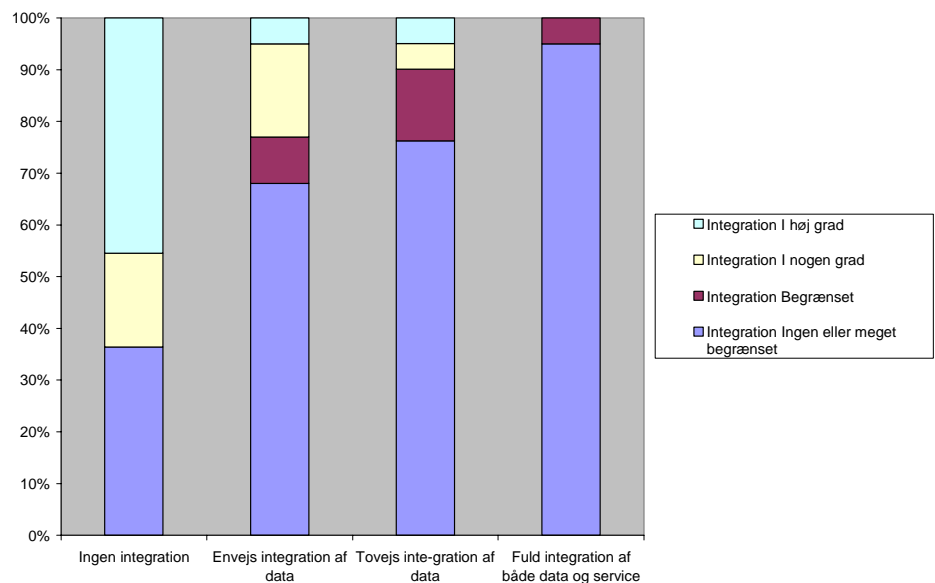
Som det fremgår af ovenstående figur tegner der sig et ensartet billede, når NKA sammenlignes med de landsdækkende tal. Der er altså ikke den store forskel NKA og Danmark som helhed (Digitalisering 2003). Det fremgår klart, at der både på landsplan og i Nordjylland er tale om et fåtal af organisationer, der tilbyder borgeren mulighed for individuel og interaktiv sagsbehandling, mens størstedelen giver borgeren mulighed for at foretage bestillinger, beregninger og indberetningerne samt adgang til information. Dog er der en tendens til at en større andel af NKA giver borgerne mulighed for at få adgang til individuel og interaktiv sagsbehandling, set i forhold til resten af landet.

- Det er overvejende tilgængelighed til information, bestillinger af brochure, blanketter, beregninger, samt indberetninger og rettelser (primært skat) der tilbydes, og kun i begrænset omfang de mere interaktive services.
- Dette kan være et udtryk for et udbud af standardiserede løsninger fra den centrale leverandør på kommunemarkedet.

### 3.3.2 Integration

En anden indikator for digitaliseringsgraden er graden af integration af data. Det fremgår af tabel 6, at NKA har en relativ lav grad af integration mellem e-services og de administrative systemer.

**Figur 9: Integrationsgraden mellem e-services og administrative systemer for NKA (i pct.)**



- Lige under halvdelen af NKA (42%) har stort set ingen integration mellem deres e-services og de administrative systemer, og der er relativt få der har enten tovejs- eller fuld integration.

### 3.4 Barriere for udbredelse af digital forvaltning

Manglende ressourcer er en barriere for implementering af digital forvaltning. Yderligere er der en generel opfattelse af at gevinsterne ved digital forvaltning ikke helt står mål med de omkostninger, der skal afholdes. På den anden side gør organisationerne heller ikke det store for at påvise og effektuere gevinsterne.

Manglende politiske visioner og vilje angives endvidere som en barriere, hvilket er lidt paradoksalt, idet digital forvaltning både er højt på den politiske dagsorden i de nordjyske kommuner og amt, samtidig med at digital forvaltningsprojekter er forankret højt internt i selve organisationerne i Nordjylland. Men det kan konstateres at til trods for forankringen af projekterne og lokalpolitikernes bevidsthed om digital forvaltning, så opfattes mangel på politiske visioner og vilje som en barriere for udbredelsen af digital forvaltning i Nordjylland.

Der er stort sammenfald mellem NKA og tendenserne på landsplan.

**Tabel 4: I hvilken grad vurderer De at følgende områder er en barriere for udbredelse af digital forvaltning (i din organisation)?**

		I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	Slet ikke	Ved ikke
Manglende central offentlig styring og rådgivning	NKA	0%	30%	48%	4%	17%
	DK	13%	41%	30%	13%	3%
Manglende ressourcer i de offentlige organisationer	NKA	26%	65%	9%	0%	0%
	DK	28%	48%	13%	9%	2%
Gevinsten ved overgang til digital forvaltning er for lille set i forhold til omkostningerne	NKA	30%	35%	22%	9%	4%
	DK	26%	46%	15%	9%	5%
Manglende kendskab til digitale forvaltningstilbud blandt borgerne	NKA	4%	61%	17%	13%	4%
	DK	31%	52%	15%	1%	1%
Borgernes modvilje overfor benyttelse af digital forvaltning	NKA	0%	39%	26%	30%	4%
	DK	4%	43%	41%	9%	3%
Manglende vilje til at afgive/omstrukturere opgaveområder mellem offentlige institutioner	NKA	9%	39%	35%	13%	4%
	DK	15%	56%	18%	8%	3%

- I NKA vurderes borgernes interesse og kendskab til digital forvaltning kun i et vist omfang at være en barriere for udbredelse af digital forvaltning (61% i nogen grad), mens borgernes kendskab til digital forvaltning på landsplan opfattes som en klar barriere for udbredelsen af digital forvaltning.

- Henholdsvis 72% på landsplan og 65% af NKA vurderer i høj/nogen grad, at gevinsterne ved overgangen til digital forvaltning vil være for lille set i forhold til omkostningerne.
- Fælles for både NKA og på landsplan vurderes det kun i begrænset omfang at være tale om decideret modvilje fra borgernes side mod at anvende digital forvaltning.

En forsigtig vurdering af tallene vedr. 'mangel på en central styring og rådgivning' (tabel 4) i forhold til at drive digitaliseringsprocesserne viser, at de kommunale og amtskommunale embedsmænd ifølge Digitalisering 2003 i nogen grad (44%) opfatter mangel på centrale styring og rådgivning som en barriere. Der er en svag tendens til at de nordjyske kommuner/amt ikke ser den manglende central offentlige styring og rådgivning' helt så meget som en barriere, som man gør på landsplan. Dette skyldes formodentlig den noget større politiske opmærksomhed mod begrebet digital forvaltning som et resultat af Det Digitale Nordjylland og projekterne herunder.

**Tabel 5: I hvilken grad vurderer De at følgende områder er en barriere for udbredelse af digital forvaltning (i din organisation)? (i pct.)**

		I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	Slet ikke	Ved ikke
Den nuværende lovgivning mangler tilpasning, fx ifbm. krav om brug af papir og underskrift, krav i persondataloven	NKA	17%	35%	35%	4%	9%
	DK	42%	49%	4%	3%	3%
Mangel på politisk vilje	NKA	4%	43%	39%	13%	1%
	DK	11%	50%	28%	9%	3%
Mangel på politiske visioner	NKA	9%	39%	35%	17%	0%
	DK	11%	54%	22%	11%	1%
Manglende central offentlig styring og rådgivning	NKA	0%	30%	48%	4%	17%
	DK	13%	41%	30%	13%	3%

- På landsplan er der en klar holdning til at lovgivning m.v. ikke er på plads og dermed udgør en barriere for digital forvaltning. En holdning som ikke i helt sammen omfang deles af NKA.
- NKA vurderer i mindre grad at politisk vilje og visioner er en barriere – set i forhold til resten af Danmark. Men der er stadigvæk lige omkring halvdelen af NKA, der i høj/nogen grad betragter mangel på politiske visioner og vilje som en barriere

for digital forvaltning. Dette skal nok ses i sammenhæng med de begrænsede ressourcer der afsættes/bevilliges til digital forvaltning (ca. 40% af NKA afsætter under 1 mio. DKK og på landsplan er det 45%).

### 3.5 Fokuspunkterne

Analysen er bygget op omkring 4 fokuspunkterne, og disse udgør den centrale del i denne statusrapport. Disse fokuspunkter er:

- Viden om digital forvaltning.
- Forankringen af digitale forvaltning.
- Organisationsændringer, som følge af digitale forvaltning.
- Effektiviseringer/effekter som følge af digital forvaltning.

#### 3.5.1 Viden om digital forvaltning

NKA har øjensynligt et højere vidensniveau om digital forvaltning, men der er stadigvæk en forholdsvis stor andel af NKA, der ikke har nok viden om digital forvaltning.

Det kan derfor konkluderes, at der er et behov for viden om den organisatoriske/implementeringsmæssige side af digital forvaltning, idet en forholdsvis stor del af NKA anser viden for at være en barriere i forbindelse med implementeringen af digital forvaltning.

**Tabel 6: I hvilken grad vurderer De at følgende områder er en barriere for udbredelse af digital forvaltning (i din organisation)?**

		I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	Slet ikke	Ved ikke
Manglende viden om implementering af digital forvaltning i de offentlige organisationer	NKA	9%	57%	30%	4%	0%
	DK	18%	61%	15%	4%	2%

- Godt 2/3 (9% i høj grad og 57% i nogen grad) af NKA indikerer, at de anser manglende viden om implementering af digital forvaltning i de offentlige institutioner for at være en barriere for udbredelsen af digital forvaltning.

- På landsplan er der en endnu stærkere opfattelse af at manglende viden er en barriere for implementering af digital forvaltning.
- Den manglende viden om digital forvaltning afspejler sig også i andelen af NKA, der har en ajourført IT-strategi for digital forvaltning. Det er således kun lige over halvdelen (52%) af NKA, der har svaret ja til, at de har en ajourført IT-strategi. Et resultat der genspejles på landsplan, hvor 54% har en opdateret strategi for digital forvaltning.

**Tabel 7: Vurderingen af hvorvidt - manglende viden om implementering af digital forvaltning – er en barrierer for udbredelse af digital forvaltning (i pct.)**

	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	Slet ikke
NKA	9	57	30	4

- Over halvdelen af NKA mener, at manglende viden i nogen/høj grad er en barrierer for udbredelse af digital forvaltning.

Direkte adspurgt om manglende kompetencer i forhold til digital forvaltning har NKA svaret følgende:

**Tabel 8: Vurderer I, at der har manglet kompetencer i forhold til udbredelsen og implementeringen af digital forvaltning i deres organisation (i pct.)**

	Ja	Nej	Ved ikke
NKA	39	52	9

- Over halvdelen NKA (52%) har svaret 'nej' til, at de har manglet kompetencer i forhold til udbredelsen og implementeringen af digital forvaltning, mens 39% har svaret 'ja'.

Af de kommuner og amter, der har svaret 'ja' til, at de har manglet kompetencer i forhold til udbredelsen og implementeringen af digital

forvaltning, er det tydeligt, at der primært er tale om kompetencer i forhold til omstillingen af organisationen.

**Tabel 9: I forhold til hvad, mangler der kompetencer – (spørgsmålet er kun stillet til de respondenter, der har svaret 'ja' på spørgsmålet i tabel 8) (i pct.)**

	Kompetencer i forhold til IT-sikkerhed	Kompetencer i forhold til IT-teknologier	Kompetencer i forhold til omstillingen af organisationen
NKA	0	22	78

Noget af baggrunden for den manglende vilje til at foretage de organisatoriske konsekvenser/ændringer i forbindelse med implementeringen af digital forvaltning kan højst sandsynligt henføres til den manglende viden om og kompetencer mht. omstillingen af organisationen i forbindelse med et digitaliseringsprojekt (se ovenstående tabel). Det fremgår klart at det er den organisatoriske side af digital forvaltning, der skaber de største problemer for NKA, og derfor vil dette være et oplagt område for nye projekter at fokusere på. Selve IT-teknologierne volder derimod kun problemer hos 1/5 af NKA, mens der åbenbart ikke er nogen, der har manglet kompetencer i forhold IT-sikkerhed.

Direkte adspurgt om der har manglet vilje til at tage de organisatoriske konsekvenser er NKA delte.

**Tabel 10: Manglende vilje til at foretage de organisatoriske konsekvenser (i pct.)**

	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	Slet ikke
NKA	4	43	43	9

- Godt halvdelen (4% i høj grad og 43% i nogen grad) anser den manglende vilje til at foretage de organisatoriske konsekvenser for at være en barriere i forbindelse med implementeringen af digital forvaltning. De nordjyske kommuner/amt er ligesom ved IT-strategi delte på dette spørgsmål.

### 3.5.2 Forankringen af digital forvaltning

Undersøgelsen viser, at de digitale forvaltningsprojekter er solidt forankret hos den administrative ledelse, og det samme er tilfældet med mellemliderniveauet, idet 70% af NKA har henlagt det daglige ansvar for digital forvaltningsprojekterne til funktionslederne.

