



Sammenhæng



Effektmåling af offentlige it-projekter



IT- og Telestyrelsen

Ministeriet for Videnskab
Teknologi og Udvikling



Effektmåling af offentlige it-projekter

Udgivet af:
IT- & Telestyrelsen

IT- & Telestyrelsen
Holsteinsgade 63
2100 København Ø

Telefon: 3545 0000
Fax: 3545 0010

Publikationen udleveres gratis
Så længe lager haves, ved
henvendelse til:

IT- og Telestyrelsen. danmark.dk
Telefon: 1881
sp@itst.dk
www.netboghandel.dk

Publikationen kan også hentes
på It- & Telestyrelsens
Hjemmeside: <http://www.itst.dk>
ISBN (internet):

Tryk:

Oplag:
ISBN:

>

Effektmåling af offentlige it-projekter

Indhold

>

Forord	7
1. Introduktion	8
2. Hvorfor effektmåling?	9
2.1 Målgruppe	10
3. Guidens struktur og opbygning	12
4. Fase 1: Planlægning og organisering	13
4.1 Effektmålingens formål og ambitionsniveau	13
4.2 Hvornår skal effektmålingen planlægges og gennemføres?	15
4.3 Effektiviseringsprojektets organisering	15
5. Fase 2: Identifikation af fokus og effekter	17
5.1 Afdækning effektmål og succeskriterier	17
5.2 Afdækning af øvrige strategisk væsentlige effektområder	18
5.2.1 Valg af overordnede effektområder for digitaliseringsprojektet	18
5.2.2 Hvilke forhold kan skabe ændringerne på de valgte effektområder?	20
5.3 Sammenskrivning af strategisk væsentlige effektområder	21
6. Fase 3: Opsætning af måleindikatorer	22
6.1 Opsætning af måleindikatorer	22
6.1.1 Hvordan vælges indikatorerne?	23
6.1.2 Krav til validitet i måling af effekter	24
6.1.3 Står omkostningerne ved måling mål med gevinstene?	24
6.2 Konkret måling af effekten på de opstillede indikatorer i praksis	25
6.2.1 Tidspunkt for gennemførelse af effektmålingerne	26
6.3 Udarbejdelse af plan for gennemførelse af effektmåling	26
7. Fase 4: Afrapportering og opfølgning	27
7.1 Afklaring af, om effektmålingen har haft det rigtige fokus	27
7.2 Hvem er aftagerne af afrapporteringen?	28
7.3 Sammenvejningsmetoder	28
8. Introduktion til indikatorkataloget	31
9. Strategi	33
9.1 Overordnet effektmål: Overholdelse af standarder	33
9.1.1 Andel af løsning/services, der overholder standarder/er certificeret til en standard	33

	9.1.2 Andel af organisatoriske enheder, der overholder/er certificeret til en standard	33
	9.1.3 Andel af interne eller eksterne processer, der overholder/er certificeret til en standard	33
	9.1.4 Andel af intern hardware, software, applikationer mv., der overholder/er certificeret til en standard	33
	9.2 Overordnet effektmål: Understøttelse af forretningsstrategi	33
	9.2.1 Grad af understøttelse af afdelingens, myndighedens eller sektorens forretningsstrategiske mål	34
10.	Økonomi	35
	10.1 Overordnet effektmål: Finansielle forbedringer	35
	10.1.1 Udvikling i antal sager behandlet pr. medarbejder eller årsværk	35
	10.1.2 Udvikling i vedligeholdelses- og driftsomkostninger	35
11.	Samfund	37
	11.1 Overordnet effektmål: Åbenhed	37
	11.1.1 Udvikling i antal politikker/ planer/ beslutninger, som er gjort tilgængelige for online-høring	37
	11.1.2 Udvikling i antallet af digitale interaktioner og høringer	37
	11.1.3 Udvikling i svartid på spørgsmål modtaget via internettet	38
	11.1.4 Offentliggørelse af basisinformation i form af budgetter og udgifter, organisationsdiagrammer mv. online	38
	11.1.5 Udvikling i antal brugergenererede online-forespørgsler	38
	11.1.6 Vurdering af tilgængelighed med udgangspunkt i vurderingsparametre defineret i bedstpaanettet.dk	39
	11.2 Overordnet effektmål: Gennemsigtighed og ansvarlig	39
	11.2.1 Andel af processer, der er fuldt sporbare online	39
	11.3 Overordnet effektmål: Deltagelse	40
	11.3.1 Udvikling i online-services certificeret brugervenlige/specielt til handicappede/svage grupper i samfundet	40
12.	Intern organisering	41
	12.1 Overordnet effektmål: Forbedret arbejdsstyrke i forhold til kompetencer/arbejdsvilkår mv.	41
	12.1.1 Antal medarbejdere, som er under formaliserede uddannelsesforløb	41
	12.1.2 Antal medarbejdere, som har gennemført videreuddannelse	41
	12.1.3 Antal medarbejdere med IKT-/digitaliseringskompetencer	42
	12.1.4 Antal medarbejdere, som udfører fjernarbejde	42
	12.1.5 Udviklingen i antallet af medarbejdere samt anciennitet	42
	12.1.6 Udvikling i medarbejdertilfredshed gennemført ved måling	43
	12.2 Overordnet effektmål: Bedre organisering	43

12.2.1	Udvikling i procestid og sagsbehandlingstid for interne processer	43
12.2.2	Udvikling i transaktioner, som kan klares umiddelbart af frontdesk-personale	43
12.2.3	Udvikling i antal redesignede forretningsprocesser	44
12.3	Overordnet effektmål: Forretningsarkitektur	44
12.3.1	Udvikling i antallet af standardiserede processer	44
12.3.2	Andel af dokumenter/sager udvekslet elektronisk til andre myndigheder	44
12.3.3	Andel af dokumenter/sager udvekslet elektronisk til borgere og virksomheder	44
12.3.4	Andel af dokumenter/sager udvekslet elektronisk inden for egen organisation	45
12.3.5	Udvikling i antal online-transaktioner	45
12.4	Overordnet effektmål: Servicekanaler	45
12.4.1	Reduktion i antallet af servicekanaler, som kan tilgås totalt/i afdelingen/myndigheden	46
12.4.2	Andel af den samlede kommunikation, som foregår via den digitale kanal	46
12.4.3	Udvikling i antal services tilgængelige på hjemmesiden	46
12.4.4	Andel af services, som kan klares med straksafgørelser	46
12.4.5	Antallet af services, som ville kunne være klaret online	47
12.5	Overordnet effektmål: Drift og support	47
12.5.1	Udvikling i antallet af fejl	47
12.5.2	Udvikling i it-løsningens opetid	48
13.	Eksterne interessenter	49
13.1	Overordnet effektmål: Reduktion i administrative byrder	49
13.1.1	Udvikling i administrative byrder for borgere og/eller virksomheder	49
13.1.2	Reduktion i direkte omkostninger for borgere og/eller virksomheder	49
13.2	Overordnet effektmål: Øget værdi og tilfredshed for brugerne	50
13.2.1	Udvikling i antal klager	50
13.2.2	Udvikling i sagsbehandlingstid for "standardpakke" af service	50
13.2.3	Udvikling i antal brugere uden for normal åbningstid	50
13.2.4	Brugervurdering af løsningen	51
13.2.5	Brugere, der har tillid til myndighedens online-ydelser	51
13.2.6	Graden af/udviklingen i hjælp og support online	51
13.2.7	Graden af/udviklingen i support via kundeservicecenter eller lign.	51
14.	Afrunding	53
	Bilag	54
	Bilag A: Skabelon til beskrivelse af udgangspunkt og rammer for effektmålingen (produkt ved afslutningen af fase 1)	54
	Bilag B: Skabelon til planlægning af effektmåling (produkt ved afslutningen af fase 3)	55
		55

Forord

>

Rigsrevisionen bemærkede i december 2005, at det kun i begrænset omfang er undersøgt, hvilke effekter de statslige digitaliseringsprojekter har haft.

Jeg tilsluttede mig, at myndighederne generelt bør blive bedre til at måle anvendelse og effekt af de digitale løsninger. For at understøtte dette har Videnskabsministeriet udviklet en model for målingen af realiseret effekt af de mange ambitiøse it-projekter, der sættes i verden.

Med effektmålingsværktøjet har kommuner, regioner og statslige myndigheder nu fået et værktøj, der kan give dem overblik over, hvilke effekter der følger af deres it-projekter.

Værktøjet giver en let introduktion til effektmåling og giver inspiration til, hvordan en konkret effektmåling kan udføres. Denne publikation henvender sig således både til begyndere inden for effektmåling og til erfarne brugere, der ønsker at lære mere.

Det er mit håb, at udbredelsen af dette værktøj vil medføre en holdningsændring, hvor offentlige myndigheder i fremtiden systematisk følger op på, at it-projekter får de ønskede effekter til gavn for borgerne.

Helge Sander,
Minister for Videnskab, Teknologi og Udvikling

1. Introduktion



Formålet med dette værktøj er at give offentlige organisationer mulighed for at foretage en mere struktureret og ensartet måling af de effekter, som digitaliseringsprojekter opnår.

Ideen er, at det skal kunne bruges til at gøre offentlige organisationer bedre rustet til at gennemføre effektvurderinger – fra identifikation af effekter over måling af disse til beslutningen om, hvordan viden om et digitaliseringsprojekts effekter kan finde anvendelse i en organisations videre arbejde med digitaliseringen i den enkelte organisation - eller i samarbejde med andre.

Et væsentligt mål med værktøjet er således at sikre, at offentlige organisationers digitaliseringsprojekter fremover i stigende grad kommer til at indeholde vurderinger af resultater og effekter af de enkelte projekter.

Begrebet digitaliseringsprojekt dækker i denne sammenhæng alt lige fra f.eks. indførelsen af et stort og kompliceret ESDH-system over opdateringen af en afgrænset arbejdsgang i et registreringssystem til indførelsen af et nyt printsystem eller en afgrænset selvbetjeningsløsning på en hjemmeside. Både store og små projekter kan med andre ord gøre brug af værktøjet. Helt store projekter anbefales dog at supplere med yderligere råd og vejledning.

Udgangspunktet for såvel udviklingen af værktøjet som den praktiske anvendelse af det er, at måling af effekter af digitaliseringsprojekter endnu ikke er særligt udbredt i den offentlige sektor. Det er således kun et fåtal af projekter, hvor der er udarbejdet egentlige målinger før igangsættelsen af dem. Denne uhensigtsmæssige praksis har medført, at der også er begrænset viden om, hvilke effekter en organisation kan opnå i forbindelse med gennemførelsen af et digitaliseringsprojekt.

Effektmålingsværktøjet her er derfor målrettet udarbejdelse af målinger af de opnåede effekter efter gennemførelsen af digitaliseringsprojekt, uden at der er lavet målinger af situationen før igangsættelsen af projektet.

Værktøjet kan dog uden problemer anvendes i forbindelse med planlægning og gennemførelse af effektmålinger allerede i forbindelse med opstarten af et digitaliseringsprojekt. Dog beskrives der ikke i detaljer, hvilke fordele der vil være knyttet hertil i form af højere validitet for før-målinger, samt hvordan før-målinger kan integreres i digitaliseringsprojektets øvrige aktiviteter, eksempelvis arbejdsgangsanalyser.

Selve værktøjet er struktureret i relation til to hovedelementer. Det ene element er en guide, der er bygget op over en række faser, som anviser, hvordan man gennemfører selve effektmålingen. Det andet element er et katalog over konkrete indikatorer med inspiration og vejledning i, hvordan man finder frem til disse. Ideen er, at begge kan læses og bruges sammen eller hver for sig.

Som inspiration er der som bilag vedlagt en række skabeloner til guiden. Formålet med disse er alene at angive, hvorledes man kunne foretage afrapporteringer mv.

2. Hvorfor effektmåling?



Der er ofte store forventninger til, hvad digitalisering af den offentlige sektor kan betyde. I en lang række tilfælde har man imidlertid måtte erkende, at det ikke har været muligt at indfri disse forventninger. I en tid hvor det offentlige er under stigende pres for at kunne løse opgaverne bedre og billigere, og mange digitaliseringsprojekter bliver stadig mere komplekse samt tids- og ressourcekrævende, er der derfor behov for, at det offentlige sikrer klar og tydelig dokumentation af effekten af disse projekter.

Baggrunden for udviklingen af dette værktøj er, at flere undersøgelser har vist, at det offentlige ikke er gode nok til at påvise effektiviserings- og serviceforbedringer i hovedparten af de digitaliseringsprojekter, der gennemføres. Som konsekvens heraf, er de derfor heller ikke målrettede nok i hjemtagelsen af de gevinster, der måtte ligge i dem.

Af samme årsag er det i Regeringens, KL's og Danske Regioners fælles ”Strategi for digitalisering af den offentlige sektor 2007-2010” (marts, 2007) et væsentligt omdrejningspunkt, at der skal fastsættes mål for digitaliseringsprojekterne, og der skal følges op på dem. Det er således en konkret målsætning, at der i strategiperioden skal endnu stærkere fokus på konsekvent effektivisering samt sikring af dokumentation af digitaliseringsindsatsen. Værktøjet her skal ses som et af flere tiltag, der skal sikre videreudviklingen af de fællesoffentlige værktøjer, der stilles til rådighed for myndighederne.

En systematisk tilgang til effektmåling kan sammen med brugen af øvrige projektstyringsværktøjer hjælpe en organisation til at sikre, at de mulige effektiviseringsgevinster for et givent digitaliseringsprojekt hjemtages samtidig med, at eventuelle negative effekter af et digitaliseringsprojekt minimeres.

Effektmåling er i dag ikke særlig udbredt i den offentlige sektor. En af forklaringerne på dette kan være, at det ofte er omkostnings-/udgiftssiden, som er lettest at kvantificere i digitaliseringsprojekter – hvorimod effekterne ofte har en karakter, som gør dem vanskeligere at dokumentere og systematisere. Det er kort sagt nemmere at identificere, hvad et projekt har kostet end hvad man har fået ud af projektet. Formålet med denne guide er at anskueliggøre en proces til at finde frem til effektområder for et givent projekt og indikatorer til målingen af disse.

Effektmåling har tætte relationer til etableringen og anvendelsen af såkaldte business cases. Business cases opstilles i forbindelse med beslutningen om igangsættelsen af selve projektet. Derudover er elementerne i business casen typisk også et vigtigt projektstyringsværktøj i forbindelse med selve gennemførelsen af digitaliseringsprojektet.

Hvor der ved en business case typisk er fokus på at identificere omkostninger og gevinster ved gennemførelsen af projektet, fokuserer effektmåling på at skabe et overblik over de faktisk opnåede effekter af projektet – effekter, der kan være både positive og negative og tilsigtede såvel som utilsigtede.

Der kan i princippet godt gennemføres en effektmåling for et digitaliseringsprojekt, selv om der ikke er udarbejdet en business case for det pågældende projekt. Det anbefales dog, at der udarbejdes både en business case og en effektmåling, da disse i

praksis understøtter hinanden. Derudover kan en effektmåling på et projekt ofte tjene som inspiration til opstilling af f.eks. succeskriterier eller målsætninger i en ny business case for et andet projekt i organisationen. Konkret vil det oftest være enkelte indikatorer eller effektmål, som vil udgøre bidraget.

En effektmåling kan bruges dokumenterende som grundlag for en vurdering af, om de målsætninger, organisationen i sin tid satte op for et digitaliseringsprojekt, også er realiseret, og dermed om projektet isoleret set har været en succes. Men mere vigtigt kan en effektmåling bruges som et beslutningsgrundlag for strategiske beslutninger om organisationens videre digitalisering. Det er derfor væsentligt, at topledelsen, uanset den rolle den ellers måtte være tiltænkt i selve effektmålingsprojektet, inddrages i processen.

Strategisk og fremadrettet brug af effektmåling kan således i sig selv bidrage til at sikre, at gevinsterne for et digitaliseringsprojekt realiseres. Strategisk og fremadrettet brug af effektmåling kan herudover bidrage til at forankre forståelsen af effekterne af et digitaliseringsprojekt og arbejdet med at realisere dem.

En manglende systematisk tilgang til effektmåling kan i sidste ende lede frem til uhensigtsmæssigt planlagte og gennemførte projekter – fordi projekterne ikke i tilstrækkelig grad får et systematisk grundlag for at maksimere og hjemtage disse effekter.

2.1 Målgruppe

Værktøjet er som nævnt opdelt i to. En guide og et indikatorkatalog. Guiden er i sin struktur og opbygning målrettet til de ledere og projektledere i den offentlige sektor, der styrer eller har ansvar for digitaliseringsprojekter, og som slet ikke – eller kun i begrænset omfang – har erfaringer med gennemførelse af effektmålinger for digitaliseringsprojekter.

Guidens sekundære målgruppe er offentlige topchefer, der ønsker at få en større forståelse af de forretningsmæssige gevinster ved at gennemføre systematisk effektmåling af digitaliseringsprojekter.

Selve guiden vil kunne anvendes til at foretage effektmålinger på alle typer af digitaliseringsprojekter, idet ambitionsniveauet for de konkrete effektmålinger kan skaleres op og ned i forhold til projekternes størrelse.

Hvis man allerede har oparbejdet erfaring med effektmåling, kan guiden forhåbentlig bruges som tjekliste eller til almindelig inspiration. Hvis man alene leder efter inspiration til valg af indikatorer, og hvordan disse kan måles, anbefales det, at man springer direkte til kapitel 8, hvor indikatorkataloget begynder.

>

Første del: Guiden

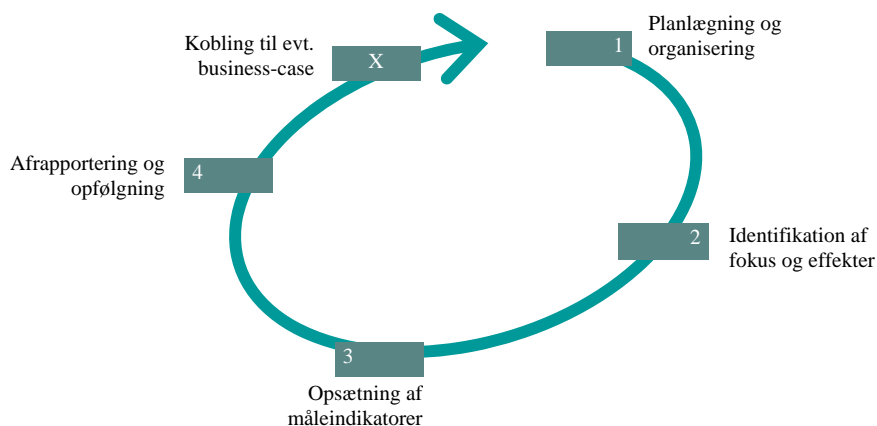
3. Guidens struktur og opbygning

>

Guiden er struktureret i fire hovedfaser og en opfølgingsfase. Opdelingen i faser er gjort efter samme filosofi som øvrige faseopdelte projektværktøjer, eksempelvis Den Digitale Taskforce's projektmodel og i forlængelse heraf PRINCE2-modellen.

Den overordnede filosofi bag en faseinddeling er, at hver overgang mellem faserne udgør et beslutningspunkt, hvor der skal træffes beslutning om, i hvilken retning effektmålingen skal fortsætte. Ideen er, at faseplanlægningen i sig selv dermed bidrager til forventningsafstemningen i projektet samt den løbende kvalitetssikring af det. Faserne fremgår af nedenstående figur.

Figur 1: Guidens grundstruktur



For hver fase er beskrevet:

- > Fasens overordnede formål og resultatmål.
- > Anbefalinger til processen/fremgangsmåde, valg af metode (hvilke redskaber skal bruges) samt inspiration til, hvilke dokumenter der skal produceres.

Uanset hvilken projektmodel og hvilke konkrete værktøjer der anvendes som styrings- og planlægningsredskaber i den enkelte organisation, er det vigtigt, at guiden indarbejdes og kobles til disse. Først herved bliver effektiviteten en naturlig del af de øvrige styrings- og projektledelsesværktøjer, der anvendes.

4. Fase 1: Planlægning og organisering

>

Formål

At fastlægge udgangspunkt, rammer og projektorganisering for effektmålingen.

Resultatmål

Ved udgangen af fasen skal følgende være fastlagt:

- > Formålet med effektmålingen
- > Overordnet tids- og aktivitetsplan for effektvurderingsprojektet
- > Organiseringen af effektvurderingsprojektet

Fremgangsmåde

Fastlæggelse af udgangspunkt, rammer og projektorganisering for effektmålingen kan ske med udgangspunkt i organisationens projektstyringsmodel, hvis en sådan anvendes. Til inspiration er der udarbejdet en skabelon for beskrivelse af udgangspunkt, rammer og projektorganisering for effektmålingen. Skabelonen kan tilpasses i forhold til organisationens standardprojektstyringsmodel – se bilag A.

En række forhold relaterer sig specifikt til gennemførelse af effektmålinger. I fastlæggelsen af udgangspunkt og rammer for effektmålingen bør der være særlig opmærksomhed på:

- a) Effektmålingens formål og ambitionsniveau
- b) Hvornår skal effektmålingen planlægges?
- c) Projektets organisering

I det følgende er ovenstående forhold beskrevet nærmere.

4.1 Effektmålingens formål og ambitionsniveau

Grundlæggende kan effektmåling gennemføres med tre forskellige formål:

1. Effektmåling som procesunderstøttelse

Effektmålingen skal bruges til at vurdere, om digitaliseringsprojektet er på rette vej. I dette tilfælde skal første effektmåling placeres tidligt og gerne umiddelbart efter, at det er afsluttet.

Selv om organisationen endnu ikke har fået det nye system og arbejdsgange ind under huden, vil effektmålingen bidrage til at identificere svage punkter ved implementeringen, f.eks. uhensigtsmæssige procedurer, arbejdsgange eller manglende fokus på uddannelse. En effektmåling af denne karakter skal følges op af yderligere målinger, efter at organisationen er blevet fortrolig med systemet, nye arbejdsgange mv.

2. Effektmåling som dokumentation

Effektmåling skal bruges dokumenterende som grundlag for en vurdering af, om de målsætninger, organisationen i sin tid satte op for et digitaliseringsprojekt, nu også er realiseret, og dermed om projektet isoleret set har været en succes. Her bør første måling først gennemføres, når medarbejderne og øvrige brugere er blevet fortrolige med de nye systemer og arbejdsgange.

Hvis der er tale om en meget stor brugergruppe med mange forskellige brugerprofiler, kan første måling gennemføres, når de brugergrupper, der hurtigst tager systemet i anvendelse, er blevet fortrolige med systemerne og arbejdsgange. Hvor lang tid efter implementeringen, hvor denne fortrolighed kan forventes opnået, vil primært afhænge af kompleksiteten af det pågældende digitaliseringsprojekt.

3. Effektmåling som strategisk beslutningsgrundlag

Effektmålingen skal bruges som grundlag for fremadrettede strategiske beslutninger om yderligere digitalisering af det pågældende forretningsområde – enten ved igangsættelse af yderligere aktiviteter inden for det samme digitaliseringsprojekt eller ved igangsættelsen af nye projekter.

Som nævnt under punkt 2, bør første måling først gennemføres, når medarbejderne og øvrige brugere er blevet fortrolige med de nye systemer, arbejdsgange mv. Men i modsætning til punkt 2 bredes fokus for effektmålingen ud til at fokusere på alle effekter, der kan have indflydelse på karakteren af de fremadrettede strategiske beslutninger – positive som negative og tilsigtede såvel som utilsigtede effekter.

I praksis vil formålet med effektmålingen oftest være en kombination af ovenstående tre typer af formål. Med mindre særlige forhold taler for andet, bør effektmålingen altid tilrettelægges med en vis grad af strategisk fremadrettet fokus. Der bør altid foretages en prioritering af, hvilke af de tre overordnede formål der er det primære for effektmålingen.