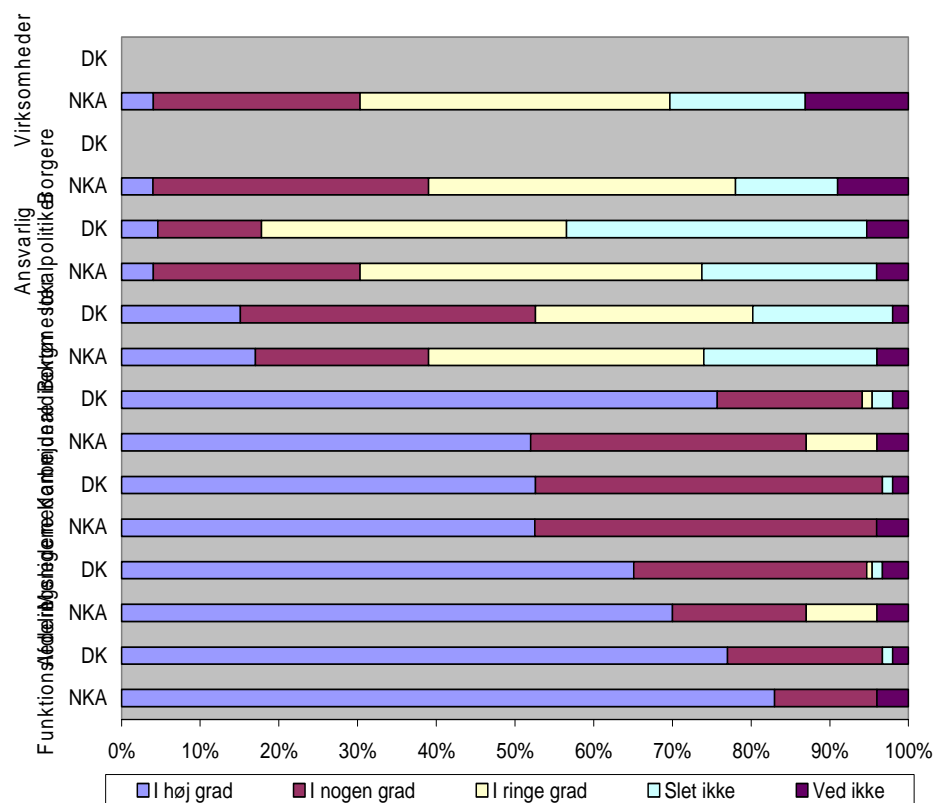
Der er tale om en forholdsvis lav medarbejderinddragelse set i forhold til de konsekvenser sådanne projekter ofte har på de enkelte medarbejders hverdag. Det antages, at den relative lave medarbejderinddragelse kan have en effekt på den manglende medarbejdermæssige opbakning til de digitale forvaltningsprojekter.

- Hovedparten (78%) af NKA svarer, at det overordnede ansvar for digital forvaltning er placeret hos kommunal/amtsdirektøren, mens 13% svarer, at det er borgmesteren, der er den hovedansvarlige for digital forvaltning. Dette viser klart, at digital forvaltning er forankret højt i de fleste af NKA, og at det er et område, som NKA formelt set lægger meget vægt på.
- På landsplan er forankringen på samme niveau. Digital forvaltning er forankret hos kommunal-/amtsdirektøren i 82% af tilfældene. Kun i 9% af tilfældene er ansvaret placeret hos den IT-ansvarlige.
- Det daglige ansvar ligger primært (70%) hos en funktionsleder (ex. den IT-ansvarlige), mens 9% har svaret henholdsvis kommunal-/amtsdirektør og afdelingsleder. Det daglige ansvar ligger altså relativt højt placeret i NKA, dog et trin under det overordnede ansvars placering. Det samme billede tegner sig for landet under ét.
- Der er tale om en forholdsvis stor inddragelse af mellemliderniveauet i digital forvaltningsprojekter, og i over halvdelen af NKA er kommunaldirektøren og de menige medarbejdere involveret i projektgrupper eller lignende. I mange af NKA (78%) har kommunaldirektøren altså det overordnede ansvar, samtidig med at vedkommende i halvdelen af NKA indgår i det egentlige projektarbejde.

Der er altså ikke umiddelbart nogen problemer forbundet med forankringen af digital forvaltning i NKA, lige på nær den relative lave medarbejderinddragelse

- Der er dog 1/3 (4% i høj grad og 30% i nogen grad) af NKA, der anser manglende ledelsesmæssig opbakning for at være en barriere for digital forvaltning – til trods for den solide forankring af både det overordnede og det daglige ansvar hos henholdsvis kommunal/amtsdirektøren og funktionslederen.

**Figur 10: Følgende medarbejdergrupper/personers inddragelse i digital forvaltningsprojekter i NKA og på landsplan (i pct)**



(\*der er ingen tal for Borgere og virksomheder i Digitalisering 2003)

- Den menige medarbejder er derimod kun involveret i halvdelen af projekterne, og her er der udelukkende tale om projektdeltagelse. Der er tale om en forholdsvis lav medarbejderinddragelse set i forhold til de konsekvenser sådanne projekter ofte har på de enkelte medarbejders hverdag. Det antages, at den relative lave medarbejderinddragelse kan have en ef-

fekt på den manglende medarbejdermæssige opbakning til de digitale forvaltningsprojekter.

- Knap halvdelen af de NKA (43%) indikerer således, at der i nogen grad er tale om manglende medarbejdermæssig opbakning.

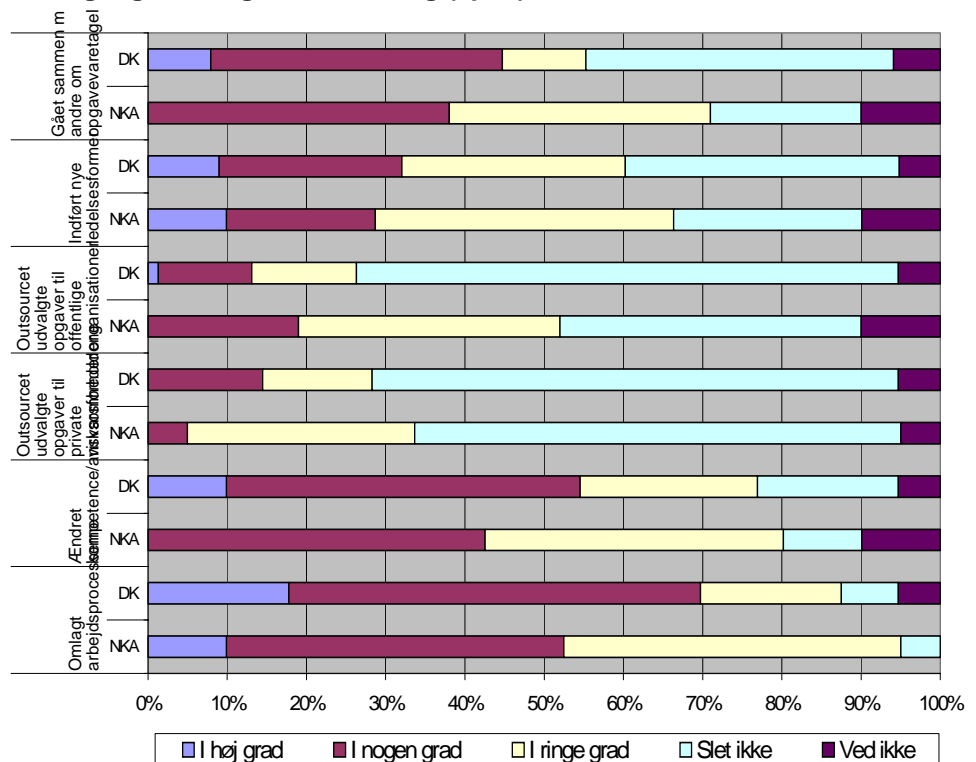
### **3.5.3 Organisationsændringer, som følge af digitale forvaltning**

For at få det optimale ud af den digitale forvaltning er det ofte nødvendigt at gennemføre organisatoriske ændringer sideløbende med og i kølvandet på implementeringen af digital forvaltning. Med organisatoriske ændringer menes der andre måder at samarbejde på og andre måder at løse arbejdsopgaverne på.

På landsplan er der sket flere organisationsændringer i forbindelse med overgangen til digital forvaltning set i forhold til NKA. Dog er der flere NKA, der har outsourcet udvalgte opgaver til andre offentlige organisationer, men overordnet set kan det konkluderes, at NKA ikke i samme grad, som resten af Danmark, har gennemført organisationsændringer i forbindelse med overgangen til digital forvaltning.

Der er foretaget en del ændringer i de interne arbejdsprocesser, som følge af digital forvaltning, men digital forvaltning har kun i mindre grad ført til ændringer i medarbejder-profilen, samt kompetence- og arbejdsforholdene. NKA har stort set ikke benyttet sig af muligheden for at outsource arbejdsopgaver i forbindelse med digital forvaltningsprojekterne.

**Figur 11: Gennemførte organisationsændringer i forbindelse med overgangen til digital forvaltning (i pct.)**



Ovenstående figur giver et overblik over de ændringer, der er blevet gennemført i forbindelse med overgangen til digital forvaltning.

- Knap 2/3 af de nordjyske kommuner/amt har således i høj/nogen grad omlagt deres arbejdsprocesser og/eller etableret tværgående arbejdsprocesser.
- Derimod er det lige under halvdelen af NKA, der i høj/nogen grad har ændret kompetence-/ansvarsforhold i forbindelse med overgangen til digital forvaltning.
- De landsdækkende tal viser, at der på landsplan i større omfang er sket organisationsændringer i forbindelse med overgangen til digital forvaltning sammenlignet med NKA. Dog er der flere NKA, der har outsourcet udvalgte opgaver til andre offentlige organisationer. NKA har altså ikke i samme grad, som på landsplan gennemført organisationsændringer i forbindelse med overgangen til digital forvaltning.
- Outsourcing af opgaver er ikke sket i betydelig omfang i forbindelse med implementering af digital forvaltning hverken på landsplan eller i NKA.

**Tabel 11: Graden af organisationsændringer i forbindelse med overgangen til digital forvaltning i NKA (i pct.)**

	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	Slet ikke
Etableret tværgående arbejdsprocesser	19	43	33	5

- Den hyppigste organisationsændring er de arbejdsprocesser, idet 62% af NKA har gennemført dette (19% i høj grad og 43% i nogen grad) efterfulgt af henholdsvis omlagt arbejdsprocesser og ændret kompetence/ansvarsforhold.

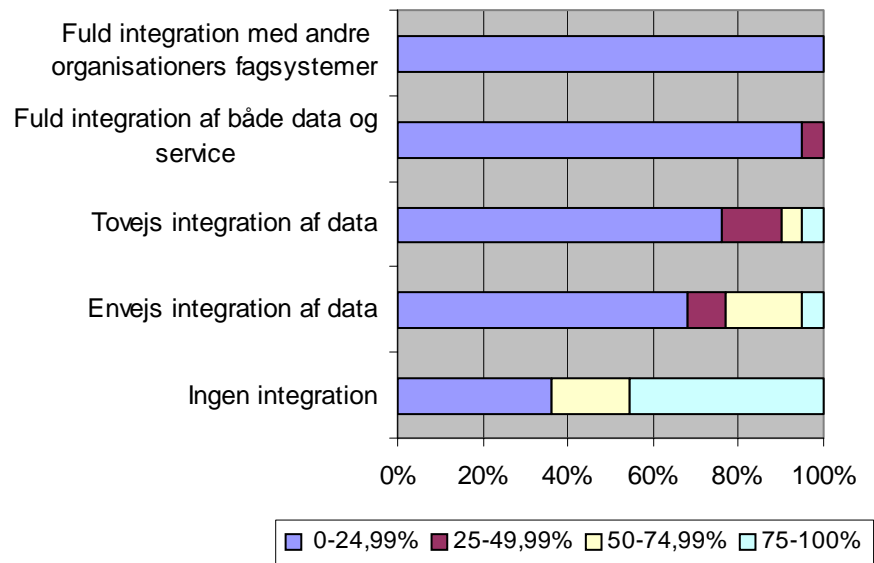
### 3.5.4 Integration mellem e-services og de administrative systemer

Udover de organisatoriske ændringer er det også vigtigt at se på den tekniske integration mellem den elektroniske borgerservice og de bagvedliggende administrative systemer.

Resultaterne viser, at der ikke er tale om nogen større integration mellem e-services og de administrative systemer i NKA, hvilket også underbygges af 'Spindelsvæv-figuren' (afsnit 3.3.1), hvor det tydeligt fremgår, at der kun i mindre er tale om individuel og interaktiv sagsbehandling.

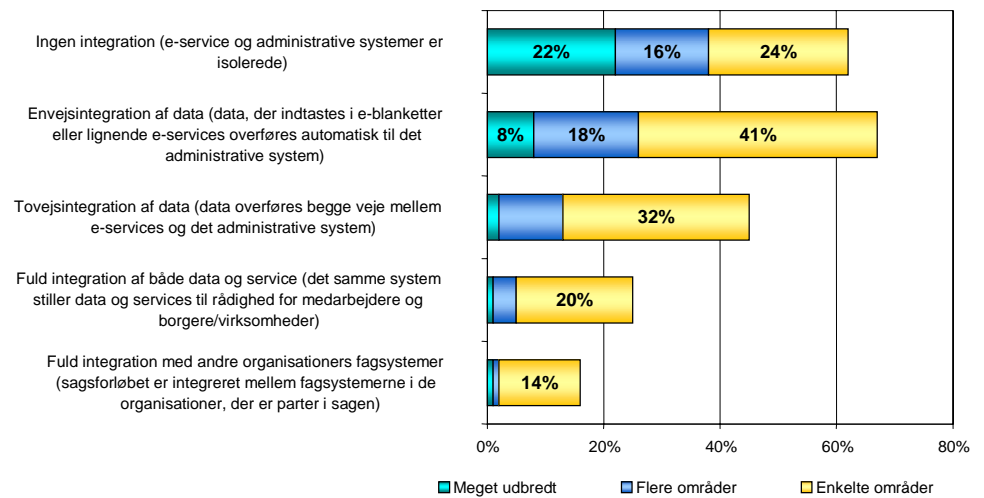
Figur 12 på næste side giver et indblik i den procentvise integration mellem e-services og de administrative systemer i de nordjyske kommuner/amt.

**Figur 12: Graden af integration mellem e-services og de administrative systemer i NKA (i pct.)**



- Det fremgår klart af figur 12, at der kun i mindre grad er tale om egentlig integration af data. NKA er ikke kommet ret langt med hverken fuld integration af data og services eller med integration til andre organisationers fagsystemer. Det samme billede går igen i forbindelse med tovejs- og envejs-integration af data.
- Dog er der knap 1/4 af NKA, der er nået halvvejs eller længere med at kunne hente data (envejs integration).
- Knap 2/3 af NKA har angivet, at de i overvejende grad ikke har nogen integration mellem deres e-services og administrative systemer – for deres vedkommende er graden af manglende integration på 50-100%.
- Tallene understøttes af en tilsvarende opgørelse af integrationsniveauet i IT i Praxis<sup>®</sup> 2003, der viser, at det samme billede går igen på landsplan.