Omfanget og størrelsen af det digitaliseringsprojekt, der skal gennemføres en effektmåling på, kan have betydning for valg af ambitionsniveau. Guiden her vil i princippet kunne anvendes på alle typer af projekter. Såfremt der er tale om meget store eller meget små og afgrænsede projekter, anbefales det dog, at der foretages en nøjere vurdering af behov og målsætning.

Er der tale om helt små projekter, kan det være rigeligt at foretage måling ud fra et par indikatorer, som allerede er kendt og anerkendt i forvejen.

Er der omvendt tale om helt store projekter, anbefales det, at dette i videst muligt omfang nedbrydes i delleverancer. Herved sikres det, at der kommer fokus på alle de leverancer, som samlet set har skabt grundlaget for den løsning, der er blevet etableret, frem for alene at måle på slutproduktet. Er der tale om meget komplekse løsninger, der har strakt sig over lang tid, eller som har involveret mange interessenter (f.eks. flere myndigheder), anbefales det, at guiden suppleres med en egentlig evaluering eller lignende.

4.2 Hvornår skal effektmålingen planlægges og gennemføres?

Som det fremgår af 4.1, varierer tidspunktet for, hvornår aktiviteterne forbundet med effektmålingen skal finde sted relativt til formålet med effektmålingen. Såfremt effektmålingen er en integreret del af implementeringsstrategien, skal den derfor senest være planlagt på det tidspunkt, hvor det konkrete it-system er sat i drift.

Såfremt formålet er dokumenterende eller strategisk fremadrettet, er det i princippet aldrig for sent at planlægge og gennemføre en effektmåling. I praksis vil det dog være vanskeligt at påbegynde planlægning af effektmåling for digitaliseringsprojekter mere end 12-18 måneder efter, at projektet er gennemført.

Årsagen hertil er, at en effektmåling i større eller mindre omfang tager udgangspunkt i estimater for ”før-situationen”, og at retrospektive vurderinger af en før-situation, der ligger 12-18 måneder tilbage, oftest vil indeholde for store usikkerheder. Såfremt usikkerheden vurderes for stor, kan der alternativt gennemføres en potentialevurdering, hvor ”efter-situationen” for det gennemførte digitaliseringsprojekt bruges som udgangspunkt for en vurdering af potentialerne for yderligere digitalisering.

Endelig spiller behovet for at gennemføre egentlige før-målinger ind på beslutningen om, hvornår effektmålingen skal planlægges. Gennemførelse af før-målinger giver et mere præcist grundlag at vurdere efter-målingerne i forhold til og dermed samlet set en større validitet af effektmålingen. Herudover kan gennemførelsen af før-målinger i sig selv være procesunderstøttende som en integreret del af digitaliseringsprojektets første faser, eksempelvis i forbindelse med potentialevurderinger eller arbejdsgangsanalyser.

For ikke at afskære projektet fra muligheden for at gennemføre før-målinger, bør organisationen altid efterstræbe at igangsætte planlægningen af effektmålingen allerede i forbindelse med opstarten af det digitaliseringsprojekt, der skal gennemføres effektmåling for.

4.3 Effektvurderingsprojektets organisering

Det er vigtigt, at der er en bred repræsentation af ledere, udviklere og brugere af projektet i den organisation eller gruppe af personer, som skal have ansvaret for at gennemføre effektmålingen. Det anbefales, at selve projektet organiseres i en *projektgruppe*, en *styregruppe* og evt. en *referencegruppe*.

Projektgruppen er den, der har ansvaret for at gennemføre selve effektmålingen. Styregruppen har ansvaret for at træffe de fornødne beslutninger på baggrund af oplæg fra projektgruppen i forbindelse med de efterfølgende tre faseovergange. Referencegruppen kan være relevant, hvis der enten er tale om meget store løsninger, meget brede og/eller meget forskellige brugergrupper, eller at løsningen f.eks. involverer flere myndigheder. Gruppen har derfor typisk ikke noget egentlig ansvar, men høres f.eks. i forbindelse med faseovergange eller inddrages i afklaring af specifikke problemstillinger.

Det konkrete omfang af grupper og antallet af deltagere i disse afhænger af digitaliseringsprojektets størrelse. Uanset størrelse, anbefales det imidlertid, at det altid sikres, at topledelsen – eller ledelsesniveauet umiddelbart herunder – er inddraget i projektet.

I forbindelse med udpegningen af deltagere, anbefales det, at der tages højde for følgende forhold:

Organisationens topledelse bør være repræsenteret i styregruppen

En forudsætning for, at resultaterne af effektmålingen kan bruges som grundlag for fremadrettede strategiske beslutninger om organisationens videre digitalisering, er, at effektmålingen er stærkt forankret i en forståelse af organisationens overordnede forretningsmæssige mål og visioner. For at sikre denne sammenhæng mellem effektmåling og forretningsstrategiske mål gennem hele effektmålingsforløbet bør topledelsen være repræsenteret i effektmålingens styregruppe.

Der skal sikres metodiske og analytiske kompetencer i projektgruppen

Det er helt centralt, at der i projektgruppen er repræsenteret de nødvendige metodiske og analytiske kompetencer til at tilrettelægge, gennemføre og analysere de konkrete effektmålinger. Disse kompetencer er eksempelvis helt centrale for at sikre en valid operationalisering af overordnede effekter, f.eks. økonomiske besparelser i konkrete indikatorer, som man kan måle på. De rette kompetencer er også vigtige i den efterfølgende analyse og videreformidling af, hvad måling(erne) har kunne påvise, at det pågældende digitaliseringsprojekt har haft.

Brugere af de nye it-systemer bør være repræsenteret i projektgruppen

Personer, der er brugere af de it-systemer, som er indført i forbindelse med digitaliseringsprojektet, vil ofte have værdifulde førstehåndserfaringer vedrørende digitaliseringsprojektets positive og negative effekter. Det kan derfor være en fordel at have en eller to repræsentanter fra brugergruppen direkte repræsenteret i projektgruppen. Brugernes erfaringer kan dog også inddrages i projektgruppen på anden vis, eksempelvis gennem interview.

5. Fase 2: Identifikation af fokus og effekter

>

Formål

At identificere de effektområder, som strategisk er væsentlige for digitaliseringsprojektet.

Resultatmål

Ved udgangen af fasen skal der foreligge:

- > En oversigt over alle de effektområder, som strategisk er væsentlige for digitaliseringsprojektet.

Fremgangsmåde

Arbejdet med at identificere og prioritere, hvilke effektområder som strategisk er væsentlige for digitaliseringsprojektet, omfatter overordnet set følgende to aktiviteter:

1. Afdækning af vedtagne effektmål og succeskriterier for digitaliseringsprojektet.
2. Afdækning af øvrige strategisk væsentlige effektområder for digitaliseringsprojektet – positive som negative og tilsigtede såvel som utilsigtede.

Vægtningen af de to aktiviteter vil afhænge af, hvad det overordnede formål med effektmålingen er.

Såfremt formålet med effektmålingen primært er det strategiske eller procesunderstøttende, vil både aktivitet 1 og 2 skulle behandles ligeværdigt, idet der i dette tilfælde skal skabes et overblik over alle typer af relevante effektområder, som strategisk er væsentlige for digitaliseringsprojektet.

Er formålet med effektmålingen primært dokumenterende, vil aktivitet 1 oftest veje tungest i fasen. Effektmålinger, hvis primære formål er dokumenterende, bør dog altid i et vist omfang også forholde sig til, hvilke øvrige strategisk væsentlige effektområder end de vedtagne, som digitaliseringsprojektet har påvirket. Dette skyldes, at et projekt isoleret set kan betragtes som en succes i forhold til projektets vedtagne effektmål og succeskriterier på trods af, at projektet utilsigtet har påvirket en række øvrige effektområder i negativ retning.

På samme måde kan et projekt, der isoleret set ikke har levet op til projektets vedtagne effektmål og succeskriterier, utilsigtet have påvirket en række øvrige effektområder i positiv retning. Dermed kan projektet samlet set have givet organisationen en række strategiske fordele i forhold til den videre digitalisering.

I det følgende er fasens to hovedaktiviteter beskrevet nærmere.

5.1 Afdækning effektmål og succeskriterier

Uanset om formålet med effektmålingen er procesunderstøttende, dokumenterende eller strategisk, skal der i forbindelse med planlægningen af effektmålingen aktivt træffes beslutning om, hvilke beslutninger effektmålingen overordnet set skal forholde sig til vedrørende digitaliseringsprojektets effektmål og succeskriterier.

>

Der skal derfor gennemføres en kortlægning af, hvilke overvejelser og beslutninger i relation til effektmål og succeskriterier, som organisationen samlet set har gjort sig i forbindelse med beslutningen om igangsættelse af det pågældende digitaliseringsprojekt. Samt de eventuelle justeringer af forventninger til hovedresultater, succeskriterier mv., der er foretaget i forbindelse med gennemførelsen af digitaliseringsprojektet.

Sådanne beslutninger vil typisk være dokumenteret i projektgrundlaget for digitaliseringsprojektet. Såfremt digitaliseringsgrundlaget er gennemført med udgangspunkt i Den Digitale Taskforce's projektmodel eller PRINCE2, vil det centrale dokument være PID-dokumentet (ProjektInitieringsDokument). Yderligere information om projektmodellen kan findes her:

http://modernisering.dk/da/projekter/redskaber_og_vejledninger/projektmodel/

Herudover vil også de dele af business casen, der beskriver forventninger til udgifter og gevinster ved gennemførelsen af digitaliseringsprojektet, være en central kilde.

Business cases kan i lighed med effektivvurderingen være mere eller mindre omfattende. Den Digitale Taskforce har udviklet, et business case-værktøj til digitaliseringsprojekter. Yderligere informationer om værktøjet kan ses her:

http://e.gov.dk/fileadmin/Filer/Dokumenter/Vejledninger/V_rkt_j_til_v_rdiestimering/vaerktoej_til_vaerdiestimering1.pdf.

Endelig kan referater fra styregruppemøder for digitaliseringsprojektet være en kilde til viden om justeringer af succeskriterier for projektet.

5.2 Afdækning af øvrige strategisk væsentlige effektområder

Et digitaliseringsprojekt medfører ofte grundlæggende forandringer i organisationens arbejdsprocesser, services, kommunikations- og samarbejdsstrukturer mv., som det kan være svært at skabe et samlet overblik over. De primære udfordringer i forbindelse med at udarbejde en samlet liste over de strategisk væsentlige effektområder for digitaliseringsprojektet – positive som negative og tilsigtede såvel som utilsigtede – er:

- > at skabe et overblik over, hvilke overordnede effektområder digitaliseringsprojektet kan forventes at have påvirket.
- > at opnå en forståelse af, hvilke forhold der skaber ændringerne på de pågældende effektområder.

I det følgende er givet en række gode råd til, hvordan ovenstående udfordringer håndteres.

5.2.1 Valg af overordnede effektområder for digitaliseringsprojektet

Udfordringen ved at identificere et digitaliseringsprojekts primære effekter er, at en organisation uden store erfaringer inden for effektmåling kan have svært ved at finde ud af, inden for hvilke overordnede områder man skal "kigge" efter effekterne.

En måde at målrette afdækningen af et digitaliseringsprojekts effekter kan derfor være at tage udgangspunkt i en liste over de typiske overordnede *effektområder*, som et digitaliseringsprojekt kan påvirke, og derefter for hvert effektområde at vurdere, om projektet, som der gennemføres en effektmåling for, har haft effekter inden for det pågældende effektområde.

Det konkrete valg af effektområder afhænger i sidste ende af projektets fokus og succesmål. Der er identificeret seks hovedkategorier, som man med fordel kan tage udgangspunkt i i forbindelse med valg af fokus. Kategorierne er udarbejdet på baggrund af en kombination af nationale og internationale erfaringer vedrørende effekter af projekter for digital forvaltning og de erfaringer som er blevet indhentet i de myndigheder, der har været involveret i udviklingen af guiden.

Under hver af hovedkategorierne er der endvidere opstillet en række overordnede effektområder. Kategorier og effektområder fremgår af nedenstående oversigt.

1. Strategi*

- > a. Overholdelse af standarder
- > b. Understøttelse af forretningsstrategi

2. Økonomi*

- > a. Finansielle forbedringer

3. Samfund

- > a. Åbenhed
- > b. Gennemsigtighed og ansvarlighed
- > c. Deltagelse

4. Intern organisering

- > a. Forbedret arbejdsstyrke
 - > b. Bedre organisering
 - > c. Udvikling i forretningsarkitektur
-

>

- > d. Servicekanaler
- > e. Drift og support

5. Eksterne interessenter

- > a. Reduktion i administrative byrder
- > b. Øget værdi og tilfredshed for brugerne

6. Organisation

- > a. Forbedret arbejdsstyrke med hensyn til kompetencer/arbejdsvilkår mv.
- > b. Bedre organisering
- > c. Forretningsprocesser

Effektområderne Strategi og Økonomi er markeret med en *. Årsagen hertil er, at det anbefales, at det gøres obligatorisk at opstille effektmålinger for alle typer af digitaliseringsprojekter inden for disse to områder.

Strategi er markeret, fordi det uanset projektets størrelse er vigtigt at tydeliggøre, at det enten 1) støtter op om organisationens målsætninger, eller 2) sikres, at de afvigelser fra strategien, som der måtte være kommet ud af et projekt, tydeliggøres i organisationen. Økonomi er markeret, fordi det uanset projektets størrelse og type er vigtigt at få tydeliggjort den økonomiske effekt. Særligt hvis den er afledt, og dermed findes på andre områder end forventet ved projektets start.

De enkelte effektområder og mål er beskrevet i det anden del af denne publikation - Indikatorkataloget. I kataloget er der under hvert effektmål identificeret en række bud på konkrete indikatorer, der kan understøtte målingen af, hvorvidt de overordnede effektområder nås eller ej. Indikatorkataloget kan således benyttes af såvel projekt- som styregruppen som en del af beslutningsgrundlaget for afslutningen af fase 2.

5.2.2 Hvilke forhold kan skabe ændringerne på de valgte effektområder?

For at kunne vurdere, hvor et digitaliseringsprojekt må forventes at have haft en effekt, er det vigtigt, at der bliver skabt en grundlæggende forståelse af, hvad digitaliseringsprojektet samlet set bidrager til at realisere af effekter.

I denne fase af effektmålingen er det derfor vigtigt ikke at begrænse fokus til effekter af selve den teknologi, som er indført i forbindelse med digitaliseringsprojektet. Fokus bør i stedet være på at få en forståelse af forholdet mellem den samlede palet af forandringsværktøjer, der er bragt i spil i projektet, og de organisatoriske processer og medarbejdere/eksterne brugere, som disse påvirker.

Typiske forandringsværktøjer i forbindelse med gennemførelse af digitaliseringsprojekter er:

- > Indførelse af ny teknologi
- > Ændringer af eksisterende arbejdsgange
- > Indførelse af nye arbejdsgange
- > Organisationsændringer
- > Nye servicefunktioner
- > Kompetenceudvikling

At opnå en forståelse af, hvilke forhold der samlet set skaber digitaliseringsprojektets effekter, er ikke blot en hjælp til at skabe bruttolisten over disse effekter. Forståelsen er også et helt centralt grundlag for et fremadrettet strategisk arbejde i forhold til at ændre rammebetingelserne for projektet for at høste ønskede gevinster og minimere uønskede effekter. Dette fremadrettede arbejde er beskrevet nærmere i fase 4.

5.3 Sammenskrivning af strategisk væsentlige effektområder

Som en afsluttende del af fasen udarbejdes en sammenskrivning af, hvilke effektområder der er strategisk væsentlige for digitaliseringsprojektet samt en kort begrundelse for, hvorfor de er det. Strategisk vigtige effektområder kan både have positiv og negativ karakter. Det kan således i sig selv være et succeskriterium for et projekt, at det medvirker til at holde negative ændringer på et effektområde på et minimalt niveau.

Vurderingen af, hvilke effektområder som er strategisk væsentlige for digitaliseringsprojektet, bør foretages med udgangspunkt i det formål med effektmålingen, der blev fastlagt i fase 1. Herudover bør vurderingen tage udgangspunkt i organisationens forretningsstrategi og de effektområder, der er i fokus i denne. Det gælder både i forhold til afdelingens, myndighedens og sektorens/ministerområdets strategiske målsætninger.

Koblingen af digitaliseringsprojektet til organisationens forretningsstrategi bliver i mange tilfælde undervurderet. Dels fordi det kan være svært at se eller finde den. Dels fordi der måske er ringe eller begrænset viden om forretningsstrategien. Begge forhold er imidlertid uhyre vigtige at få afklaret, idet et digitaliseringsprojekt uden kobling til forretningsstrategien, oftest ikke er holdbart i længden.

6. Fase 3: Opsætning af måleindikatorer

>

Formål

At vurdere hvilke af de strategisk væsentlige effekter af digitaliseringsprojektet, der skal opstilles måleindikatorer for, hvilke indikatorer der skal anvendes, samt hvordan den konkrete effektmåling for indikatorerne skal gennemføres i praksis.

Resultatmål

Ved udgangen af fasen skal der foreligge:

- > De indikatorer, der skal gennemføres en effektmåling for.
- > En plan for, hvordan effektmålingen gennemføres i praksis.
- > En liste over øvrige strategisk vigtige effektområder, hvor der ikke gennemføres en egentlig effektmåling, men hvor der på anden vis godtgøres, at digitaliseringsprojektet har påvirket de pågældende effektområder i positiv eller negativ retning.

Fremgangsmåde

Fasen omfatter overordnet set følgende aktiviteter:

1. Opsætning af måleindikatorer for alle eller udvalgte effektområder, som er strategisk væsentlige for digitaliseringsprojektet.
2. Udarbejdelse af plan for, hvordan effektmålingen gennemføres i praksis.

Til inspiration er der udarbejdet et skema, som kan bruges i forbindelse med afrapporteringen af fasen – se bilag B.

I det følgende er fasens to hovedaktiviteter beskrevet nærmere.

6.1 Opsætning af måleindikatorer

Det er ikke et mål i sig selv at opstille måleindikatorer for alle de effektområder, der med afslutningen af fase 2 blev godkendt som strategisk væsentlige for digitaliseringsprojektet. Kunsten er i stedet at udvælge de effektområder, som det er strategisk vigtigst at opstille måleindikatorer for.

Hvor mange måleindikatorer, der opstilles, afhænger primært af digitaliseringsprojektets størrelse og/eller kompleksitet. Derudover kan det spille en rolle, hvor vigtigt projektet samlet set er for realiseringen af organisationens forretningsmæssige mål. Jo større betydning, desto vigtigere kan det være, at man har mere end én indikator til at belyse samme område.

Som en tommelfingerregel bør der opstilles mellem 5 og 15 måleindikatorer. Hovedreglen er, at det er bedre at have få måleindikatorer, der med sit resultat påviser, hvorvidt projektet understøtter opfyldelsen af strategiske mål (eller ej) end en lang række løst sammenkoblede indikatorer.

>

Beslutningen om, hvilke effektområder der skal opstilles måleindikatorer for, tager udgangspunkt i det vedtagne formål med effektmålingen. Beslutningen er dog ikke begrænset til dette, men påvirkes også af følgende faktorer:

1. Kan der opstilles gode indikatorer for det overordnede effektområde?
2. Kan en måling af effekten på de opstillede indikatorer gennemføres med den påkrævede grad af validitet?
3. Står omkostningerne ved måling af effekten på de opstillede indikatorer mål med gevinsterne ved at gennemføre målingen?

I det følgende er disse forhold beskrevet nærmere

6.1.1 Hvordan vælges indikatorerne?

Det specifikke valg af indikatorer afhænger selvsagt af det enkelte projekt. Uanset projektets karakter, størrelse og omfang, er der imidlertid et par elementer, som det er godt at fokusere på, når der skal vælges indikatorer. Gode indikatorer er karakteriseret ved at være:

- > Specifikke
- > Målbare

Skal der ydermere sættes et konkret resultatmål op for effekten af digitaliseringsprojektet på de pågældende indikatorer, er de gode resultatmål typisk karakteriseret ved at være:

- > Accepterede
- > Realistiske (men ambitiøse og udfordrende)
- > Tidsfastsatte

Sådanne indikatorer med tilhørende resultatmål kendetegnes også som **SMARTe**: Specifikke, Målbare, Accepterede, Realistiske og Tidsfastsatte.

Hvis der ikke allerede er identificeret sådanne indikatorer i regi af projektet, anbefales det at gøre brug af de indikatorer og forslag til metoder til måling af disse, der fremgår af Indikorkataloget. Her vil projekt- og evt. også styregruppen kunne finde inspiration til og evt. argumentation for valg og fravalg af indikatorer.

Valget af, hvilke konkrete indikatorer man vil foretage effektmålingen ud fra, er meget afgørende for effektmålingen. Det må derfor ikke undervurderes, og der bør sættes god tid af til at identificere og derefter diskutere indikatorerne i projektgruppen.

6.1.2 Krav til validitet i måling af effekter

Validitetskrav til, hvilke effekter et digitaliseringsprojekt har haft, er et centralt element i forbindelse med prioritering af de effektområder, som der skal opstilles måleindikatorer for.

I nogle tilfælde kan projekt- eller styregruppen vurdere, at disses subjektive vurdering af effekten på det pågældende effektområde er tilstrækkeligt for at kunne vurdere digitaliseringsprojektets succeskriterier og træffe fremadrettede strategiske beslutninger. En egentlig effektmåling kan i dette tilfælde bekræfte projekt- eller styregruppens subjektive vurdering, men er af organisationen ikke blevet vurderet som forudsætning for at træffe de overordnede strategiske beslutninger. Idet det samlede antal af indikatorer, der kan måles på, er begrænset, vil det i sådanne situationer muligvis være mere hensigtsmæssigt at udvælge indikatorer for effektområder, hvor kravet til validitet er højere.

Kravet om validitet knytter sig også til spørgsmålet om, hvorvidt det er nødvendigt at gennemføre direkte målinger af effekten på et effektområde, eller om det er tilstrækkeligt at generalisere effektmålinger for et område til øvrige områder og dermed ”spare” en række målinger. Eksempelvis kan der opsættes en indikator for tidsbesparelse på én proces, som samtidig kan benyttes som en indirekte måling af opnåede tidsbesparelser for øvrige lignende processer.

I andre tilfælde vil kravet til validitet være så højt, at dette ikke umiddelbart vil kunne imødekommes af effektmålingen. Det kan i sidste ende betyde, at resultaterne af effektmålingen kan drages så meget i tvivl, at de ikke vil kunne benyttes til at vurdere digitaliseringsprojektets succeskriterier og træffe fremadrettede strategiske beslutninger.

Problemstillingen med at opnå tilstrækkelig grad af validitet i effektmålingen knytter sig primært til, hvilken viden om før-situationen efter-målingen kan sammenholdes med. Med mindre effektmålingen planlægges allerede i forbindelse med opstarten af det digitaliseringsprojekt, hvor der foretages effektmåling, er efter-målingen begrænset til at kunne sammenholde efter-målinger med retrospektive vurderinger af før-situationen samt eventuelle øvrige data vedrørende før-situationen, der eksempelvis er udarbejdet i forbindelse med projektopstart og -gennemførelse.

Det er meget vigtigt, at de overvejelser og beslutninger om validitet – eller manglen på samme – der bliver taget i forløbet omkring effektmålingen, gøres helt eksplicit i forbindelse med afrapportering af denne. Årsagen hertil er selvsagt, at det kan have stor betydning for, hvilket grundlag effektmålingen hviler på.