**Figur 13: Integration mellem e-service og administrative systemer på landsplan (i pct.)**



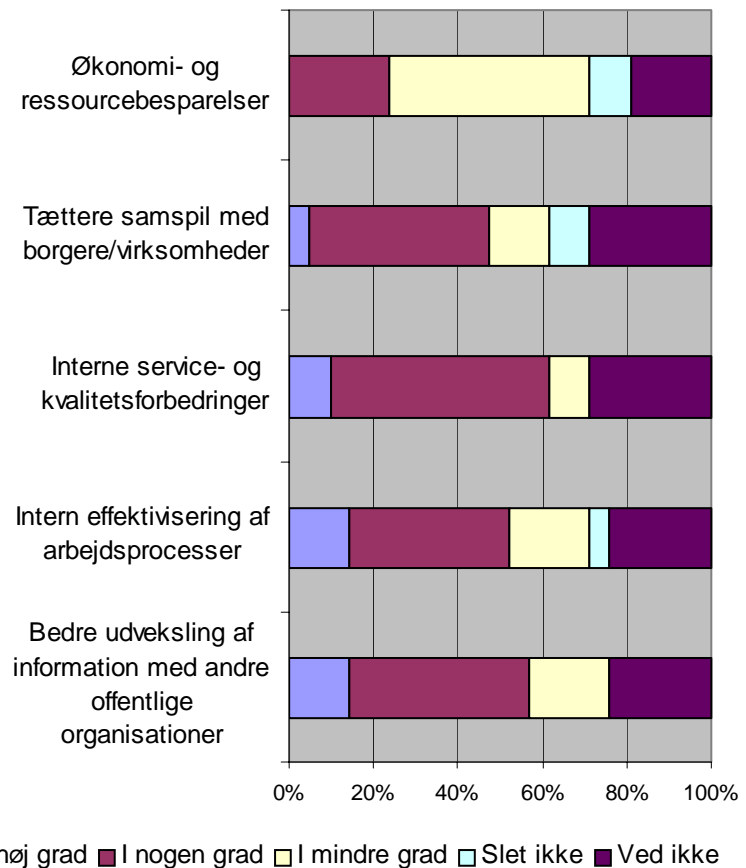
Kilde: 'IT i praksis 2003', s. 125, PLS RAMBØLL Management

### 3.5.5 Effekter som følge af digital forvaltning

Her er tale om to slags effekter af digital forvaltning – dels de kvantificerbare resultater, som færre ansatte, opnået økonomiske besparelser etc., men også ikke-quantificerbare effekter af digital forvaltning, såsom bedre udveksling af information, intern service- og kvalitetsforbedringer etc.

I nedenfor stående figur har respondenterne således svaret i hvilken grad de har oplevet en række positive effekter, som følge af digital forvaltning.

Figur 14: Graden af de effekter som NKA har oplevet, som følge af digital forvaltning (i pct.)



- Ovenstående figur viser tydeligt, at det er de ikke-quantificerbare effekter, dvs. de *bløde* gevinster, som NKA har oplevet mest som følge af digital forvaltning. Det er således kun i mindre omfang, at NKA har oplevet at digital forvaltning har resulteret i *hårde* gevinster, såsom påviselige økonomi- og ressourcebesparelser.
- Samme billede går igen eftersom det kun er 1/4 (26%) af NKA, der er delvist enige i, at antallet af ansatte kan reduceres med minimum 30% på de opgaver, hvor der indføres digital forvaltning.
- I *Digitalisering 2003*-undersøgelsen peger tallene i samme retning. Det er således kun et fåtal, der har oplevet økonomiske- og ressourcemæssige effekter af digital forvaltning (4% i høj grad og 18% i nogen grad). Effekterne af digital forvaltning på landsplan har primært haft den samme ikke-quantificerbare

karakter, som det har været tilfældet for NKA. Resultaterne har eksempelvis været bedre service, nye serviceydelser.

I nedenfor stående tabel fremgår det tydeligt, at hovedparten af NKA ikke har beregnet, hvorvidt deres investeringer i digital forvaltning overhovedet giver nogle besparelser.

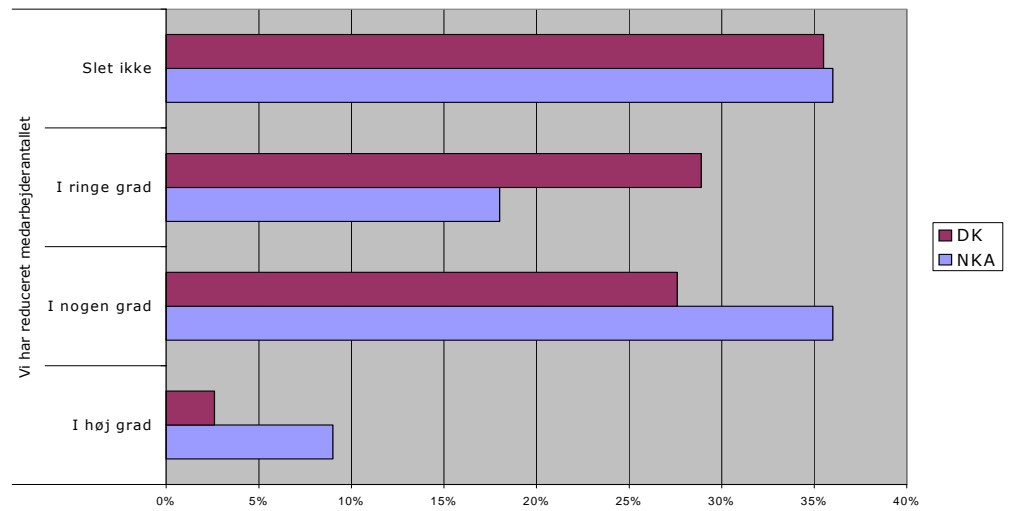
**Tabel 12: Besparelsen det pågældende år, som følge af investering i digital forvaltning for NKA (i pct.)**

	2002	2003	2004
Har beregnet - angiv i 1.000 DDK	10	10	10
Har beregnet, men vil ikke oplyse	10	10	10
Har IKKE beregnet - ved dog, at investeringen kan betale sig	33	29	38
Har IKKE beregnet - ved IKKE, om investeringen kan betale sig	48	52	43

- Der er i forbindelse med besvarelse af spørgeskemaet angivet besparelser for enkelte digital forvaltnings projekters vedkommende og de ligger i størrelsesordenen fra 2 – 5 mio.
- Omkring halvdelen af NKA ved således ikke om deres investering kan betale sig. Det antages, at der er et vist sammenfald med denne halvdel og den halvdel, der ikke har opstillet målbare målsætninger for de digitale forvaltningsprojekter, og at der derfor er tale om et bevidst fravalg af målinger på, hvorvidt projekterne lever op til målsætningerne. En del af NKA afskriver sig dermed muligheden for at vurdere om og i givet fald hvilken effekt de gennemførte digitaliseringsprojekter har haft.

Det er kun i begrænset omfang at digitale forvaltningsprojekter har ført til direkte reduktion i medarbejderantallet. Dette understøttes af, at man hovedsageligt fokuserer på udvidelse af service og kvaliteten.

**Figur 15: Opnået reduktion i medarbejderantallet i forbindelse med digital forvaltning (i pct.)**



- Ovenstående figur viser, at der ikke er foretaget reduktion af medarbejderantallet i særlig høj grad som følge af digital forvaltning og at tendensen er den samme i både NKA og på landsplan.

## ***4. Sammenhængen mellem fokuspunkterne***

Som nævnt i indledning til denne rapport er omdrejningspunktet 4 fokuspunkter:

- Viden om digital forvaltning
- Forankringen af digitale forvaltning
- Organisationsændringer, som følge af digitale forvaltning
- Effektiviseringer/effekter som følge af digital forvaltning

Disse fokuspunkter vil i dette afsnit blive relateret til hinanden (se afsnit 3.4).

Formålet er at få indsigt i sammenhængen mellem viden om og forankring af digital forvaltning og deres betydning for organisationsændringerne og de effektiviseringer/effekter, man har opnået som følge af digital forvaltning i Nordjylland. Hvor det har været muligt vil datasættet med de nordjyske besvarelser (NKA) blive relateret til datasættet bag 'Digitalisering 2003' (DK), der indeholder de samme besvarelser på landplan.

### **4.1 IT-strategi og handlingsplan & organisationsændringer**

Det er vigtigt at have en ajourført IT-strategi/handlingsplan i forbindelse med overgangen til digital forvaltning, såfremt målet er at gennemføre organisationsændringer, men det er langt fra alle NKA, der har en ajourført IT-strategi, til trods for de øjensynlige store fordele ved en struktureret tilgang til digital forvaltning.

Det fremgår klart, at der er en sammenhæng mellem en ajourført IT-strategi og de organisationsændringer, som NKA har gennemført i forbindelse med overgangen til digital forvaltning. De af NKA, der har en ajourført IT-strategi og dermed en struktureret tilgang til digital forvaltning har i langt større grad formået at omlægge og etablere tværgående arbejdsprocesser.

Det samme billede går igen på landsplan, men forskellen på om man har en ajourført IT-strategi eller ej og graden af arbejdsproces om-læggelser er markant mindre. På landsplan har hele 61% af de or-ganisationer, der ikke har en ajourført IT-strategi således i nogen/høj grad formået at omlægge arbejdsprocesserne, mens det samme kun er tilfældet for 22% af NKA.

Andelen af NKA, der har en IT-strategi eller/og en IT-handlingsplan fremgår af nedenstående tabel.

**Tabel 13: Har I en ajourført IT-strategi for digital forvaltning og/eller har I en ajourført IT-handlingsplan (køreplan) for digital (i pct.)**

	Ajoudført IT-strategi for di-gital forvaltning		Ajoudført IT-handlingsplan for digital forvaltning	
	Ja	Nej	Ja	Nej
NKA	52	43	35	61
DK	54	44	INGEN TAL	

- Det er kun lig over halvdelen (52%) af NKA, der har en ajour-ført IT-strategi for digital forvaltning, hvilket minder meget om tallene på landsplan. Andelen af NKA, der har en struktureret tilgang til digital forvaltning er altså den samme som på lands-plan. Derimod er der kun godt 1/3 af NKA, der har en ajourført IT-handlingsplan for digital forvaltning.

**Tabel 14: Sammenhængen mellem en ajourført IT-strategi & gennem-førte organisationsændringer – henholdsvis 'omlagt arbejdsprocesser' og 'etableret tværgående arbejdsprocesser' (i pct.)**

			Omlagt arbejds-Processer			Etableret tværgæen-de arbejdsprocesser		
			I høj grad	I no-gen grad	I ringe grad	I høj grad	I no-gen grad	I ringe grad
NKA	Ajoudført IT-strategi	Ja	9	73	18	27	64	9
		Nej	11	11	67	11	22	56
DK	Ajoudført IT-strategi	Ja	23	55	15	<b>Ingen tal</b>		
		Nej	12	49	21			

- Hele 82% af NKA, der har en ajourført IT-strategi har således i høj/nogen grad formået at omlægge deres arbejdsprocesser i forbindelse med overgangen til digital forvaltning, mens det samme kun er lykkedes for 22% af NKA, der ikke har en ajourført IT-strategi.
- Samme billede går igen mht. etableringen af tværgående arbejdsprocesser, hvor 91% af NKA, der har en ajourført IT-strategi, har formået at arbejde mere på tværs som følge af digital forvaltning, mens det kun er 1/3 af NKA, der har en ikke-ajourført IT-strategi, som har formået at samarbejde mere på tværs.

**Tabel 15: Sammenhængen mellem en ajourført IT-strategi & organisationsændringer – henholdsvis 'ændret kompetence/ansvarsforhold' og etableret mere fleksible arbejdspladser (distancearbejdspladser) (i pct.)**

			Ændret kompetence/ansvarsforhold			Etableret mere fleksible arbejdspladser (distancearbejdspladser)		
			I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad
NKA	Ajourført IT-strategi	Ja	0	55	45	9	45	18
		Nej	0	33	33	11	22	56
DK	Ajourført IT-strategi	Ja	10	52	22	<b>INGEN TAL</b>		
		Nej	10	37	22			

- Over halvdelen (55%) af NKA, der har en ajourført IT-strategi har således også i nogen grad formået at ændre på kompetence- og ansvarsforholdene, mens det kun er lykkedes for 1/3 af NKA, der ikke har en ajourført IT-strategi. Det samme billede går igen på landsplan, men her er 10%, der har indikeret, at de i høj grad har ændret deres kompetence/ansvarsforhold, som følge af digital forvaltning.
- Den strukturerede tilgang til digital forvaltning har også medført langt flere fleksible arbejdspladser, idet 54% af NKA, som har en ajourført IT-strategi, har også i høj/nogen grad formået at etablere mere fleksible arbejdspladser, men det samme kun

er gældende for 1/3 af NKA, der ikke har en ajourført IT-strategi.

Sammenlignes tabel 11 og 12 fremgår det klart, at der ikke er den store forskel på besvarelserne mht. organisationsændringer og henholdsvis IT-strategi og IT-handlingsplan. Noget tyder derfor på respondenterne ikke har skelnet mellem IT-strategi og IT-handlingsplan, eller at de enten har eller ikke har både en IT-strategi og IT-handlingsplan.

**Tabel 16: Ajourført IT-handlingsplan & organisationsændringer, der er gennemført i forbindelse med overgangen til digital forvaltning fort (i pct.)**

		Omlagt arbejdsprocesser			Etableret tværgående arbejdsprocesser		
		I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad
Ajourført IT-handlingsplan	Ja	14	71	14	29	57	14
	Nej	8	31	54	15	38	38

## 4.2 IT-strategi & effektiviseringer/positive effekter

Ofte er der et bagvedliggende ønske om at opnå effektiviseringer som følge af digital forvaltning, herunder bl.a. reducere medarbejderantallet.

Den andel af NKA, der har en ajourført IT-strategi/handlingsplan har i større grad formået at reducere medarbejderantallet, som følge af digital forvaltning.

Den strukturerede tilgang til digital forvaltning har således gjort det muligt for 45% af NKA i høj/nogen grad at reducere medarbejderantallet, som følge af digital forvaltning, mens det samme kun er tilfældet for 22% af NKA, der ikke har en ajourført IT-strategi.