6.1.3 Står omkostningerne ved måling mål med gevinsterne?

Gennemførelse af effektmålinger vil altid være forbundet med omkostninger i form af udførelse af selve målingen, databehandling mv. Det er derfor vigtigt at afstemme ambitionsniveauet for målingerne, således at der opnås et fornuftigt forhold mellem de udgifter, der er forbundet med gennemførelsen af effektmålingen, og den værdi, som effektmålingens resultater vil have for organisationen. Det gælder både i forhold til, hvor mange indikatorer der måles på, hvilke indikatorer der måles på, samt hvor bredt

der måles på disse indikatorer. Med bredden menes, om det giver merværdi at inddrage hele organisationen i effektmålingen, eller om det eksempelvis er tilstrækkeligt at måle effekten på udvalgte medarbejdere.

I vurderingen af forholdet mellem omkostninger og gevinster ved gennemførelsen af en effektmåling på konkrete indikatorer er det dog vigtigt at holde sig for øje, at gennemførelsen af effektmålinger oftest vil have en række positive afledte effekter. F.eks. kan en effektmåling af den relative ændring i sagsbehandlingstid som følge af indførelsen af et nyt it-system give en værdifuld indsigt i de pågældende arbejdsprocesser, som kan danne grundlag for yderligere optimering af disse processer. På samme måde kan selve det at gennemføre en effektmåling bidrage til at ”ruske op i organisationen” i forhold til at sikre effekterne.

6.2 Konkret måling af effekten på de opstillede indikatorer i praksis

Planlægningen af, hvordan de konkrete effektmålinger gennemføres, omfatter følgende:

Valg af målemetode

Spørgsmålet om valg af målemetode er oftest knyttet til valg af effektmål og den enkelte indikator. Valget kan i mange tilfælde have stor betydning for dels de omkostninger, der er knyttet til tilvejebringelsen af data, dels validitet af disse. Det er derfor vigtigt, at der afsættes tid og ressourcer til at afgøre, hvilken metode der samlet set bedst kan bruges til at belyse den valgte indikator. For konkrete forslag og anvisninger til målemetoder henvises til de enkelte indikatorer i Indikatorkataloget.

Opsætning af resultatmål

Der bør så vidt muligt opstilles forventninger til resultatmål for digitaliseringsprojektets effekt på de pågældende indikatorer. Resultatmål opstilles med udgangspunkt i princippet om SMARTe-mål, som beskrevet i afsnit 6.1.1.

Praktisk fremgangsmåde

Praktisk fremgangsmåde omfatter, hvordan effektmålingen helt konkret tænkes gennemført i praksis. Et centralt element heri er at afgrænse, hvor mange personer der skal inddrages i målingen, og over hvor lang tid målingen skal foregå.

Hvem skal gennemføre målingerne?

I tilfælde, hvor kravet til validitet for effektmålingens resultater er særligt højt, bør effektmålingen ikke gennemføres af en person, der har været en del af projektgruppen eller på anden måde haft en aktie i det konkrete implementeringsprojekt. I sådanne tilfælde bør effektmålingen i stedet gennemføres af øvrige deltagere i projektgruppen eller alternativt gennemføres af eksterne konsulenter.

Såfremt kravet til validitet er lavere, kan medarbejdere, der har deltaget i gennemførelsen af digitaliseringsprojektet, også gennemføre de konkrete effektmålinger.

6.2.1 Tidspunkt for gennemførelse af effektmålingerne

Som det fremgår af afsnit 6.1.1., er et SMART-resultatmål kendetegnet ved at være tidsfastsat. Dette skyldes, at der altid vil være en indkøringsperiode af længere eller kortere varighed, før de fulde effekter af et digitaliseringsprojekt realiseres.

Dette faktum stiller en udfordring i forhold til fastlæggelse af tidspunkt for gennemførelse af effektmålingen, idet digitaliseringsprojektets effekt på de enkelte måleindikatorer, der samlet set skal måles på, muligvis realiseres på forskellige tidspunkter.

I valg af tidspunkt for gennemførelse af effektmålingerne kan organisationen vælge en af følgende to strategier:

1. Der fastsættes et tidspunkt X, hvor effektmålingen for alle måleindikatorer skal gennemføres. De forventede resultatmål fastsættes i forhold til, hvilke effekter der kan forventes på tidspunkt X.
2. For hver enkelt måleindikator overvejes, hvornår man kan forvente, at effekten for den pågældende indikator er realiseret på det niveau, der ønskes målt på. Effektmålingen for hver enkelt indikator planlægges herefter ud fra dette, hvorfor effektmålingen for hver enkelt indikator vil skulle foretages på forskellige tidspunkter.

Hvilken af de to strategier, der vælges, afhænger af, hvordan resultaterne af effektmålingen skal bruges.

6.3 Udarbejdelse af plan for gennemførelse af effektmåling

Som afslutning på fasen udarbejdes et notat, der beskriver og begrundes valget af de indikatorer, der skal gennemføres effektmålinger for, samt en konkret plan for, hvordan effektmålingerne gennemføres. Skabelon for denne beskrivelse fremgår af bilag B.

7. Fase 4: Afrapportering og opfølgning

>

Formål

At opstille en skabelon for, hvordan resultaterne af effektmålingen kan afrapporteres.

Resultatmål

Ved udgangen af fasen bør der foreligge:

- > En samlet opgørelse over resultatet af effektmålingen.
- > Opgørelse over de væsentligste konsekvenser af målingen i forhold til:
 - > Forretningsstrategi.
 - > Det projekt, der er blevet effektmålt.
 - > Andre projekter i organisationen.

Fremgangsmåde

Hovedformålet med aktiviteterne i den fjerde og sidste fase er, at resultatet af effektmålingen gøres op og kommunikeres til de relevante parter og organer i organisationen.

Det vigtigste element er, at både projekt- og styregruppen forholder sig aktivt til dels de opnåede resultater, dels hvordan man ønsker at bruge resultaterne af en effektmåling fremadrettet. Det er i denne forbindelse vigtigt, at der træffes beslutning om videre handlinger, såsom tilpasninger i forretningsstrategiske mål, hvis der er tale om et større projekt, eller mål for en afdeling eller et kontor, hvis der er tale om et mindre. Endelig kan målingen eksempelvis vise, at projektet har en utilsigtet negativ effekt på realiseringen af forretningsstrategiske mål, hvorfor dette kan give anledning til, at målene eller projektet efterfølgende skal justeres.

Ud over at tilvejebringe en samlet afrapportering af målingen og konsekvenserne af denne, er det i denne fase, at koblingen til business casen for projektet, hvis en sådan foreligger, skal sikres.

Hvis der ikke foreligger en sådan, anbefales det, at resultatet af effektmålingen viderebringes til arbejdet med at etablere business cases for andre sammenlignelige projekter i organisationen.

Til inspiration er der udarbejdet en skabelon for, hvorledes en samlet afrapportering kan se ud – se bilag C.

7.1 Afklaring af, om effektmålingen har haft det rigtige fokus

Ud over at afrapportere de konkrete effektberegninger og resultater er det vigtigt, at der i forbindelse med afslutningen af fasen tages stilling til, hvorvidt fokus i målingen har været den rette, eller om der er områder, der kunne forbedres eller helt ændres, hvis man skulle påbegynde et lignende projekt.

>

Når effekterne af projektet er beregnet og tilvejebragt på baggrund af de opstillede indikatorer, vil det være en god ide, at projektgruppen spørger sig selv om:

- > Var de definerede effektmål over/underambitiøse, og er der derfor behov for at justere disse?
- > Er der aktiviteter, der kan gennemføres for at øge effekten i forhold til de opstillede mål?
- > Har projektet afledt utilsigtede positive eller negative effekter, der skal adresseres fremadrettet?
- > Er der sket øvrige ændringer i ”omverdenen” (nye digitaliserings/ organisatoriske initiativer), der medfører behov for at justere effektmålene for projektet?

Svarene på disse spørgsmål skal bruges til at foretage en vurdering af, om effektmålingen giver anledning til at justere i selve effektmålene for digitaliseringsprojektet, igangsætte nye projektaktiviteter og/eller helt nye projekter. Eller mere radikalt at foretage justeringer i organisationens overordnede it- og forretningsstrategier.

7.2 Hvem er aftagerne af afrapporteringen?

Det er projektgruppen, der udarbejder den samlede afrapportering. Den umiddelbare aftager af resultatet af effektmålingen og vurderingen af den er styregruppen – eller det organ, der er valgt til at agere som en sådan for projektet. Det er derfor her, der skal træffes beslutning om, hvorvidt resultatet er tilfredsstillende, og hvad det skal bruges til.

Ud over styregruppen anbefales det, at ledelsen (både ledelsesgruppen og topledelsen) i organisationen inddrages i de væsentligste resultater af effektmålingen. Årsagen hertil er, at det er vigtigt, at der skabes forståelse af betydningen af opsætning af effektmål, opfølgningen på, hvorvidt det indfries eller ej, og i særlig grad, hvorvidt målingen giver anledning til justeringerne i it- og forretningsstrategier. Herigennem vil effektmålingerne også kunne medvirke til, at koblingen mellem de forretnings- og it-ansvarlige forstærkes. Målet bør være, at ansvaret for, at frugterne af digitaliseringsprojekterne høstes, i højere grad kommer til at ligge hos de forretningsansvarlige frem for de it-ansvarlige.

7.3 Sammenvejningsmetoder

I forbindelse med afrapporteringen af resultatet af effektmålingen kan det i nogle sammenhænge overvejes at foretage en sammenvejning af disse. Fordelen ved sammenvejningen er, at den på en let og simpel måde kan kommunikere resultatet af målingen. Ulempen er, at den kan risikere at forsimple store variationer og forskelle. Det bliver så at sige den klassiske sammenligning af pærer og æbler.

Det er derfor væsentligt, at en samlet opstilling af effekterne ved digitaliseringsinitiativer både indeholder de effekter, som kan sammenvejes i faktiske termer (såsom kr., procentudvikling, antal brugere eller lignende), og de effekter, som ikke kan.

En del af indikatorerne – de som direkte kan kvantificeres i kroner og øre – vil direkte kunne indgå i en opstillet business case. Andre indikatorer vil kunne kvantificeres, men ikke nødvendigvis i monetære termer.

Der findes flere metoder til en systematisk sammenvejning af effekter. En enkelt metode er at opstille de udvalgte effektindikatorer, sorteret efter effektområderne. Sammen med den absolutte værdi af effektmålet gives der f.eks. en stjernemarkering fra 1-5 på, hvorvidt en given effekt er opnået.

Såfremt der træffes beslutning om, at der skal foretages sammenvejning af de udvalgte indikatorer, og der ikke tidligere er foretaget effektmålinger og deraf følgende sammenvejsninger, anbefales det, at man ikke tillægger sammenvejsningen alt for stor værdi.

>

Anden del

Indikatorkataloget

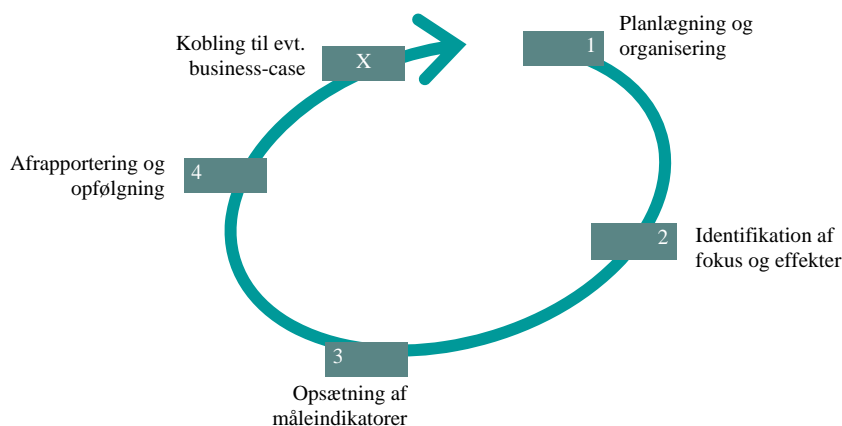
8. Introduktion til indikatorkataloget

>

Målingen af effekter af digitaliseringsprojekter i den offentlige sektor er endnu ikke særligt udbredt. Der er derfor også begrænset viden om, hvilke effekter en organisation kan opnå i forbindelse med gennemførelsen af et digitaliseringsprojekt. Formålet med dette katalog er at give konkrete anvisninger til, hvilke områder og indikatorer en effektmåling bør tage afsæt i.

Derudover fungerer kataloget som inspiration i forbindelse med de beslutninger, der skal træffes i de i alt fire faser, som fremgår af kapitel 3. Uanset om der er begrænset viden om effektmåling i organisationen eller ej, anbefales det, at guiden læses, og at effektmålingen følger den faseinddeling, som anvises her. De fem faser fremgår af nedenstående figur.

Figur 1: Guidens grundstruktur



Der er i særlig grad i forbindelse med fase 2 ("Identifikation af fokus og effekter") og fase 3 ("Opsætning af måleindikatorer"), at kataloget vil kunne anvendes.

Kataloget er struktureret ved seks effektområder. Det er de områder, som et digitaliseringsprojekt, uanset størrelse, omfang og kompleksitet, kan påvirke. For hvert effektområde er det meningen, at det skal vurderes, om projektet, som der gennemføres effektmåling for, har haft eller opnået effekter inden for det pågældende effektområde.

De seks områder er:

1. Strategi*
2. Økonomi*
3. Samfund
4. Intern organisering
5. Eksterne interessenter
6. Organisering

Det konkrete valg af effektområder afhænger i sidste ende af projektets fokus og succeskriterier. Effektområderne Strategi og Økonomi er markeret med en *. Årsagen

>

hertil er, at det anbefales, at det gøres obligatorisk at opstille effektmålinger inden for disse to områder – uanset typen af digitaliseringsprojekt.

Under hver af hovedkategorierne er der opstillet en række overordnede effektmål. Målene repræsenterer de overordnede temaer, som effektområdet kan nedbrydes i. Det anbefales, at der udover de to obligatoriske områder fokuseres på et eller flere effektområder og 1-2 effektmål under hver af disse i det videre arbejde med effektmålingen af digitaliseringsprojektet.

Til at belyse og beregne hvert af disse effektmål er der opstillet et eller flere eksempler på indikatorer. Valget af, hvilke indikatorer effektmål og effektområder skal måles ud fra, afhænger i det konkrete valg af det enkelte digitaliseringsprojekts omfang, størrelse og kompleksitet. De indikatorer, som er nævnt, skal derfor ikke ses som en samlet og udtømmende liste over alle typer af indikatorer, men som et inspirationskatalog til valg af indikatorer.

Antallet af indikatorer afhænger ofte af en kombination af digitaliseringsprojektets størrelse, og hvor vigtigt projektet samlet set er for realiseringen af organisationens forretningsmæssige mål. Som en tommelfingerregel bør der opstilles mellem 5 og 15 måleindikatorer. Det er bedre at have få præcise indikatorer end en lang række løst sammenkoblede indikatorer.

9. Strategi

>

Formålet med effektområderne under ”Strategi” er at synliggøre og/eller sikre, at digitaliseringsprojektet er forankret i og understøtter de strategiske målsætninger, som er sat for organisationen.

De målsætninger, som det vil være væsentligst, at projektet understøtter, knytter sig til overholdelse af standarder og de forretningsstrategiske mål, der er formuleret i denne.

9.1 Overordnet effektmål: Overholdelse af standarder

Offentlige digitaliseringsprojekter er – uanset om de er store eller små – i stadig stigende omfang komplekse. Det er derfor væsentligt, at der i de enkelte projekter tages bestik af, hvilke standarder der skal danne grundlaget for projektet.

Selve effektmålingen foretages, efter at projektet er implementeret. Indikatorerne skal derfor alene sige noget om, i hvilket omfang løsningen er baseret på standarder.

Omkostningerne til at leve op til bestemt standard kan på nogle områder være betragtelige. Såfremt det har været en særskilt målsætning med projektet at implementere specifikke standarder i organisationen, kan det derfor være væsentligt at få synliggjort omkostninger, knyttet til sikringen af overholdelsen af standarder i en særskilt afrapportering i forbindelse med effektivurderingen.

9.1.1 Andel af løsning/services, der overholder standarder/er certificeret til en standard

9.1.2 Andel af organisatoriske enheder, der overholder/er certificeret til en standard

9.1.3 Andel af interne eller eksterne processer, der overholder/er certificeret til en standard

9.1.4 Andel af intern hardware, software, applikationer mv., der overholder/er certificeret til en standard

9.2 Overordnet effektmål: Understøttelse af forretningsstrategi

Digitaliseringen af den offentlige sektor betyder, at ikke kun omfanget, men også betydningen af de beslutninger, der bliver truffet i regi af både store og små digitaliseringsprojekter, kan have endog meget stor betydning for den enkelte afdelings, myndigheds eller sektors udvikling og rammerne herfor. Det er derfor afgørende, at projekterne fra starten forankres i forhold til de strategier, de skal operere indenfor.

>

Selv om effektmålingen foretages efter implementeringen af selve løsningen eller digitaliseringsprojektet, er det vigtigt at få sikret dette ophæng. Særligt hvis det ikke har været klargjort i forbindelse med beslutningen om igangsættelsen af projektet. Dermed kan øvelsen med at identificere, hvilke mål projektet understøtter og ikke understøtter eventuelt medvirke til at synliggøre svagheder eller styrker ved det enkelte projekt.

9.2.1 Grad af understøttelse af afdelingens, myndighedens eller sektorens forretningsstrategiske mål

Formålet med indikatoren er at synliggøre den direkte kobling mellem digitaliseringsprojektets mål og de mål, der i øvrigt er sat for afdelingen, organisationen eller sektoren. Valget af forretningsstrategisk niveau vil i praksis afhænge af projektets størrelse og/eller betydning for organisationen.

Til forskel fra alle de øvrige indikatorer vil denne typisk ikke meningsfyldt kunne omsættes til et tal eller en procentsats. I praksis anbefales det, at graden af understøttelse formuleres med afsæt i de i forretningsstrategien formulerede mål. Konkret ved, at der peges på, hvilket eller hvilke af disse som projektet understøtter, hvordan det gør det, og hvilken udvikling det forventes af følge – eller allerede har fulgt. Sidstnævnte afhænger typisk af tidspunktet for gennemførelsen af effektmålingen.

10. Økonomi

>

For at sikre, at digitalisering skaber effektivisering og frigørelse af ressourcer, er det vigtigt konsekvent at holde fokus på økonomien i digitaliseringsprojekterne. Dette kan f.eks. gøres ved systematisk anvendelse af business cases.

Under denne kategori falder således de effekter, som specifikt kan kvantificeres og ”realiseres” i forbindelse med besparelser som følge af digitalisering. Væsentlige besparelsesmuligheder knytter sig derfor ofte til en reduktion af de udgifter, som er forbundet med processerne bag frembringelsen af en given offentlig service eller ydelse. Det kan være besparelser på løn eller øvrige ”produktionsfaktorer”.

10.1 Overordnet effektmål: Finansielle forbedringer

Nedenstående indikatorer har alle en direkte konsekvens for de omkostninger, en given offentlig organisation må oppebære vedrørende sin drift. En positiv udvikling i nedenstående indikatorer vil kunne bidrage til forbedringer af den business case, som knytter sig til det enkelte digitaliseringsprojekt.

10.1.1 Udvikling i antal sager behandlet pr. medarbejder eller årsværk

Antallet af sager, som en enkelte medarbejder kan behandle, er et udtryk for de omkostninger, der er forbundet med opgavevaretagelsen. Jo flere sager, der kan behandles af de enkelte medarbejdere, desto lavere omkostninger.

I visse digitaliseringsprojekter optræder en anden type af besparelser, som knytter sig til den mængde af ydelser, som myndigheden producerer. Digitaliseringsprojekter kan efter omstændighederne nemlig føre til, at myndigheden efter indførelsen af den digitale løsning skal producere færre ydelser – f.eks. fordi borgere og virksomheder efterspørger færre ydelser, og/eller behovet bliver mindre.

Et eksempel kunne være indførelsen af et system, som bidrager til at mindske antallet af ubegrundede ansøgninger om en given service. Færre ansøgninger vil her føre til færre afgørelser (i form af afslag), hvilket vil give en besparelse for myndigheden.

Henvisning til Taskforcens business case-værktøj:

http://e.gov.dk/fileadmin/Filer/Dokumenter/Vejledninger/V_rkt_j_til_v_rdiestimering/vaerktoej_til_vaerdiestimering1.pdf.

10.1.2 Udvikling i vedligeholdelses- og driftsomkostninger

Udviklingen i omkostningerne til vedligeholdelse og drift af it-kapital-apparatet kan påvirkes af digitaliseringsindsatsen. Det er således afgørende at foretage løbende målinger af de totale omkostninger ved kapitalapparatet.

En effektiv løbende opgørelse af de totale omkostninger ved kapitalapparatet kan med fordel tage udgangspunkt i en samlet konfigurationsdatabase over organisationens it-relaterede udstyr.

>

Når it-omkostningerne er estimeret, kan de overføres til en samlet potentialevurdering af digitaliseringsprojektet, hvor f.eks. også gevinsterne ved arbejdsomlægning inddrages, og der dermed fremkommer et mere fuldstændigt omkostningsbillede (business case).

For nærmere vejledning om estimeringer af det eksisterende it-kapitalapparat henvises til den vejledning og værktøj til opstilling af en ramme for opgørelse af it-omkostninger, som er offentliggjort på OIO.dk.
<http://bib.oio.dk/udgiver/tveroffentlige/den-digitale-taskforce/estimering-af-it-omkostninger>.

11. Samfund

>

Effektområderne under den overordnede kategori ”Samfund” knytter sig til forskellige aspekter af inddragelse af borgere og virksomheder i den offentlige sektors opgavevaretagelse og beslutningsprocesser.

Under denne kategori falder således effekter, der knytter sig til mere åbenhed i forvaltningen, større gennemsigtighed i den offentlige sektors beslutningsprocesser samt effekter, der knytter sig til større deltagelse hos borgerne og virksomhederne.

11.1 Overordnet effektmål: Åbenhed

Det er et formål, at der til stadighed tilsikres den størst mulige åbenhed i den offentlige forvaltning. Borgere og virksomheder skal således have den bedst mulige adgang til dialog med den offentlige sektor.

Effektindikatorer under denne kategori vil således være indikatorer, som sikrer forskellige dimensioner af en mere åben og tilgængelig offentlig sektor via digitale kanaler.

11.1.1 Udvikling i antal politikker/ planer/ beslutninger, som er gjort tilgængelige for online-høring

Data om udviklingen i antallet af politikker/planer/beslutninger, som er gjort tilgængelige for online-høring kan stilles til rådighed via den offentlige myndigheds egen hjemmeside og/eller de portaler, gennem hvilke borgere og virksomheder kommunikerer med myndigheden.

Der vil på den enkelte hjemmeside kunne implementeres overvågningsværktøjer, der registrerer antallet af dokumenter, som er gjort tilgængelige online, samt den frekvens, hvormed disse vises eller downloades.

11.1.2 Udvikling i antallet af digitale interaktioner og høringer

Hvis der ikke alene skal sikres åbenhed, men også øget inddragelse i den offentlige sektor, er det afgørende, at borgere og virksomheder får adgang til på en let måde at deltage i debatten om nye tiltag. Digitale teknologier kan anvendes til at tilvejebringe nye kanaler hertil.

Etableringen af online-fora, afstemninger mv. vil forudsætte udvikling af faciliteter hertil på de offentlige hjemmesider. Der kan efterfølgende følges op på, hvor mange (hvor stor en andel) af nye borger/virksomhedsvendte beslutninger, der kan diskuteres online.

En væsentlig indikator vil være udviklingen i antallet af politikker, forslag og lignende, der downloades over nettet.

Det har tidligere vist sig vanskeligt at etablere fora med stor opbakning og diskussionslyst via internettet.

Forudsætningen for at denne indikator meningsfyldt kan anvendes er oftest at f.eks. høringen er let tilgængelig, kombineret med, at de forhold, politikområder, eller myndighedsopgaver, der f.eks. kan tages op, skal være relevante at drøfte for målgruppen.