Det samme billede går igen mht. de mere diffuse effekter af digital forvaltning, og dét at have en ajourført IT-strategi. Det fremgår klart, at den andel af NKA, der har en struktureret tilgang til digital forvalt-

ning både har en bedre udveksling af informationer med andre offentlige organisationer, men samtidig også et tættere samspil med borgere/virksomheder.

DDN kan med fordel argumentere for og presse for - at flere af NKA ajourfører deres IT-strategi, idet det tilsyneladende har en positiv effekt på at realisere de effekter/effektiviseringer, som man kan høste vha. digital forvaltning.

Det er helt tydeligt, at der er en sammenhæng mellem dét at have en ajourført IT-strategi og de ikke-kvantificerbare effekter, som man kan opnå i forbindelse med overgangen til digital forvaltning.

**Tabel 17: Sammenhængen mellem en ajourført IT-strategi & de positive effekter som følge af digital forvaltning - henholdsvis 'bedre udveksling af information med de andre offentlige organisationer' og 'tættere inddragelse/samspil med borgere og virksomheder (i pct.)**

			Bedre udveksling af information med andre offentlige organisationer			Tættere inddragelse/samspil med borgere og virksomheder		
			I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad
NKA	Ajourført IT-strategi	Ja	18	55	18	9	55	9
		Nej	11	33	22	0	33	22
DK	strategi	Ja	Ingen tal			11	29	28
		Nej				7	36	22

- Knap 2/3 af NKA, der har en ajourført IT-strategi har i høj/nogen grad oplevet et tættere samspil med omgivelsernes, mens det samme kun er tilfældet for 33% af NKA, der ikke har en ajourført IT-strategi. På landsplan er der kun 40% af de kommuner og amter, der har en ajourført IT-strategi, der har opnået et tættere samspil med omgivelserne, mens der er 43% af de kommuner og amter, der ikke har en ajourført IT-strategi, der har opnået dette. På landsplan er der altså ikke

forskel på om man har en ajourført IT-strategi eller ej, og graden af samspil med omgivelserne.

- Denne sammenhæng er endnu tydeligere i forbindelse med graden af samspil med borgere/virksomheder, idet 64% af NKA, der har en ajourført IT-strategi har angivet, at de i høj/nogen grad har et tættere samspil med borgere/virksomheder, mens det samme kun er gældende for 1/3 af NKA, der ikke har en ajourført IT-strategi for digital forvaltning.

Vigtigheden af en ajourført IT-strategi og IT-handlingsplan er også tydelig, såfremt målet med den digitale forvaltning enten er at opnå interne service- og kvalitetsforbedringer og/eller en intern effektivisering af arbejdsprocesserne.

**Tabel 18: Sammenhængen mellem en 'ajourført IT-strategi' og 'ajourført IT-handlingsplan' & 'interne service- og kvalitetsforbedringer' og 'intern effektivisering af arbejdsprocesser' for NKA (i pct.)**

		Interne service- og kvalitetsforbedringer		Intern effektivisering af arbejdsprocesser	
		I høj grad	I nogen grad	I høj grad	I nogen grad
Ajourført IT-strategi	Ja	9	73	27	46
	Nej	11	33	0	33
Ajourført IT-handlingsplan	Ja	14	71	43	29
	Nej	8	46	0	46

- Der er således en markant større andel af NKA, der har en ajourført IT-strategi, som har opnået henholdsvis interne service- og kvalitetsforbedringer i høj/nogen grad (81%) og intern effektivisering i høj/nogen grad (73%), som følge af digital forvaltning – sammenlignet med den andel af NKA, der ikke har en ajourført IT-strategi.

### 4.3 IT-strategi & vidensniveau

Undersøgelsen viser, at jo mindre viden man har om digital forvaltning, desto mindre tilbøjelig er man til at ajourføre IT-strategien/handlingsplanen for digital forvaltning.

Sammenhængen mellem viden og tilgangen til digital forvaltning fremgår af tabellen nedenfor.

**Tablet 19: Ajourført IT-strategi & graden af manglende viden om implementering af digital forvaltning for NKA (i pct.)**

		Ajourført IT-strategi for digital forvaltning	
		Ja	Nej
Manglende viden om implementering af digital forvaltning	I nogen grad	38	54
	I ringe grad	57	43

\* der er for få respondenter i yderkategorierne 'i høj grad' og 'i nogen grad' til at man kan sige noget ud fra det, og derfor er de udeladt i tabellen

- Halvdelen (57%) af NKA, der anser manglende viden om implementering af digital forvaltning for i ringe grad at være en barriere har en ajourført IT-strategi, og det samme er tilfældet mht. IT-handlingsplan. Mens det kun er 38% af NKA, der i nogen grad anser manglende viden om implementering for at være en barriere, som har en ajourført IT-strategi. Det er således tydeligt, at der er en sammenhæng mellem vidensniveau og tilgangen til digital forvaltning.

#### 4.4 Vidensniveau & organisationsændringer

Såfremt man ikke anser viden om digital forvaltning for at være en barriere, så er man mere tilbøjelig til at gennemfører en højere grad af organisationsændringer, og dette er tilfældet både for NKA og på landsplan.

- Det fremgår klart af nedenstående tabel, at der er en sammenhæng mellem vidensniveau og gennemførelse af organisationsændringer i forbindelse med digitaliseringsprojekter.

**Tabel 20: Sammenhængen mellem vidensniveau & gennemførte organisationsændringer – henholdsvis 'omlagt arbejdsprocesser' og 'etableret tværgående arbejdsprocesser' (i pct.)**

			Omlagt arbejds- Processer				Etableret tværgående arbejdsprocesser			
			I høj grad	I no- gen grad	I rin- ge grad	Slet ik- ke	I høj grad	I no- gen grad	I rin- ge grad	Slet ik- ke
NKA	Manglende viden om implementering af digital forvaltning i offentlige organisationer	I nogen grad	9	18	73	0	9	36	45	9
		I ringe grad	14	57	14	14	14	57	29	0
DK	Manglende viden om implementering af digital forvaltning i offentlige organisationer	I høj grad	11	48	19	11	Ingen tal			
		I nogen grad	18	52	19	8				
		I ringe grad	26	48	17	0				

- Der er markant flere af NKA (71%), der i ringe grad anser manglende viden for at være en barriere for digital forvaltning, som samtidigt i høj/nogen grad har formået at omlægge arbejdsprocesserne og etablere tværgående arbejdsprocesser.

Der er for få respondenter i yderkategorierne i bevarelsen om 'manglende viden om digital forvaltning' i NKA-datasættet til at det giver nogen mening at inddrage dem i tabellen, idet kun 3 respondenter har benyttet sig af disse kategorier.

På landsplan er der en markant større andel af de organisationer, der har svaret, at de henholdsvis i høj/nogen grad har en manglende viden om implementeringen af digital forvaltning, der har indikeret, at de har formået i høj/nogen grad at omlægge deres arbejdsprocesser.

Sammenhængen mellem viden og organisationsændringer er altså svagere på landsplan sammenlignet med Nordjylland.

#### **4.5 Vidensniveau & effektiviseringer/positive effekter**

Der er behov for at styrke vidensniveauet om digital forvaltning, idet det højest sandsynligt vil have en positiv effekt på graden af effektiviseringer/effekter.

Der er den samme sammenhæng mellem vidensniveau og reduktionen af medarbejderantallet i forbindelse med digitale forvaltningsprojekter, idet jo mindre grad man anser manglende viden for at være et problem, i desto højere grad har organisationerne formået at reducere medarbejderantallet vha. digital forvaltning.

**Tabel 21: Sammenhængen mellem vidensniveau & reducere af medarbejderantal, som følge af digital forvaltning (i pct.)**

			Reduceret medarbejderantallet			
			I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	Slet ikke
NKA	Manglende viden om implementering af digital forvaltning i de offentlige organisationer	I nogen grad	9	38	45	9
		I ringe grad	14	57	29	0
DK	Manglende viden om implementering af digital forvaltning i de offentlige organisationer	I høj grad	4	15	22	48
		I nogen grad	3	28	28	37
		I ringe grad	0	35	39	17

- 71% af NKA, der anser manglende viden for i ringe grad at være en barrierer har i høj/nogen grad har formået at reducere medarbejderantallet. Andelen af NKA, der i nogen grad anser manglende viden for at være en barriere og som samtidigt har formået at reducere medarbejderantallet vha. digital forvaltning er på 47%. Sammenlignes dette med resultaterne på landsplan er det tydeligt at uanset vidensniveau, så har de NKA i større grad formået at reducere medarbejderantallet vha. digital forvaltning.

Denne sammenhæng er endnu stærkere, når man ser på vidensniveau og henholdsvis interne service- og kvalitetsforbedringer samt intern effektivisering af arbejdsprocesser. Som det fremgår af tabellen er vidensniveauet mht. digital forvaltning også proportional med graden af de opnåede service- og kvalitetsforbedringer samt effektivisering af arbejdsprocesser i forbindelse med digitaliseringsprojekter.

**Tabel 22: Sammenhængen vidensniveau & intern effektivisering af arbejdsprocesser og interne service- og kvalitetsforbedringer for NKA (i pct.)**

		Interne service- og kvalitetsforbedringer		Intern effektivisering af arbejdsprocesser	
		I høj grad	I nogen grad	I høj grad	I nogen grad
Manglende viden om implementering af digital forvaltning i de offentlige organisationer	I nogen grad	9	36	9	27
	I ringe grad	14	71	14	57

- Andelen af NKA, som i ringe grad mener, at viden er en barriere for implementeringen af digital forvaltning, og som samtidig i høj/nogen grad har opnået interne service- og kvalitetsforbedringer og/eller intern effektivisering af arbejdsprocesser i forbindelse med overgangen til digital forvaltning er på henholdsvis 85% og 71%.

Det samme billede går igen mht. sammenhængen mellem viden og udvekslingen af information med andre offentlige organisationer.

**Tabel 23: Sammenhængen mellem vidensniveau & udveksling af information for NKA (i pct.)**

		Bedre udveksling af information med andre offentlige organisationer			
		I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	Slet ikke
Manglende viden om implementering af digital forvaltning i de offentlige organisationer	I nogen grad	18	27	18	36
	I ringe grad	14	57	29	0

- Det fremgår tydeligt af tabellen, at jo mere viden om digital forvaltning man har desto bedre er man til at udveksle information (vha. digital forvaltning) med andre offentlige organisationer.

- Ud af andelen af NKA, der i ringe grad anser manglende viden for at være en barriere, er der 71%, der i høj/nogen grad har opnået en bedre udveksling af informationer, som følge af digital forvaltning, mens det samme kun er tilfældet for 45% af andelen af NKA, der i nogen grad anser viden for at være en barriere i forbindelse med implementering af digital forvaltning.

Der er kun tre respondenter, der har benyttet sig af yderkategorierne i forbindelse med manglende viden og af dem, er der kun én respondent, der har angivet, at manglende viden slet ikke er en barriere i forbindelse med de ovennævnte former for effektiviseringer og positive effekter. Sammenholdes dette med den forholdsvis lille andel af NKA, der i høj grad har opnået effektiviseringer/positive effekter, som følge af digital forvaltning, fremgår der tydeligt, at der er behov for at styrke vidensniveauet, og at det højest sandsynligt vil have en positiv effekt på graden af effektiviseringer/effekter.

#### **4.6 Forankring & effektiviseringer/positive effekter**

Det er vigtigt, at de forskellige berørte medarbejdergrupper er involveret i digitaliseringsprojektet, og det er især vigtigt at inddrage de menige medarbejdere, såfremt man ønsker at opnå interne service- og kvalitetsforbedringer og/eller intern effektivisering af arbejdsprocesserne og/eller økonomi og ressourcebesparelser.

Det fremgår klart, at der er en proportional sammenhæng mellem graden af forankring, dvs. inddragelse af de forskellige medarbejdergrupper i eksempelvis projektgrupper i forbindelse med digitale forvaltnings-projekter, og graden af den interne effektivisering af arbejdsprocesserne samt interne service- og kvalitetsforbedringer.

Ledelsesmæssig opbakning har også stor betydning for graden af interne service- og kvalitetsforbedringer.

Involvering af medarbejderne er også vigtig, såfremt man ønsker at opnå konkrete økonomi/ressourcebesparelser.

**Tabel 24: Sammenhæng mellem grad af medarbejderinddragelse (fx i projektgrupper) & grad af henholdsvis 'interne service- og kvalitetsforbedringer' og 'intern effektivisering af arbejdsprocesser' for NKA (i pct.)**

		Interne service og kvalitetsforbedringer		Intern effektivisering af arbejdsprocesser	
		I høj grad	I nogen grad	I høj grad	I nogen grad
Kommunal-direktør	I høj grad	8	58	17	42
	I nogen grad	14	57	14	43
	I ringe grad	0	0	0	0
Funktionsledere	I høj grad	12	53	12	41
	I nogen grad	0	67	33	33
	I ringe grad	0	0	0	0
Afdelingsledere	I høj grad	14	57	14	50
	I nogen grad	0	75	25	25
	I ringe grad	0	0	0	0
Menige medarbejdere	I høj grad	20	70	20	70
	I nogen grad	10	40	10	10
	I ringe grad	0	0	0	0

- Det fremgår tydeligt af tabellen, at der er en proportional sammenhæng mellem graden af medarbejderinddragelse i forbindelse med digitale forvaltningsprojekter og graden af henholdsvis opnåede interne service- og kvalitetsforbedringer og intern effektivisering af arbejdsprocesserne.
- Dette er især tydeligt, når man ser på den menige medarbejder. Andelen af NKA, der i høj grad har involveret den menige medarbejder i digitaliseringsprojektet, og som samtidig i høj/nogen grad har opnået effektiviseringer og/eller service/kvalitetsforbedringer er på 90%.