11.1.3 Udvikling i svartid på spørgsmål modtaget via internettet

Den offentlige sektor har over de senere år etableret blandt andet borgerservicecentre, callcentre. Der er i forbindelse med disse i mange tilfælde etableret målsætninger for f.eks. den ventetid, borgerne må opleve, andelen af svar, som kan gives ved første kontakt.

Samme målsætninger kan med fordel opstilles i forbindelse med henvendelser, der kommer via digitale kanaler.

Der kan i tilknytning til de tilbudte selvbetjeningsløsninger etableres logningsfunktionalitet, der registrerer tidspunkt for henvendelse, tidsforbrug inden allokering til sagsbehandler samt tidsforbrug til sagsbehandling.

I forbindelse hermed kan det overvejes at gøre oplysningerne tilgængelige for de borgere og virksomheder, som anvender de enkelte services.

11.1.4 Offentliggørelse af basisinformation i form af budgetter og udgifter og organisationsdiagrammer online

En del af en åben digital forvaltning handler om at stille grundlæggende oplysninger til rådighed om egen organisation for borgere og virksomheder. Langt de fleste offentlige organisationer gør allerede dette i dag.

Imidlertid kan der være behov for målrettet at overveje, hvilke dokumenter man ønsker at gøre tilgængelige, set i forhold til organisationens åbenhedspolitikker.

Når der er opsat mål for, hvilke dokumenter der skal offentliggøres digitalt, og hvilken opdateringshastighed disse skal ændres med, kan der efterfølgende måles på, om dette gøres. En del af håndteringen heraf kan klares af et CMS-system, mens selve vurderingen kan ligge hos den kommunikationsansvarlige.

11.1.5 Udvikling i antal brugergenererede online-forespørgsler

Borgere og virksomheder skal kunne tilgå og kommunikere med den offentlige sektor ved hjælp af digitale teknologier. Det er således et fokusområde, at myndighederne udvikler systemer, der muliggør brugergenererede online-forespørgsler.

Etableringen af opfølgingsrutiner til at følge online-forespørgsler vil forudsætte udvikling af faciliteter hertil på de offentlige hjemmesider. Der kan efterfølgende følges op på, hvor mange (hvor stor en andel) af den samlede mængde forespørgsler, der genereres online.

11.1.6 Vurdering af tilgængelighed med udgangspunkt i vurderingsparametre defineret i bedstpaanettet.dk

"Bedst på Nettet" måler en gang om året kvaliteten af de offentlige netsteder på baggrund af et vurderingsgrundlag, bestående af en lang række kriterier inden for brugervenlighed, digital selvbetjening, nytteværdi og åbenhed samt teknisk tilgængelighed.

Uanset den offentlige organisations overordnede hjemmesides placering i Bedst på Nettet vurderinger, er der grund til at overveje, om den enkelte service/delhjemmeside eller lignende overholde retningslinjerne.

Bedst på Nettet vurderer kvaliteten af de offentlige hjemmesider ud fra følgende kategorier:

- > Brugervenlighed
- > Digital selvbetjening
- > Åbenhed og nytteværdi
- > Teknisk tilgængelighed.

Den samlede oversigt over vurderingsgrundlaget kan findes her:
<http://www.bedstpaanettet.dk/Content?content=7>.

Overholdelse af de enkelte elementer, der indgår i vurderingsgrundlaget, kan med fordel indgå som led i en effektmåling af digitaliseringsinitiativer.

11.2 Overordnet effektmål: Gennemsigtighed og ansvarlig

Den offentlige sektors legitimitet hviler i høj grad på, at borgere og virksomheder har tillid til, at afgørelser træffes på et godt og veldokumenteret grundlag. En metode til at sikre denne tillid vil være at skabe øget gennemsigtighed om de processer, hvor beslutninger tages.

11.2.1 Andel af processer, der er fuldt sporbare online

For at sikre gennemsigtighed kan de sagsbehandlingsprocesser, der ligger til grund for en given afgørelse, gøres sporbare.

Dette kan gøres ved at give adgang til, at borgeren eller virksomheden digitalt kan følge beslutningsprocessen. I det tilfælde, at der ikke ønskes åbnet digitalt op for dette (evt. på grund af manglende teknologisk modenhed), kan registreringen foregå i organisationen, således at oplysningerne kan formidles borgeren eller virksomheden ved henvendelse.

>

Etableringen af digital sporbarhed samt adgang hertil vil forudsætte udvikling af faciliteter på de offentlige hjemmesider samt ikke mindst udvikling af systemunderstøttelse til den bagvedliggende dokumentation.

Effektindikatoren vil i sidste ende kunne være andelen af de processer, som organisationen har, der kan følges eller evt. er fulgt online.

11.3 Overordnet effektmål: Deltagelse

Digitaliseringen bidrager til at give borgere og virksomheder ændrede muligheder for adgang til den offentlige forvaltning og de beslutningsprocesser, som knytter sig til både politisk og forvaltningsmæssige behandling af sager.

11.3.1 Udvikling i online-services certificeret specielt til handicappede/svage grupper i samfundet

Digitaliseringen giver grupper i befolkningen helt nye muligheder for at kommunikere og interagere med det offentlige på egen hånd, ligesom digitaliseringen rummer muligheder for handicappedes arbejdsmæssige dagligdag. Blinde, ordblinde, motorisk handicappede og andre grupper skal også kunne tilgå offentlige hjemmesider og digitale services gennem simple hjælpemidler.

Digitalisering af kontaktfladerne bør ske i overensstemmelse med en hensigtsmæssig tilgængelighedspolitik. Dette kan derfor med fordel være en selvstændig effektparameter.

Det er således et selvstændigt succesparameter, hvis digitaliseringsprojekter er i overensstemmelse med IT- og Telestyrelsens vejledninger på området (<http://www.oio.dk/tilgaengelighed>) samt de tilgængelighedskrav, der er formuleret af W3 (<http://www.w3.org/>).

Effekten måles som udviklingen i antallet af services, som er stillet til rådighed samt er i overensstemmelse med de opsatte (og operationaliserede) tilgængelighedskrav.

12. Intern organisering

>

Grundlaget for en hensigtsmæssig digitalisering, herunder at den offentlige sektor fortsat forøger sin evne til forretningsudvikling, er, at der til stadighed gennemføres initiativer, der skal gøre dette muligt.

Effektmålene i denne kategori vedrører de dele af projekterne, som muliggør og forbedrer den offentlige sektors evne til at gennemføre forretningsudviklingsinitiativer, herunder at gennemføre sammenhængende digitaliseringsinitiativer.

Derudover knytter målene sig til de aspekter, der vedrører konsekvenserne af implementeringen af den digitale løsning eller det projekt, der er blevet gennemført. Formålet med indikatorerne er at identificere og sikre, at projektet har haft det forventede gennemslag i indretningen af organisationen.

12.1 Overordnet effektmål: Forbedret arbejdsstyrke i forhold til kompetencer/arbejdsvilkår

For at muliggøre fortsat digitalisering skal medarbejderne udvikle kompetencer til at gøre dette. Det er således et selvstændigt indsatsområde, at de offentlige medarbejdere udvikler digitale kompetencer. Dette kan ske gennem formaliserede uddannelsesforløb eller ved faktisk at arbejde med digitale arbejdsprocesser.

Herudover vil der i de kommende år være stigende konkurrence om arbejdskraften i takt med mindre ungdomsårgange og en større tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet.

Det bliver i den forbindelse stadig vigtigere at fastholde medarbejderne. Dette kan gøres gennem de muligheder for fjernarbejde, som digitaliseringen bringer.

12.1.1 Antal medarbejdere, som er under formaliserede uddannelsesforløb

En digitalt veluddannet arbejdsstyrke er en væsentlig betingelse for den enkelte organisations evne til at gennemføre digitaliseringsforløb.

Medarbejdere, der gennemfører formaliserede uddannelsesforløb i relation til digitalisering, vil endvidere ofte tjene som forandringsagenter for organisationens forretningsudvikling. Det er derfor en vigtig indikator for en organisations udviklingskraft, hvorvidt medarbejderne gennemfører formaliserede uddannelsesforløb.

Opgørelse af antal/andel af medarbejdere, der gennemfører formaliserede uddannelsesforløb, varetages typisk af en central HR-funktion eller uddannelsessektion. Det vil være denne sektion, som målrettet skal registrere den formaliserede kompetenceopbygning vedrørende organisationens digitaliseringsindsats.

12.1.2 Antal medarbejdere, som har gennemført videreuddannelse

En digitalt veluddannet arbejdsstyrke er en væsentlig betingelse for den enkelte organisations evne til at gennemføre digitaliseringsforløb. Virksomhedens historiske evne til digitalisering og forretningsudvikling hænger således sammen med traditionerne for at gennemføre formaliserede uddannelsesforløb i forhold til digitalisering. Det er derfor en vigtig indikator for en organisations udviklingskraft, hvorvidt medarbejderne typisk har gennemført formaliserede uddannelsesforløb.

Opgørelse af antal/andel af medarbejdere der har gennemført formaliserede uddannelsesforløb varetages typisk af en central HR-funktion eller uddannelsessektion. Det vil være denne sektion, som målrettet skal registrere den formaliserede kompetenceopbygning vedrørende organisationens digitaliseringsindsats.

12.1.3 Antal medarbejdere med IKT-/digitaliseringskompetencer

En digitalt veluddannet arbejdsstyrke er en væsentlig betingelse for den enkelte organisations evne til at gennemføre digitaliseringsforløb.

Sådanne kompetencer kan dog opbygges på anden vis end via formaliserede forløb. Kompetencerne kan opbygges ved, at medarbejderne i en årrække har arbejdet med digitale it-problemstillinger eller ved gode traditioner for sidemandsoplæring og lignende.

Opgørelse af IKT-/digitaliseringskompetencer kan gennemføres af en HR-funktion eller uddannelsessektionen gennem spørgeskemaer eller lignende, som besvares af medarbejderne med givne intervaller.

12.1.4 Antal medarbejdere, som udfører fjernarbejde

Digitalisering kan benyttes som redskab til at fastholde medarbejderne. En af metoderne hertil kan være at muliggøre fjernarbejde fra hjemmet. Det vil således være en indikator at følge med i, hvor stor en andel af medarbejderne, som vil kunne udføre fjernarbejde.

Opgørelse over antallet af medarbejdere, som har mulighed for fjernarbejde, vil kunne føres relativt let af den centrale it-funktion.

12.1.5 Udviklingen i antallet af medarbejdere samt anciennitet

Hvorvidt indsatsen om fastholdelse af medarbejderne bærer frugt, vil kunne følges i udviklingen i medarbejdernes anciennitet samt udviklingen i antallet af medarbejdere (tilgang/afgang).

Sådanne opgørelser vil under alle omstændigheder blive varetaget af personaleafdelingen. Det handler om i denne sammenhæng at anvende listerne i vurderingen af digitaliseringsindsatsen.

12.1.6 Udvikling i medarbejdertilfredshed gennemført ved måling

Hvorvidt indsatsen i forhold til fastholdelse af medarbejderne bærer frugt, vil endvidere kunne følges i udviklingen i medarbejdertilfredsheden blandt medarbejderne. I forbindelse med medarbejdertilfredshedsmålinger kan specifikt spørges til sammenhæng mellem tilfredshed og digitalisering.

Der findes i dag en række værktøjer til online-tilfredshedsmålinger, ligesom en række private leverandører tilbyder at hjælpe med dette.

12.2 Overordnet effektmål: Bedre organisering

I forbindelse med digitaliseringsinitiativer vil et selvstændigt formål være at skabe forbedringer i sagsbehandlingen, herunder ressourceforbrug, igennem anvendelse af ny teknologi. Det er derfor afgørende at etablere effektmål, som målrettet fokuserer på realiseringen af organisatoriske forbedringer i forbindelse med digitalisering.

12.2.1 Udvikling i procestid og sagsbehandlingstid for interne processer

Den offentlige sektors interne processer kan påvirkes af digitalisering. Dette kan eksempelvis ske ved at fjerne eller ændre arbejdsprocesser som følge af ny teknologisk understøttelse. Det er vigtigt at fokusere og måle på disse effekter.