**Tabel 25: Sammenhæng mellem grad af medarbejderinddragelse (i fx projektgrupper) & økonomi- og ressourcebesparelser for NKA (i pct.)**

		Økonomi- og ressourcebesparelser	
		I nogen grad	I mindre grad
Kommunaldirektør	I høj grad	25	50
	I nogen grad	29	57
	I ringe grad	0	0
<b>Funktionsledere</b>			
Funktionsledere	I høj grad	24	53
	I nogen grad	33	33
	I ringe grad	0	0
<b>Afdelingsledere</b>			
Afdelingsledere	I høj grad	36	50
	I nogen grad	0	75
	I ringe grad	0	0
<b>Menige medarbejdere</b>			
Menige medarbejdere	I høj grad	50	40
	I nogen grad	0	60
	I ringe grad	0	0

- Ud af andelen af NKA, der i høj grad har involveret den menige medarbejder i digitaliseringsprojekterne er det halvdelen, der i nogen grad har opnået besparelser, og dette understreger igen vigtigheden af, at inddrage den menige medarbejder i selve digitaliseringsprojekterne, såfremt man ønsker at opnå besparelser.
- Der er ikke nogen NKA, der i høj grad har formået at opnå økonomi- og ressourcebesparelser vha. digital forvaltning, og meget tyder derfor på, at NKA kunne vinde meget ved at fokusere på dette aspekt. Samtidig bør NKA være opmærksomme på vigtigheden af involvering og inddragelse af alle medarbejdergrupper i digitaliseringsprojekter, såfremt målet er at opnå besparelser.

**Tabel 26: Sammenhæng mellem grad af ledelsesmæssig opbakning & effektiviseringer/effekter for NKA (i pct.)**

		Intern effektivisering af arbejdsprocesser		Interne service- og kvalitetsforbedringer	
		I høj grad	I nogen grad	I høj grad	I nogen grad
Manglende ledelsesmæssig opbakning	I nogen grad	14	29	14	29
	I ringe grad	11	44	0	67
	Slet ikke	25	50	25	75

- Ud af andelen af NKA, der mener, at den manglende ledelsesmæssige opbakning slet ikke/i ringe grad er en barrierer i forbindelse med implementeringen af digital forvaltning i deres organisation, er der en større andel, der i høj grad/nogen grad har opnået henholdsvis intern effektivisering af arbejdsprocesser og/eller interne service- og kvalitetsforbedringer. Dette viser, at den ledelsesmæssige opbakning har betydning, såfremt man ønsker at opnå effektiviseringer og/eller service- og kvalitetsforbedringer.

Den ledelsesmæssige opbakning i forbindelse med digitaliseringsprojekter er således meget vigtig, men samtidig til dels betinget af en vis viden om digital forvaltning hos lederne.

I en undersøgelse af offentlige chefers vidensniveau mht. digital forvaltning, der blev gennemført af Center for Digital Forvaltning (CEDI) i maj 2003, fremgår det, at der er et markant behov for at uddanne offentlige chefer bedre i digital forvaltning. Hovedparten ad de adspurgte (90%) mener, at viden om digital forvaltning er afgørende for om offentlige chefer i dag kan udføre deres arbejdsopgaver, og en næsten lige så stor andel (80%) mener, at offentlige chefer bør tilbydes et decideret træningsforløb om digital forvaltning.

Et af de lande som er længst fremme med digital forvaltning er Finland, og her er man nået til den samme erkendelse. I Finland har man valgt, at de offentlige chefer skal gennemgå et træningsforløb, hvor de får indblik i grundlæggende IT-begreber og konsekvenserne af IT/digital forvaltning for den offentlige forvaltning. Der er altså tale om

en form for erfaringsudveksling mellem og uddannelse af offentlige chefer, der har til formål at sikre en ledelsesmæssig indsigt i mulighederne i digital forvaltning, for derigennem at sikre ledernes opbakning til digitaliseringsprojekterne.

Det antages, at resultaterne af denne undersøgelse og de finske tiltag på digital forvaltningsområdet umiddelbart kan overføres til Nordjylland og Danmark.

Lignende tiltag eksempelvis i DDN-regi antages at kunne bidrage til en yderligere digitalisering af den offentlige sektor i Nordjylland.

#### **4.7 Organisationsændringer & effektiviseringer/positive effekter**

Det er en almindelig opfattelse, at det er nødvendigt at gennemføre organisationsændringer i forbindelse med digitaliseringsprojekter for at få de størst mulige fordele (effektiviseringer/positive effekter) af den digitale forvaltning, og dette er også tilfældet i forbindelse med NKA.

Andelen af NKA, der i nogen grad har gennemført omlægninger af arbejdsprocesser og samtidigt i høj/nogen grad opnået henholdsvis bedre informationsudveksling og/eller et tættere samspil med borgerne/virksomheder er større sammenlignet med den andel af NKA, der kun i ringe grad har gennemført omlægninger af arbejdsprocesserne i forbindelse med overgangen til digital forvaltning.

Det samme er tilfældet for de to andre organisationsændringer – henholdsvis etablering af tværgående arbejdsprocesser og ændrede kompetenceforhold. Det er imidlertid vigtigt at huske på, at der er relativ få respondenter, der har svaret 'i høj grad' mht. organisationsændringer, og derfor skal resultaterne i denne svarkategori tages med forbehold, men tendensen er tydelig.

Det vil være hensigtsmæssigt fremover at fokusere på det organisatoriske aspekt ved digital forvaltning, såfremt man ønsker at NKA skal opnå yderligere effektiviseringer/positive effekter, som følge af digital forvaltning.

**Tabel 27: Sammenhæng mellem organisationsændringer & udveksling af information og samspil med borgere/virksomheder i NKA (i pct.)**

		Bedre udveksling af information med andre offentlige institutioner		Tættere samspil med borgere/ virksomheder	
		I høj grad	I nogen grad	I høj grad	I nogen grad
Etableret tværgående arbejdsprocesser	I høj grad	25	75	25	75
	I nogen grad	22	33	0	44
	I ringe grad	0	43	0	29
Ændret kompetence-/ansvarsforhold	I høj grad	0	0	0	0
	I nogen grad	33	44	11	67
	I ringe grad	0	50	0	25
Omlagt arbejdsprocesser	I høj grad	50	50	0	100
	I nogen grad	11	56	11	44
	I ringe grad	11	33	0	33

- Andelen af NKA, der i høj grad har formået enten at omlægge arbejdsgangene og/eller etablere tværgående arbejdsprocesser er på henholdsvis 2 og 4, og derfor er det svært at foretage nogle konklusioner på baggrund af det
- Men tendensen er tydelig. Jo højere grad af tværgående arbejdsprocesser, der er etableret i forbindelse med overgangen til digital forvaltning, desto bedre er udvekslingen af information og samspillet med borgere/virksomheder blevet.
- Derimod er der ingen af NKA, der i høj grad har ændret på kompetence/ansvarsforholdene, som følge af digital forvaltning.

Den samme sammenhæng går igen, når man ser på sammenhængen mellem organisationsændringer og effektiviseringer samt service- og kvalitetsforbedringer.

**Tabel 28: Sammenhæng mellem organisationsændringer & henholdsvis intern effektivisering af arbejdsprocesser samt service- og kvalitetsforbedringer i NKA (i pct.)**

		Interne service- og kvalitetsforbedringer		Intern effektivisering af arbejdsprocesser	
		I høj grad	I nogen grad	I høj grad	I nogen grad
Etableret tværgående arbejdsprocesser	I høj grad	0	100	25	75
	I nogen grad	22	44	22	44
	I ringe grad	0	43	0	14
Ændret kompetence-/ansvarsforhold	I nogen grad	22	67	22	67
	I ringe grad	0	50	13	13
Omlagt arbejdsprocesser	I høj grad	0	100	0	100
	I nogen grad	22	56	33	44
	I ringe grad	0	44	0	22

- Der er en tydelig proportional sammenhæng mellem graden af de tre organisationsændringer - henholdsvis etablering af tværgående arbejdsprocesser, ændrede kompetenceforhold og omlagte arbejdsprocesser, og graden af effektiviseringer og service/kvalitetsforbedringer som NKA har opnået, som følge af digital forvaltning.
- Jo større grad NKA har formået at gennemføre de tre former for organisationsændringer, desto større effektiviseringer og forbedringer har NKA opnået, som følge af digital forvaltning.

#### 4.7.1 Organisationsændringer & økonomi- og ressourcebesparelser

Når det kommer til at høste konkrete økonomi- og ressourcebesparelser, som følge af digital forvaltning er det også en fordel at gen-

nemfører organisationsændringer i forbindelse med overgangen til digital forvaltning.

Der er altså en helt tydelig proportional sammenhæng mellem graden af de organisationsændringer, der er blevet etableret i forbindelse med overgangen til digital forvaltning, og størrelsen af de økonomiske/ressourcebesparelser, som NKA har opnået, og dette gælder for alle tre former for organisationsændringer.

**Tabel 29: Sammenhæng mellem gennemførte organisationsændringer & økonomi- og ressourcebesparelser for NKA/DK (i pct.)**

		Økonomi- og ressourcebesparelser		
		I høj grad	I nogen grad	I mindre/ ringe grad
Etableret tværgående arbejdsprocesser	I høj grad	0	50	50
	I nogen grad	0	33	33
	I ringe grad	0	0	71
Ændret kompetence/ansvarshold	I høj grad	0/13	0/13	0/33
	I nogen grad	0/6	56/25	33/35
	I ringe grad	0/3	0/18	63/35
Omlagt arbejdsprocesser	I høj grad	0/15	50/22	50/11
	I nogen grad	0/3	44/25	33/37
	I ringe grad	0/4	0/4	56/56

\* De steder hvor der er sammenlignelige tal for henholdsvis Nordjylland og på landsplan fremgår det af tabellen - de respektive talværdier er adskilt af en '/', dvs. Nordjylland/DK. De steder hvor der kun er angivet en værdi har det ikke været muligt at fremskaffe tal på landsplan

- Halvdelen af NKA, der i høj grad har etableret tværgående arbejdsprocesser har således i nogen grad opnået egentlige besparelser, mens det er samme er tilfældet for 1/3 af de nordjyskes kommuner/amt, der i nogen grad har etableret tværgående

ende arbejdsprocesser. Derimod er der ingen af de nordjyske kommuner/amt, der i ringe grad har etableret tværgående arbejdsprocesser, som i nogen grad har opnået økonomi- og ressourcebesparelser.

- De nordjyske kommuner/amt understøtter således den gængse opfattelse om, at man får mere ud af digital forvaltning, såfremt man i forbindelse med digitaliseringsprojektet gennemfører organisationsændringer.
- Samtidig fremgår det tydeligt, at hovedparten af Nordjyllands kommuner/amt *kun* i nogen grad eller mindre/ringe grad har formået at gennemføre organisationsændringer i forbindelse med overgangen til digital forvaltning, og at der derfor er plads til forbedringer på dette område.

Den samme tendens går igen på landsplan, men her er der henholdsvis 13% og 15% af de organisationer, der i høj grad ændre ansvarsforhold og omlægge arbejdsgange, som også i høj grad har opnået økonomiske/ressourcemæssige besparelser vha. digital forvaltning. Der er ikke nogle af de nordjyske kommuner/amt, der i væsentlig grad har opnået økonomi/ressourcebesparelser vha. digital forvaltning.

## 5. Det Digitale Nordjyllands effekt på digital forvaltning i Nordjylland

Overordnet set kan man konkludere, at Det Digitale Nordjylland (DDN) har haft en forholdsvis stor betydning for digitaliseringen af kommunerne/amtet i Nordjylland (NKA). Det er således tydeligt, at DDN har bragt digital forvaltning højt på dagsordenen.

Det fremgår endvidere at DDN, digital signatur og E-dag er initiativer, har haft en vis katalysatoreffekt for digitaliseringen af Nordjylland, og af disse oplyses det at DDN haft den største betydning for omstillingen til digital forvaltning i de nordjyske kommuner/amt. Den anden aktør – Den Digitale Taskforce har også haft en forholdsvis stor indflydelse på digitaliseringen af Nordjylland, mens de mere teknisk orienterede tiltag ikke har haft den helt store effekt (OIO, IT-arkitektur m.v.). endnu.

**Tabel 30: Graden af følgende aktørers/initiativer betydning for omstillingen til digital forvaltning i NKA (i pct.)**

	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke
Det Digitale Nordjylland	40	35	20	5
Digital signatur	35	45	15	5
E-dag, pr. 1/9-03	20	50	25	5
E-boks	15	45	30	5
Den Digitale Taskforce	10	50	35	5
XML-strukturdatabase	15	20	30	15
Offentlig Information Online (OIO)	10	15	40	20
Grønbog/hvidbog om fællesoffentlig IT-arkitektur	5	20	25	30
Open Source	10	10	30	30

- Adspurgt om i hvilken grad DDN helt konkret har haft betydning for omstillingen til digital forvaltning i Nordjylland, er det tydeligt, at DDN i høj/nogen grad (75%) har medvirket til, at digital forvaltning er kommet på dagsordenen i de nordjyske kommuner/amt. For 2/3 (65%) af NKA har DDN således haft

en direkte påvirkning på selve gennemførelsen af de digitale projekter (se tabel 26).

**Tabel 31: Hvorfor har I valgt at gå i gang med digital forvaltning? (i pct.)**

	Indgår i forsøgsprojekt omkring digital forvaltning			
	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	Slet ikke
NKA	22	17	9	52

Adspurgt om hvorfor NKA har valgt at gå i gang med digital forvaltning er det 39% af NKA, der i høj/nogen grad har svaret, at det skyldes, at de indgår i et forsøgsprojekt omkring digital forvaltning, mens halvdelen har svaret at det 'slet ikke' har haft nogen betydning

**Tabel 32: DDNs konkrete effekt på digitaliseringen af NKA (i pct.)**

	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke
Har medvirket til at digital forvaltning er kommet på dagsordenen	50	35	10	5
Har haft en direkte påvirkning i forbindelse med gennemførelsen af projekter	40	25	25	10
Har medvirket til at øge omfanget af digital forvaltning	20	35	45	0
Har påvirket målsætningerne for digital forvaltning	15	30	45	5
Har påvirket budgettet for digital forvaltning	20	20	30	25

- Det er derimod kun lige over halvdelen af de nordjyske kommuner/amt (55%), der i høj/nogen grad mener, at DDN direkte har været med til at øge omfanget af digital forvaltning i Nordjylland.
- Det er lige under halvdelen af de nordjyske kommuner/amt, der mener, at DDN i høj/nogen grad har påvirket målsætningerne (45%), og budgettet (40%) for digital forvaltning. Dette er ikke så overraskende eftersom det er 17 ud af de 27 kommuner/amt i Nordjylland, der deltager i et eller flere af de DDNs digital forvaltningsprojekter.

## 6. DDN-projekterne i forhold til de nationale pejlemærker

Den digitale Taskforce (Staten, Amter og Kommuner) har udarbejdet publikationen *På vej mod digital forvaltning – vision og strategi for den offentlige sektor*, som opstiller en række pejlemærker og indsatsområder, der skal være styrende for udviklingen af digital forvaltning i de kommende år, og dermed bidrage til skabelsen af netværkssamfundet.

Disse pejlemærker og indsatsområder bliver i det efterfølgende sammenholdt med mål og resultater for nogle af de DDN-projekter der beskæftiger sig med digital forvaltning. Baggrunden for at bruge Taskforcens pejlemærker og indsatsområder er, at det gør det muligt at analysere DDN-projekterne i forhold til at kunne uddrage væsentlige bidrag til udviklingen af digital forvaltning på lokalt og nationalt plan.

Vurderingen er foretaget med udgangspunkt i en række interviews med udvalgte DDN-projekter:

- "Den digitale amtsgård", Nordjyllands Amt
- "Din åbne kommune", Frederikshavn, Skagen og Skørping kommuner
- "På vej mod det åbne digitale rådhus", Aalborg Kommune
- "Det aktive Aalborg kort", Aalborg Kommune
- "IT-landsbypakken"
- "Den digitale landsby"
- "De digitale landsbyer i Nordjylland"
- "Den interaktive borger"

Det er imidlertid vigtigt at pointere følgende:

- Taskforcens pejlemærker og indsatsområder udgør kun et analyse grundlag i denne undersøgelse. Pejlemærkerne og indsatsområderne indgik således IKKE som en del af grundlaget for DDN-projekterne, da de blev igangsat.
- Der er *ikke* tale om en evaluering af hverken de nordjyske kommuner/amt eller de forskellige DDN-projekter.

- Formålet er ikke at vurdere, hvorvidt DDN-projekternes fokus er rigtig eller forkert. Derimod er formålet at afdække DDN-projekternes resultater/erfaringer i forhold til de forskellige indsatsområder.

## 6.1 Taskforcens 4 pejlemærker & 8 indsatsområder

Ifølge Taskforcens publikation *På vej mod den digitale forvaltning – vision og strategi for den offentlige sektor*, så er god forvaltning i netværkssamfundet baseret på en etablering af tværgående samarbejde mellem forskellige offentlige institutioner – for derigennem at opnå:

- Større effektivitet/bedre ressourceudnyttelse,
- Bedre serviceniveau overfor borgerne og virksomhederne,
- En mere fleksibel offentlig sektor.

Formålet med dette er, at digital forvaltning skal sikre (giver mulighed for):

- Individualisering af ydelserne efter den enkelte borgers/virksomheds behov.
- Større gennemsækelighed og adgang til informationer
- Omlægning af arbejdsprocesser i takt med indførelsen af digital forvaltning.
- Nedbrydelse af organisatoriske skel, så der opstår en større vidensdeling på tværs af offentlige organisationer (ml. forvaltningsniveauer), og internt i selve den offentlige organisation (mellem de forskellige forvaltninger/afd.).

For at dette kan lykkes er der nogle forudsætninger der skal være til stede:

- Det kræver omstillingsparathed i den offentlige sektor
- Fælles beslutninger om at tilvejebringe det nødvendige grundlag for digital forvaltning skal træffes i et tæt samarbejde mellem stat, amt og kommune
- Digital forvaltning skal primært løftes decentralt.

På den baggrund har Taskforcens opstillet 4 pejlemærker, der understøttes af 8 indsatsområder, for udviklingen af digital forvaltning. For-

målet med indsatsområderne er, at de hver især skal bidrage til at realisere de langsigtede mål med digital forvaltning.

Den Digitale Taskforce:

Pejlemærke 1 - Digitale forvaltning skal ruste borgere og virksomheder til netværks-samfundet

Pejlemærke 2 - Den offentlige sektor skal arbejde og kommunikere digitalt

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

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

Et tværgående indsatsområde er: - Vejledning og vidensdeling

Kilde: [http://force.mondosearch.dk/cgi-](http://force.mondosearch.dk/cgi-bin/MsmGo.exe?grab_id=94263715&EXTRA_ARG=&CFGNAME=MssFind%2Ecfig&host_id=1&page_id=745&query=pejlem%C3%A6rker&hiword=PEJLEM%C3%86RKER+)

[bin/MsmGo.exe?grab\\_id=94263715&EXTRA\\_ARG=&CFGNAME=MssFind%2Ecfig&host\\_id=1&page\\_id=745&query=pejlem%C3%A6rker&hiword=PEJLEM%C3%86RKER+](http://force.mondosearch.dk/cgi-bin/MsmGo.exe?grab_id=94263715&EXTRA_ARG=&CFGNAME=MssFind%2Ecfig&host_id=1&page_id=745&query=pejlem%C3%A6rker&hiword=PEJLEM%C3%86RKER+)

## 6.2 DDN-projekterne og indsatsområder

Gennemgangen af Taskforcens indsatsområder i forhold til DDN-projekterne viser at der på mange måder er værdifulde resultater og erfaringer, som kan anvendes (og allerede bliver det!) på lokalt og på national plan i forhold til udviklingen af digital forvaltning.

DDN projekterne har løbende været i dialog med andre tilsvarende nationale og internationale projekter som ønsker at høre om de erfaringer og resultater der er nået i DDN-projekterne. Endelig har DDN projekterne også været med til at støtte udformningen af nationale initiativer, eksempelvis udviklingen af en it-arkitektur politik.

DDN projekternes resultater understøtter de relevante nationale pejlemærker og udgør således et godt grundlag for den strategiske udvikling af digital forvaltning i overensstemmelse med pejlemærker og indsatsområder.

Der er i det følgende fremhævet resultater fra enkelte DDN-projekter.

Hovedparten af DDN-projekterne indebærer en digitalisering af udvalgte serviceydelser for derigennem at give borgerne en bedre service, fx at følge egen sagsbehandling, døgnåben betjening, lettere adgang til information, samt mulighed for at deltage i en dialog med det offentlige og i digital debat med politikere og andre borgere.

Der er således tale om, at man i mange tilfælde etablerer forudsætningerne for at tage det næste skridt i forhold til at implementere de mere strategiske digitale forvaltnings løsninger, eksempelvis sammenhængende e-services (en samlet it-understøttelse af interntrettede processer og eksterntrettede processer). Blandt andet har man i projektet "Den digitale Amtsgård" udviklet en IT-arkitekturmodel der sætter den teknologiske udvikling af digital forvaltning ind i nogle præcise rammer. I projektet "Den åbne digitale administration" har et af de klare mål været at få implementeret en fælles ESDH-løsning, således etablere en af forudsætningerne for at udbygge den digitale sagsbehandling på tværs af forvaltninger, overfor borger og virksomheder etc..

I lidt mindre grad drejer projekterne sig om intern effektivisering af den offentlige forvaltning og det organisatoriske aspekt i forbindelse med implementeringen af digital forvaltning. Der er kun i begrænset omfang arbejdet med effektmål, og det er et fåtal af projekterne, der fokuserer direkte på selve organiseringen og ledelsen af digital forvaltning. Dette gælder både internt i den respektive offentlige organisation og mellem de forskellige organisationer.

Emner som mere fleksibel organisering af arbejdsopgaver både internt i organisationen og mellem forskellige institutioner, samt etableringen af en ny arbejdsdeling mellem de offentlige institutioner i Nordjylland er der kun blevet lagt vægt på i få af DDN-projekterne. Det er imidlertid klart at det er her der opleves nogle af de større gevinster.

Men der er ingen tvivl om, at hovedparten af DDN projekterne bidrager til de opstillede indsatsområder både på lokalt og nationalt plan.

Eksempelvis har nogle af projekterne under DDN allerede haft en direkte indflydelse på den generelle udvikling af digital forvaltning i Danmark. I det efterfølgende gives en række eksempler herpå.

- Resultaterne fra Den Digital Amtsgård har medført, at der nu er indledt et samarbejde på tværs af amterne i Danmark hvor man er enedes om at stille de udviklede løsninger til rådighed for hinanden. Dette gælder også forretningsmodeller, og etablering af egentlige udviklingsfællesskaber. Nordjyllands Amts e-service applikation vedrørende "Miljøvenlig-jordbrug" er blevet gjort til en fælles amtlig service, som alle amter i landet benytter.
- I projektet "Din åbne kommune" etableres et sæt af e-services der alle udvikles med udgangspunkt i en standardisering af opgaveløsningen og med åbne grænseflader overfor de kommunale fagsystemer. Målet er efterfølgende at tilbyde løsningen til øvrige kommuner i Danmark, og dermed øge udbudet (og konkurrencen) af standardiserede løsninger omkring digital borgerservice.
- Flere af DDN-projekterne oplyser desuden at deres projekter har været genstand for en meget stor interesse fra både danske og udenlandske offentlige organisationer, og har i den forbindelse holdt foredrag, demonstrationer m.v.. Interessen har været rettet mod løsninger, metoder og de erfaringer som DDN-projekterne har gjort.
- Et andet fælles træk er at DDN projekterne har erkendt at den væsentlige effektivisering ikke kommer i de enkelte arbejds-gange, men oftest i processer hvor flere parter spiller sammen, og hvor man har mulighed for at dele og genanvende de informationer der anvendes og indsamles.

I forhold til udvikling af digital forvaltning er en af erfaringerne der er gjort under DDN projekterne, at det er svært at drive digital forvaltnings projekter i mindre organisationer og enheder, hvor der ikke er strategisk/projekt-mæssige ressourcer der kan drive projekterne. Digitale forvaltningsprojekter skal således ikke forankres i overvejende driftsorienterede organisationer. Yderligere peges der også på at man ikke kan forvente at opnå resultater hvor der er etableret en parallel

organisation med ansvaret for digital forvaltning i forhold til den daglige ledelsesmæssige organisation. I sådanne tilfælde mangler implementeringskraften. Og i forlængelse heraf peges der på, at det er de reelle kompetencer der skal have ansvaret og involveres i projekterne, og ikke udelukkende ildsjæle og projektansatte.

### **6.3 Gennemgang af indsatsområder og DDN-projekterne**

Nedenfor er der med udgangspunkt i Taskforcens indsatsområder foretaget en opsummering af de DDN-projekter, der har skabt resultater eller som bidrager til udvikling af erfaringer inden for indsatsområderne:

- Indsatsområde I – *Fleksible organisering*
- Indsatsområde II – *Samarbejde i servicefællesskaber*
- Indsatsområde III – *Slankere administration gennem effektive arbejds gange*
- indsatsområde IV - *Sammenhængende indgange til den offentlige sektor*
- indsatsområde V - *Fuld digital service*
- indsatsområde VI - *Digital infrastruktur i alle offentlige organisationer*
- Indsatsområde VII – *Sikker digital forvaltning*
- indsatsområde VIII - *Vejledning og vidensdeling*

#### **6.3.1 Indsatsområde I – Fleksible organisering**

Under projektet "Den Digitale Amtsgård" er der udviklet nye e-services der understøtter en fælles sagsbehandling på tværs af offentlige organisationer. Et eksempel herpå er sagsbehandling omkring Vandindvinding. Servicen anvendes af Amtet og er stillet frit til rådighed for de kommunale myndigheder der ønsker at benytte den i forbindelse med deres sagsbehandling. Amtet er i projektet "Miljø-Venlig jordbrug" gået et skridt videre og har stillet den udviklede e-service til rådighed for de øvrige amter i landet, således at de kan benytte servicen i deres sagsbehandling.

Et andet eksempel på et digitalt samarbejde er sagsbehandling omkring opgravningstilladelser hvor Den Digitale Amtsgård har stillet en e-service til rådighed, der gør det muligt for entreprenører etc. at gennemføre en digitaliseret sagsbehandling i samarbejde med Amtet. I projektet "Den åbne digitale administration" gennemføres et delprojekt hvor der skabes en sikker adgang til borgerens skattesag. Tilbagemeldingerne fra disse projekter peger entydigt på at alle parter kan realisere relativt store ressourcebesparelser ved disse services.

Den generelle præmis fra Amtets side for etablering af en digitaliseret service er at alle brugerne i samarbejdet skal opleve at få mere værdi ud af at bruge den digitale service end ellers.

### **6.3.2 Indsatsområde II - Samarbejde i servicefællesskaber**

Et eksempel på et projekt der adresserer etableringen af et servicefællesskab er "Projekt digital service til borgerne i Nordjylland". I projektets regi er der etableret et call center der skal tage sig af henvendelser uden for Rådhusets åbningstider. Erfaringerne er her både positive og negative, men der er ingen tvivl om at netop fællesskabet gør at det er muligt ressourcemæssigt at yde en bedre service over for borgere og virksomheder. Udfordringen har været at få de interne arbejdsgange, viden og erfaringer overført til det fælles call center, så den service der ydes hænger sammen med den kommunale forvaltning.

### **6.3.3 Indsatsområde III – Slankere administration gennem effektive arbejdsgange**

Både "Den åbne digitale administration" og "Den digitale amtsgård" er projekter, der arbejder med nogle af de væsentlige problemstillinger i forbindelse med det at slanke og effektivisere arbejdsgange internt i forvaltningerne. Eksempelvis har et af delprojekterne i "Den digitale amtsgård" været digitalisering af de interne arbejdsgange. Dette er sket gennem en personlig elektronisk portal for medarbejderne i teknik og miljøforvaltningen. Portalen giver sagsbehandleren en mulighed for at arbejde fuldt elektronisk, og styre sine opgaver gennem et sagsstyringsmodul. Erfaringerne herfra vil på sigt kunne give værdifulde erfaringer til andre tilsvarende projekter.

I "Din åbne kommune" forventes 7 ud af 18 udvalgte digitaliserede services i fremtiden at kunne foretages uden egentlig sagsbehandling. De udviklede services anvendes ikke som sagsbehandlingssystemer internt i forvaltningerne, men kunne ved yderligere integration med fagsystemer m.v. godt fungere som sagsbehandlingssystemer.

#### **6.3.4 Indsatsområde IV – Sammenhængende indgange til den offentlige sektor**

Et andet aspekt under dette indsatsområde er etableringen af personaliserede virtuelle indgange til den offentlige sektor, og henholdsvis 'Din åbne kommune' og 'På vej mod det digitale rådhus' er projekter, der i nogen grad har til formål at etablere dette. I forbindelse med projekt 'Din åbne kommune' er det meningen, at den enkelte borger får mulighed for at få sin egen personlige indgang til kommunen, mens det i forbindelse med projekt 'På vej mod det digitale rådhus' er muligt for borgeren at følge sin egen skattesag på internettet.

Der er således tale om nogle tiltag som skaber fundamentet for at etablere sammenhængende indgange til den offentlige sektor på sigt. Nogen egentlig sammenhængende portal er der ikke udviklet under DDN-projekterne.

#### **6.3.5 Indsatsområde V – Fuld digital service**

Digital forvaltnings projekterne under DDN har primært haft et eksternt fokus og har i større eller mindre grad til formål at digitalisere den traditionelle service over for borgerne.

Projektet 'Den digital Amtsgård' og 'Din åbne kommune' er eksempler på to projekter, hvor der med udgangspunkt i borgernes behov er udviklet en række elektroniske borgerservice ydelser.

Projekt 'Den digitale Amtsgård' har bl.a. etableret selvbetjeningstjenester, hvor borgeren/virksomheden kan gennemføre hele ansøgningsproceduren på internettet i forbindelse med vandindvinding, ansøgning om opgravnings- og drikkevandstilladelser.

I projekt 'Din åbne kommune' har de tre deltagende kommuner i samarbejde med private partnere og borgerne udvalgt 18 borgerservices, som digitaliseres. Resultatet er et sæt af ensartede services der hænger sammen med de bagvedliggende arbejdsprocesser i kommunerne, og hvor der i første omgang anvendes informationer der hentes ud af de relevante fagsystemer. Der er i projektet skabt adgang til blandt andet de bagvedliggende ESDH-systemer. På et senere tidspunkt er det meningen, at der også skal være mulighed for at opdatere de bagvedliggende fagsystemer og ESDH-system gennem de udviklede e-services. Projektet er kendetegnet ved at de deltagende kommuner – Frederikshavn, Skagen og Skørping anvender forskellige ESDH-systemer, og at løsningerne udvikles med henblik på at kunne tilbydes/implementeres generelt i kommuner i Danmark.

Andre projekter, der i nogen grad har til formål at tilbyde borgerne digitale services er 'Det aktive Aalborgkort', 'Digital demokrati i det åbne land', 'Digital service til borgerne i Nordjylland samt de tre landsby projekter: 'De digitale landsbyer i Nordjylland', 'IT-landsbypakken' og 'Den digitale landsby' her har formålet også i nogen grad været at bruge internettet som kommunikationsmiddel med borgerne.

### **6.3.6 Indsatsområde VI – Digital infrastruktur i alle offentlige organisationer**

Generelt set fokuseres der mindre på den interne digitalisering af den offentlige sektor. Der er således kun to projekter, der i nogen grad har fokuseret på dette – henholdsvis 'Den digitale Amtsgård' og 'Den åbne digitale administration.

- Under projekt 'Den digitale Amtsgård' er der to delprojekter, hvis primære fokus er at forbedre de interne arbejdsgange vha. af en digitalisering. Det ene projekt er en 'medarbejderportal', som gennem en række strukturerings- og kategoriseringsværktøjer skal effektivisere vidensdelingen mellem medarbejderne. Det andet projekt går ud på at reducere sagsbehandlingstiden på udvalgte services vha. af 'digital sagsstyring'.
- Projekt 'Den åbne digitale administration' har direkte til formål at implementere og organisere ESDH og digital arbejds måde

på en måde, så det resulterer i en reduktion af lønudgifterne på 5% i 2005.

Det er klart at alene gennem implementering af digital forvaltnings løsninger i de øvrige projekter tvinges man til at tage stilling til at ændre procedurer m.v., men egentlige større omstillinger er ikke planlagt eller gennemført.

Det fremgår tydeligt, at den digitale infrastruktur i den offentlige sektor ikke er noget, som DDN-projekterne har fokuseret særlig meget på. Generelt fokuseres der kun på den digitale infrastruktur, såfremt det er nødvendigt for at realisere andre mål i projektet. Det primære fokus mod den digitale infrastruktur har således kun i væsentlig grad været en del af de to ovennævnte DDN-projekt.

### **6.3.7 Indsatsområde VII – Sikker digital forvaltning**

I forbindelse med projektet "På vej mod det åbne digitale rådhus" (delprojekt "Se din egen skattesag") er der implementeret en digital signatur løsning. Her har det været nødvendigt at udvikle en "fuldmagts"-digital signatur, som borger og virksomhedernes advokater o.a. kan benytte ved adgang til klienters skattesager. Konceptet er nu medtaget i OCES-projektet og er et godt eksempel på et resultat af et DDN-projekt der bidrager til videreudvikling af digital forvaltning på andet end lokalt plan.

Der er desuden igangsat et fællesprojekt mellem Nordjyllands Amt, Aalborg Kommune og Aarhus Kommune omkring udvikling af et koncept for sikker udveksling af e-mail mellem forvaltninger. Samarbejdet udspringer direkte af projektet "På vej mod det åbne digitale rådhus"

"Din åbne kommune" har tillige indbygget digital signatur i de services der tilbydes.

### 6.3.8 Indsatsområde VIII – Vejledning og vidensdeling

I tre af projekterne er en del af formålet at samle deres digitale erfaringer for derefter at videreformidle disse til andre offentlige organisationer.

- I projekt 'Den interaktive borger' er en del af formålet at skabe et forum for erfaringsudveksling mellem offentlige institutioner i Danmark og Norge om, hvordan man kan forbedre nærdemokratiet og dialogen med borgerne.
- I flere af DDN-projekterne blandt andet "Din åbne kommune", "Den digitale amtsgård" og "På vej mod det åbne digitale rådhus" bruges der mange ressourcer i forhold til formidling af erfaringer og resultater i forhold til andre indenlandske og udenlandske offentlige organisationer.
- Projekt 'IT-landsbypakken' har - udover at fremme digitaliseringen af landsbyen - også til formål at opbygge en IT-landsbypakke bestående af et CMS-system, en landsbyportal etc. baseret på open source, som andre landsbyer kan anvende gratis.

Indenfor dette indsatsområde er der i løbet af de respektive DDN-projekter sket en værdifuld erfaringsopbygning, som med fordel anvendes i andre organisationer, der ønsker at gennemføre lignende tiltag.

Som nævnt tidligere er der allerede en del at DDN-projekterne der gennem deres erfaringer og resultater har formået aktivt at medvirke til at udbrede viden om hvordan digitale forvaltning projekter kan gribes an og hvilke resultater der er opnåelige, og som har været til inspiration for andre tilsvarende projekter.

## 7. *Anbefalinger vedrørende styrkelse af digital forvaltning*

### 7.1 **Overførsel af erfaringer fra DDN**

Gennemførelsen af DDN-projekterne repræsenterer noget værdifuldt både i forhold til de interne og planlagte resultater af projekterne, men også i forhold til genereringen af henholdsvis positive og negative erfaringer, der kan komme andre kommuner og amter i både Nordjylland og resten af Danmark til gode. Derfor er det væsentligt at fokus ved evaluering af projekterne tænkes bredere end blot at evaluere om projektet har nået sine målsætninger, forventninger m.v. En systematisk erfaringsopsamling vil udgøre et værdifuldt materiale for både DDN-organisationerne, for øvrige kommunale og amtskommunale organisationer, men også for statslige virksomheder. Et andet væsentligt aspekt er udbredelse og genanvendelse af de metodemæssige og teknologiske resultater, der er opnået.

Resultater fra DDN-projekter er ofte blevet anvendt som best practice materiale i vejledninger og hvidbøger (IT- og Telestyrelsens vejledning om digital signatur, Videnskabsministeriets hvidbog om IT-arkitektur).

Der er på nuværende tidspunkt allerede sket en væsentlig overførsel af resultater, metoder og viden mellem DDN-projekter under Det Digitale Nordjylland og andre offentlige organisationer, der beskæftiger sig med udvikling af digital forvaltning. Et eksempel er arbejdet med udvikling af en IT-arkitektur for etablering af web-services på toppen af eksisterende og nye applikationer. Resultaterne herfra har været en af inspirationskilderne (og en showcase for værdien af en fremadrettet IT-arkitektur, se delprojekt under 'Den Digitale Amtsgård') i flere digital forvaltningsprojekter i offentlige organisationer.

En anden af de store udfordringer for digital forvaltning er at skabe integration mellem IT-systemerne, eksempelvis mellem fagsystemer, ESDH-system og kontorsystem (mail, tekstbehandling m.v.). En så-

dan integration er en absolut forudsætning for at man kan etablere løsninger der kan levere sammenhængende services og at man kan udveksle data elektronisk mellem de forskellige systemer m.v.

De erfaringer der gøres og er blevet gjort i forbindelse med integration mellem IT-systemer i DDN-projekterne vil være værdifulde input for andre digitale forvaltnings projekter.

Et tredje eksempel på erfaringer der er kommet projekter uden for DDN til gode er erfaringer fra delprojekter under 'Den Digitale Amtsgård', hvor der tages fat på at digitalisere den amtslige administration på en række punkter, eksempelvis ved anvendelsen af nye visuelle grænseflader (anvendelse af portaler, digitale kortsystemer - GIS) for at øge overskuelighed, brugervenlighed m.v. Det samme er tilfælde i forbindelse med "Det aktive Aalborgkort".

Yderligere eksempler er "*Den åbne digitale administration*", "*Den digitale amtsgård*", "*På vej mod det åbne digitale rådhus*" som alle sigter mod effektivisering og forandring af forvaltningernes interne opgaveløsning og organisation gennem anvendelse af blandt andet ESDH, sagsstyringsmoduler etc. Resultater og erfaringer herfra videregives allerede i forbindelse med den meget udbredte kontakt der finder sted mellem DDN-projekterne og andre offentlige organisationer.

Der er også en række DDN-projekter, der arbejder med borgervendte problemstillinger eksempelvis *Din åbne kommune*, hvor borgerne har mulighed for at etablere personaliserede virtuelle indgange til kommunen og benytte forskellige elektroniske selvbetjeningsløsninger, hvor den indtastede information automatisk valideres. Og endelig er der en række projekter, hvor der eksempelvis er etableret *call centre* for at kunne servicere kommunens borgere uden for de normale åbningstider, styrke borgernes anvendelse af IT, Internet, lokale intranet etc.

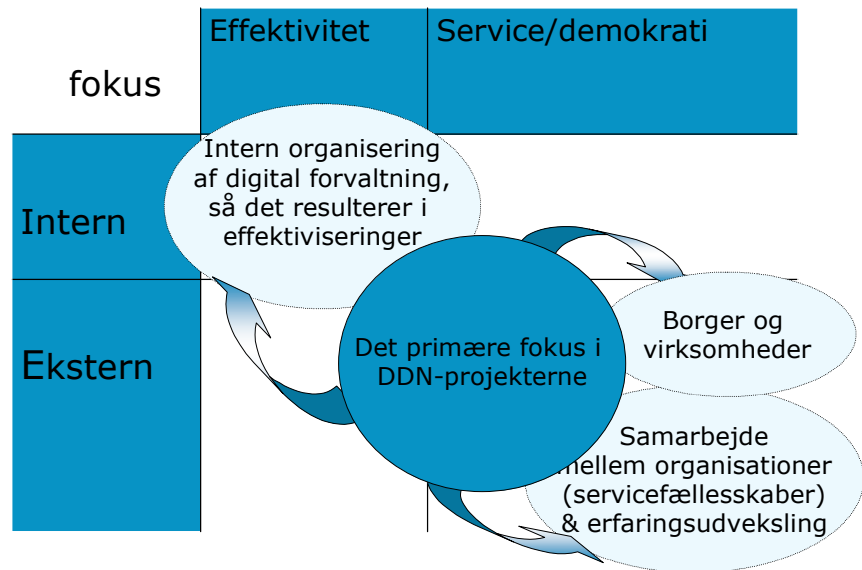
## 7.2 Forslag til fremtidige digitalt forvaltningstiltag i Nordjylland

Undersøgelsen af digital forvaltning i Nordjylland peger på en række forhold, som man allerede er bevidste om, men som ikke desto mindre udgør nogle af de barrierer, der skal overvindes, såfremt ønsket er at digitalisere den offentlige sektor i Nordjylland yderligere. Typiske barrierer er:

- Budget og ressourcemæssige begrænsninger
- Kompetencer i forhold til udvikling og implementering af digital forvaltning
- Forankring og opmærksomhed.

Den fremtidige implementering af digital forvaltning skal have et mere rationelt og internt rettet fokus på ændring og effektivisering af processer, ændring af organisationsformer etc.. Det forudsætter blandt andet, at der skal mere fokus på yderligere integration mellem de interne IT-systemer, der bruges i forbindelse med sagsbehandling og administration. For at opnå den samlede effekt i forhold til effektivisering og serviceudvikling, skal der også fokus på integrationen mellem interne systemer og med de eksternt rettede IT-systemer, der har til formål at tilbyde borgere, virksomheder og samarbejdspartnere (andre offentlige organisationer) en digitaliseret service/informationsudveksling, jf. figur 16.

**Figur 16: Fremtidige fokusområder for udvikling af digital forvaltning i DDN**



DDN-projekterne har primært været teknologiprojekter, der har haft til formål at digitalisere den eksterne service overfor borgerne/virksomhederne, og at skabe åbenhed omkring den offentlige administration og sagsbehandling samtidig med, at der er blevet fokuseret på demokrativinklen; eksempelvis er der blevet etableret internetbaserede debatforums.

Ovenstående figur anskueliggør det skifte, der naturligt kan ske fra det nuværende reelle digitale forvaltnings-paradigme, hvor det handler om at etablere løsninger, over mod et fremtidigt, der i højere grad satser på at få etableret sammenhængende, tværgående løsninger og effektive organisationer, både i økonomisk og menneskelig forstand.

Generelt set bør i højere grad fokusere på:

- Tilpasning af organisationen til de nye opgaver og deres processer, herunder etablering af et IT-fundament, der understøtter e-work og e-services, eksempelvis gennem etablering af de nødvendige forudsætningsteknologier i organisationerne (ESDH, intranet, GIS, IT- og informationsarkitektur, integrati-

onsplatforme m.v.) for derigennem at skabe det teknologiske fundament for en integration mellem *front* og *back office*.

- Omlægning af de organisatoriske strukturer i den offentlige sektor:
  - Internt i organisationerne - for at tilpasse arbejdsgange til den nye teknologi og derigennem sikre en optimal udnyttelse af den nye teknologi og evt. opnå de effektiviseringer, serviceforbedringer og rationaliseringsgevinster som der ønskes.
  - På tværs af de forskellige organisationer gennem en *fleksibel organisering* - dvs. at den enkelte organisation fokuserer på kerneopgaverne, og overlader de resterende opgaver til andre organisationer, der er bedre til at varetage dem. Og gennem *etablering af servicefællesskaber* eksempelvis ved etablering og samling af flere kommuners forvaltninger indenfor det samme område i én enhed (en IT-løsning). Derigennem udnyttes stordriftsfordele, knappe ressourcer bliver ikke en begrænsende faktor og endelig fremmes vidensdelingen. Initiativer som dette kommer den offentlige organisation til gode, idet det øjensynligt vil mindske udviklings- og driftsomkostningerne for den enkelte kommune/amt i forbindelse med digital forvaltnings tiltag, men samtidig vil fx et samarbejde mellem amt og kommune formentlig også (ex. internetportalløsning) resultere i en mere helhedsorienteret servicetilgang til gavn for borgerne.
- Forbedre borgernes IT-kompetencer og tryghed ved at anvende e-services for derigennem at fremme anvendelsen af de etablerede og de fremtidige elektroniske selvbetjenings-services. Det kunne gøres gennem:
  - At udvikle målrettede og seriøse kursusforløb for at fremme de generelle IT-kompetencer, (projekt 'IT-landsbypakken' har haft gode erfaringer med sådanne tiltag overfor eksempelvis ordblinde), hvor der bliver taget hånd om netop den specifikke gruppe af kursisters problemer i forbindelse med anvendelsen af IT.

- At tilbyder de borgere, der er særlig kritiske over for brugen af de elektroniske selvbetjeningservices muligheden for at prøve dem uden at det har nogle konsekvenser. Dette kan gøres ved at udvikle demoversioner, hvormed borgerne kan få indsigt i de fordele, der er ved at bruge internettet som kommunikationsmiddel med det offentlige. For at tilgodese dette kan man med fordel indbygge e-learningaspekter i fremtidige digitale forvaltningsprojekter, der er betinget af, at borgerne bruger internettet.

Undersøgelsen viser at de enkelte organisationer ikke har mulighed for at allokere de nødvendige ressourcer, der skal til for at udvikle og skabe de løsninger, som kan gøre digital forvaltning til den succes, der forventes. Der skal med andre ord findes nye veje, hvis de rigtige løsninger skal etableres, dvs. løsninger som kan understøtte både den interne opgaveudførelse og den eksternt rettede service. En af disse veje er etablering af sammenhængende løsninger (eksempelvis integration af ESDH og fagsystemer, implementering af sikkerhed (digital signatur o.a.)), men det er meget omfattende at etablere dette, og en succes er betinget af en koordineret indsats, og at der løftes i flok (ex. servicefællesskaber). I den forbindelse er der allerede skabt resultater i projekter som "Den digitale amtsgård" og "Din åbne kommune".

Dette vanskeliggøres yderligere af, at der er indbygget en vis træghed i udviklingen af den optimale IT-understøttelse af digital forvaltning, som følge af de markedsmæssige forhold blandt løsningsleverandørerne. Den altovervejende leverandør af kommunale løsninger – KMD, sigter naturligt nok mod først og fremmest at udvikle egne komplette digitale services til forvaltningerne.

Som et resultat af "Din åbne kommune" udvikles et sæt af standardiserede borgerservice løsninger som vil kunne bidrage til en øget konkurrence i markedet for levering af digital borgerservice løsninger til kommunerne. På det seneste er andre leverandører i det kommunale marked kommet med tilbud der kunne gøre vejen mod digital forvalt-

ning mindre omkostningsfuld. Eksempelvis tilbyder en leverandør nu en "gratis" digital signatur løsninger.

Der er i det efterfølgende beskrevet et katalog med en række forslag til initiativer/indsatsområder, der vil kunne gavne den videre udvikling hen mod et endnu mere digitaliseret Nordjylland.

#### *Backoffice – styr på den interne digitale forvaltning*

Opmærksomhed mod:

- At der forud for implementeringsfasen opstilles nogle klare målsætninger/succeskriterier (gennemførelse af *cost-benefit* analyser, og udarbejdelse af *business cases*) for projektet, og at der efterfølgende gennemføres en effektmåling, der dels gør det muligt for de offentlige chefer at sikre, at de får det optimale ud af IT-systemerne. Samtidigt fungerer disse også som et ledelsesværktøj, hvormed de offentlige chefer kan påvise eller sandsynliggøre de effektiviseringer og positive effekter, som den nye IT-løsning medfører for medarbejdere, borgere, virksomheder etc.
- De interne processer og effektivisering af disse gennem anvendelse af ESDH, der integreres med fagsystemerne.
- Den interne implementering og organisering af de digitale tiltag, dvs. sikre, at der sker en tilpasning mellem den nye teknologi og organisationen.

#### *Fællesskaber omkring udvikling og drift af digitale tiltag*

Opmærksomhed mod etablering af:

- *Shared services* (kommune og kommune, amt og amt) - hvor man samarbejder i fx servicefællesskaber om udvikling og/eller drift af digitale tiltag (ex. e-services).
- *Combined services* (amt og kommune, forvaltning og forvaltning) – hvor der ydes en sammenhængende service, som går på tværs af myndighedsskel. For at den offentlige sektor derigennem kan realisere de øjensynlige synergieffekter og overfor borgeren fremstå som én organisation med én indgang.
- Integration af systemer og data med henblik på at kunne optimere anvendelsen af data (ex. genbrug af allerede indtastet information) med det formål at tilbyde borgerne komplette ser-

vices, samt udvikle digitale forvaltningssystemer, der hænger sammen i forhold til den samlede opgave, der skal løses.

#### *Borgerne og virksomhederne – hvordan de tilskyndes til at bruge digital forvaltning*

- Udvikling af modeller for tilskyndelse til brug af digitale services.
- Måltrettet uddannelse af borgerne i brugen af de elektroniske services, evt. gennem e-learningmoduler, demo-versioner etc. for derigennem at sandsynliggøre fordelene for borgerne ved at anvende internettet som kommunikationsmiddel med det offentlige.
- Promovering af sikkerheds aspekter i forbindelse med etablering af e-services, og dermed at gøre borgerne trygge ved at anvende dem.

#### *Allokering af ressourcer*

Opmærksomhed mod:

- At øge de økonomiske ressourcer gennem etablering af eksempelvis partnerskaber og servicefællesskaber.
- At balancere anvendelse af ressourcer mellem analog og digitale services og processer internt i forvaltningerne.
- At forbedre de medarbejdermæssige ressourcer, herunder kompetenceudvikling og uddannelse af medarbejdere og chefer i brugen af og indsigt i fordelene ved digital forvaltning.
- At øge fokus på en mere "forretningsmæssig" tilgang til etablering af digital forvaltningsprojekter for derigennem at styrke arbejdet med målsætninger, realisering af effekter, vurdering og prioritering af de begrænsede økonomiske ressourcer. En god metode kunne være at anvende *business cases*, som grundlag for projektetableringer og vurderinger.

#### *Understøtte udbredelsen og anvendelse af de centrale initiativer*

Det er væsentligt at være opmærksom på de centrale initiativer der foregår i forhold til at gøre det muligt at udvikle grundlaget for etablering af digitale services på tværs af offentlige organisationer:

- De centrale dataudvekslingsinitiativer eksempelvis OIO (Offentlig Information Online), hvor der arbejdes med standarder for meta-

data på sagsområdet, samt XML-infostrukturbasen, der har til formål at sikre en gnidningsfri udveksling af data baseret på XML-standarden mellem borgere, virksomheder og det offentlige.

- Udviklingen af en fællesoffentlig IT-arkitektur, eksempelvis grøn/hvid bog om IT-arkitektur, der vil medføre fælles definitioner af data og sammenhæng i håndteringen af sikkerhed og brugere på tværs af den offentlige sektor, hvilket på sigt vil eliminere de nuværende 'teknologiske øer' i Danmark.

En stor del af ovenstående anbefalinger adresseres allerede i nogle af de eksisterende DDN-projekter, og der er derfor god grund til at være opmærksom på resultater og erfaringer fra disse projekter, når nye digitale forvaltnings projekter skal planlægges eller implementeres.

## *Appendiks 1: Metodisk tilgang til statusopførelsen*

Dette afsnit er en beskrivelse af det metodiske grundlag for udarbejdelse af denne rapport, samt en statisk vurdering af datasættet, der danner baggrund for denne rapport.

### *Valg af interviewpersoner og udarbejdelse af spørgeskema*

De nordjyske kommuner/amt har forestået udvælgelsen af interviewpersonerne i de nordjyske kommuner/amt.

De respektive interviewpersoner er den ansvarlige for digital forvaltning i den pågældende kommune/amt, dvs. fx kommunaldirektør, funktionsleder, IT-chef, servicechef etc.

Formålet med spørgeskemaet har været at afdække så mange aspekter omkring digital forvaltning i Nordjylland som muligt, for derved igennem at kunne udarbejde et statusbillede af digital forvaltning i Nordjylland. Spørgeskemaet indeholder primært spørgsmål med lukkede svarkategorier, mens der enkelte steder er anvendt åbne svarmuligheder, hvilket giver interviewpersonen mulighed for at svare uafhængigt af låste svarkategorier.

Udover den kvantitative del er der også foretaget en række kvalitative interviews med projektansvarlige indenfor en række DDN-projekter, inden for eDemokrati og eGovernment. Formålet med dette har været at belyse resultater og erfaringer med de konkrete digital forvaltnings projekter, idet det ikke har været muligt at belyse disse vinkler vha. den kvantitative del af undersøgelsen. I forbindelse med udvælgelsen af interviewpersoner har DDN henvist til den de respektive DDN-projekters udførende projektledere. Den endelige kontakt og lokalisering af interviewpersonen er foretaget af PLS RAMBØLL Management.

### *Beskrivelse af gennemførelsen af spørgeskemaundersøgelse*

De enkelte interviewpersoner er blevet kontaktet pr. e-mail, hvor de er blevet gjort opmærksomme på formålet med denne undersøgelse.

I e-mailen var der et direkte link/logon og password til det elektroniske spørgeskema (SurveyXact), og interviewpersonernes indtastede data er på den måde direkte blevet indtastet i databasen, der efterfølgende er blevet stillet til rådighed for DDN.

Efterfølgende er der i to omgange blevet taget telefonisk kontakt til interviewpersonerne, hvor de er blevet mindet om undersøgelsens formål etc. og tilbudt at blive guided igennem spørgeskemaet, og dette har bidraget til, at svarprocenten er blevet væsentlig højere.

#### *Det statistiske grundlag for rapporten*

Svarprocenten i undersøgelsen blandt de nordjyske kommuner/amt er på 82%, idet 23 ud af 28 kommuner/amt har deltaget i undersøgelsen. Ikke alle kommunerne har imidlertid udfyldt hele spørgeskemaet. Der er således 3 ud af de 23 kommuner, der har stoppet besvarelsen halvvejs, hvilket medfører at svarprocenten i slutningen af spørgeskemaet er faldet til 71%.

Svarprocenten er dog stadigvæk så høj, at det er statistisk forsvarligt at sige noget om NKA ud fra datamaterialet.

#### *Det statistiske grundlag bag det landsdækkende talmateriale - Digitalisering 2003*

Det landsdækkende talmateriale, der er blevet anvendt i denne rapport stammer fra 'Digitalisering 2003', men for at forbedre sammenligningsgrundlaget er dette talmateriale filtreret således at det kun indeholder besvarelser fra embedsmænd i amter/kommuner (i alt 158 besvarelser). Materialet indgår kun i sammenligningen med NKA-undersøgelsen, såfremt der er tale om identiske spørgsmål.

#### *Det statistiske grundlag for IT i Praksis® 2003*

Undersøgelsen er foretaget blandt de 558 største private og offentlige virksomheder i Danmark. Virksomhederne er udtrukket fra Købmandstandens OplysningsBureaus database. De offentlige virksomheder der indgår i undersøgelsen består af de største statsinstitutioner(departementer, styrelser m.fl.), amter og de 100 største kommuner. Alle amter er medtaget i undersøgelsen, mens statsinsti-

tutioner er udvalgt efter antal ansatte, og kommunerne efter antallet af indbyggere i kommunen.

### **Staten**

Den statslige sektor omfatter ministeriernes departementer samt de statslige styrelser og institutioner. I alt 42 statslige organisationer har besvaret spørgeskemaet. Dermed udgør de 35% af de offentlige virksomheder i undersøgelsen. De deltagende statslige organisationer dækker ca. 52.000 arbejdspladser.

### **Amter**

Undersøgelsen omfatter alle amtskommuner. 9 amter har besvaret spørgeskemaet – svarende til ca. 7% af de offentlige virksomheder i undersøgelsen. De deltagende amter dækker ca. 99.000 arbejdspladser.

### **Kommuner**

Undersøgelsen omfatter de 100 største kommuner. 70 kommuner har deltaget i undersøgelsen – svarende til 58% af de offentlige virksomheder. De deltagende kommuner i undersøgelsen dækker ca. 267.000 arbejdspladser.

Svarprocenten for de offentlige virksomheder er 70%.

Materialet indgår kun i sammenligningen med NKA-undersøgelsen, såfremt der er tale om identiske spørgsmål.