Der kan anvendes en lang række metoder til at gennemføre og måle på forbedringer i procestid for interne processer.

En vejledning til gennemførelse af ændringer i arbejdsprocesser samt opfølgning på resultaterne heraf kan findes i Finansministeriets vejledning ”Effektive offentlige arbejdsprocesser”. Vejledningen giver endvidere beskrivelser af forskellige metodikker til målinger af procesforbedringer.

(<http://www.fm.dk/1024/visPublikationesForside.asp?artikelID=2227>).

Endvidere kan der søges inspiration i Finansministeriets publikation ”Benchmarking i den offentlige sektor”.

(<http://www.fm.dk/1024/visPublikationesForside.asp?artikelID=2681>).

Uanset målemetode er det dog afgørende, at den enkelte institution vælger en tilgang, som rummer den rigtige balance mellem ønsket om detaljeret at måle på ændringer i procestid og sagsbehandlingstid – og de kompetence- og tidsmæssige ressourcer, organisationen kan investere i dette arbejde.

12.2.2 Udvikling i transaktioner, som kan klares umiddelbart af frontdesk-personale

Med udgangspunkt i ovenstående indikator 4.2.1, der vedrører generelle ændringer i sagsbehandlings- og procestid som følge af digitalisering, vil udviklingen i antallet af transaktioner, der kan klares af frontdesk-personale, også kunne måles.

>

Udgangspunktet herfor vil være en kortlægning af organisationens samlede borger- eller virksomhedsvendte transaktioner og med baggrund heri en nedbrydning af de arbejdsprocesser, der er forbundet hermed.

På baggrund af en sådan nedbrydning, kombineret med vurderinger af kompetencer, nødvendige regelforenklinger eller lignende, vil der kunne opstilles en oversigt over de relevante transaktioner, betjent af frontdesk-personale.

12.2.3 Udvikling i antal redesignede forretningsprocesser

For at digitaliseringen kan sikre de største gevinster, vil digitalisering i mange tilfælde skulle kombineres med redesignede forretningsprocesser.

Med udgangspunkt i de værktøjer og vejledninger, som nævnes under ovenstående indikator 4.2.2, kan der således måles på, hvor stor en andel af de mulige forretningsprocesser, som er redesignede med effektivisering og serviceforbedring for øje.

12.3 Overordnet effektmål: Forretningsarkitektur

En mere effektiv offentlig sektor skal tage udgangspunkt i en sammenhængende forretningsarkitektur for herigennem at tilvejebringe og udvikle et strategisk overblik mellem det offentlige ydelser, processer og it-løsninger.

Arkitekturarbejdet skal dels fokusere på sammenhæng mellem enkelte systemer, dels identificere muligheder for rammebetingelser, fælles løsninger og moduler med henblik på bedre digitale tjenester, genbrug af data mellem myndigheder, effektivisering og besparelser.

12.3.1 Udvikling i antallet af standardiserede processer

For at måle den enkelte organisations arbejde med forretningsarkitekturen kan der måles på udviklingen i antallet af data- og processtandardiserede processer.

12.3.2 Andel af dokumenter/sager udvekslet elektronisk til andre myndigheder

Anvendelsen af indikatoren afhænger af naturlige årsager af, hvorvidt der udveksles informationer med andre myndigheder.

12.3.3 Andel af dokumenter/sager udvekslet elektronisk til borgere og virksomheder

I forlængelse af eDag2 den 1. februar 2005 har alle myndigheder forpligtet sig til at have en officiel sikker e-postkasse, der muliggør sikker og fortrolig e-postkommunikation med borgere og virksomheder.

Den Digitale Taskforce gennemførte en undersøgelse i foråret 2006, der viste, at 78 pct. af myndighederne besvarer en sikker e-posthenvendelse. En undersøgelse fra oktober 2005 konkluderede, at 51 pct. informerer om deres sikre e-postadresser og -politik på deres hjemmesider.

I forlængelse af eDag2 bør det være en ambition for alle offentlige organisationer, at den størst mulige andel af dokumenter og sager, der udveksles med borgere og virksomheder, foregår digitalt.

For at måle dette, kan der i tilknytning til den enkelte organisations ESDH-system eller postsystem opsættes funktionalitet, der muliggør en løbende monitorering på mængden af kommunikation med borgere og virksomheder.

Dette gælder også mængden af digital kommunikation, set i sammenhæng med kommunikationsomfanget inden for de enkelte sager.

12.3.4 Andel af dokumenter/sager udvekslet elektronisk inden for egen organisation

En forudsætning for fuld digital forvaltning er, at sager og dokumenter udveksles elektronisk. Det er således et effektområde i forhold til den organisatoriske omstilling at sikre, at den størst mulige andel af alle udvekslinger sker digitalt.

For at måle dette, kan der i tilknytning til den enkelte organisations ESDH-system eller postsystem opsættes funktionalitet, der muliggør en løbende monitorering på mængden af kommunikation inden for egen organisation.

12.3.5 Udvikling i antal online-transaktioner

De offentlige myndigheder kan med fordel i stigende grad arbejde med en fokusering af kommunikationskanalerne over for borgerne og virksomhederne. Størst mulig anvendelse af online-transaktioner vil være gavnligt for den offentlige sektor effektivitet – og samtidigt muliggøre serviceforbedringer for borgere og virksomheder.

De offentlige organisationer kan derfor på områder med mange transaktioner etablere målsætninger for levering af service via de digitale kanaler –såkaldte kanalstrategier.

I forlængelse heraf skal udviklingen i online-transaktioner løbende følges, idet dette giver en forudsigtelse af, hvorvidt kanalstrategierne reelt fører øget digitalisering af kontaktplojaderne med sig.

Antallet af online-transaktioner kan direkte monitoreres som led i de udviklede selvbetjeningsløsninger.

12.4 Overordnet effektmål: Servicekanaler

Implementeringen af en digital løsning medfører ofte behov for enten at gennem- eller retænke eksisterende arbejdsgange og procedurer. Eller opfinde helt nye. Udviklingen

i disse vil ofte have betydning for antallet af servicekanaler. Effektindikatorer under denne kategori vil således være indikatorer, der sikrer måling heraf.

Ved opgørelsen af effektmålet vil det ofte være relevant at relatere det til de forretningsmæssige mål, der måtte være formuleret i forretningsstrategien, for så vidt angår myndighedens eller organisationens kanalstrategi.

12.4.1 Reduktion i antallet af servicekanaler, som kan tilgås totalt/i afdelingen/myndigheden

Udviklingen af digitale løsninger sker i langt hovedparten af tilfældene på områder, hvor der eksisterer analoge sagsbehandlingsprocedurer og forhold. Indikatoren siger noget om, hvorvidt indførelsen af løsningen bruges aktivt til at reducere i antallet af kanaler.

Med implementeringen af den digitale løsning kan man enten vælge at bibeholde alle de eksisterende servicekanaler (typisk brev, telefon, fax, personligt fremmøde og internet), eller man kan vælge at fokusere på de kanaler, der samlet set gør det muligt at tilrettelægge og optimere afdelingens eller hele myndighedens produktion.

12.4.2 Andel af den samlede kommunikation, som foregår via den digitale kanal

Sammenholdt med målingen i 3.1.1. vil det i digitaliseringsprojekter være den digitale kanal, der skal tilgodeses og udvikles. Indikatoren kan bruges til at dokumentere den digitale kanals andel af den samlede kommunikation.

Målingen af indikatoren kan f.eks. tage afsæt i, hvor mange sager ud af den samlede mængde anmeldte sager, der er blevet foretaget via den digitale kanal inden for en given periode.

Opgørelsen kan give en indikation af, hvor effektivt organisationen udnytter den digitale løsning. Det er vigtigt, at opgørelsen gennemføres ud fra de forudsætninger, som er mulige og med den løsning, der er etableret. Indikatoren kan evt. suppleres med en opgørelse over udviklingen.

12.4.3 Udvikling i antal services tilgængelige på hjemmesiden

Som led i kanalstrategien for den enkelte myndighed vil det samlede antal digitale services kunne benyttes som en indikator på den samlede digitaliseringsstatus hos myndigheden.

Opgørelse kan imidlertid ikke stå alene, da udviklingen i sig selv ikke nødvendigvis siger noget om det samlede digitaliseringsniveau. Indikatoren bør sammenholdes med 3.1.4. og 3.1.5.

12.4.4 Andel af services, som kan klares med straksafgørelser

Er formålet med et digitaliseringsprojekt direkte at understøtte muligheden for, at brugerne af løsningen foretager mest muligt af sagsbehandlingen selv, vil indikatoren kunne indikere omfanget heraf. Hovedformålet med indikatoren vil i denne sammenhæng være, at der med projektet indføres fuldautomatiserede sagsbehandlingsgange.

Betegnelsen ”straksafgørelser” dækker over afgørelser, hvor det er muligt for brugeren af løsningen at få besvaret en forespørgsel, anmodning eller ansøgning i et fuldautomatiseret forløb med besvarelse enten direkte eller kort tid herefter i digital form.

Indikatoren kan evt. suppleres med en opgørelse over udvikling i antal fuldt digitaliserede services på myndighedens hjemmeside.

12.4.5 Antallet af services, som ville kunne være klaret online

Ud over opgørelsen af services, der er mulige, vil det ofte være relevant at se på, hvor mange services eller indgange, der potentielt set ville kunne digitaliseres. Hermed gives der en indikation af, hvor langt den enkelte løsning eller en hel organisation (afhænger af omfanget af effektmålingen) er fra en fuldstændig digitalisering.

Opgørelsen kan ikke stå alene, men bør være relateret til enten 3.1.2 og 3.1.3. Hvis indikatoren anvendes i målingen, er det vigtigt at have gjort sig klare overvejelser om, hvad det samlede digitaliseringspotentiale og mål er. Det behøver f.eks. ikke nødvendigvis være 100 %.

12.5 Overordnet effektmål: Drift og support

Rammerne for selve afviklingen af den digitale løsning er den drift, som de indgår i, og den support, der leveres i den forbindelse. Det vil oftest være i relation til den daglige drift og support, at brugere af løsningen vil opleve de faktiske problemer og/eller fordele ved den løsning, som er etableret. Det kan derfor være væsentligt at få tydeliggjort disse. Særligt, hvis det har været et delmål med projektet i selv at ændre ved disse forhold.

Det er vigtigt, at der i opstillingen af måleparametre for drift og support tages højde for de faktiske aftaler (typisk i form af SLA'er), der er indgået med en ekstern leverandør eller it-afdelingen.

12.5.1 Udvikling i antallet af fejl

Antallet af fejl siger noget om, hvorvidt den enkelte applikation, løsning eller det samlede system, der er blevet udviklet, lever op til de forventninger, der er blevet formuleret.

Selve målingen af antallet af fejl kan f.eks. tage afsæt i den kravspecifikation, der oprindeligt blev udarbejdet forud for projektets igangsættelse. De kan også måles over tid efter idriftsættelsen.

>

12.5.2 Udvikling i it-løsningens oppetid

Ud over antallet af fejl, kan det være væsentligt at få synliggjort løsningens oppetid. Udviklingen i oppetiden siger noget om beskaffenheden af den implementerede løsning. Det er afgørende, at man forud for målingen i udviklingen har styr på, hvad der er indgået aftale med leverandøren om på dette område.

Selve målingen af løsningens oppetid kan f.eks. tage afsæt i den kravspecifikation, der oprindeligt blev udarbejdet forud for projektets igangsættelse. Alternativt kan den måles over tid efter idriftsættelsen. Selv om løsningens oppetider ligger inden for de tolerancetærskler, som er sat i SLA'en, kan det f.eks. vise sig ikke at være tilstrækkeligt i forhold til andre forhold i relation til afviklingen af applikation.

13. Eksterne interessenter



Mange digitaliseringsprojekter er efter deres implementering på den ene eller anden måde i berøring med omverdenen. Enten i form af direkte snitflader til eksterne interessenter – det være sig i form af andre myndigheder, borgere eller virksomheder. Snitfladerne kan være såvel tekniske som organisatoriske. Uanset hvilke snitflader der er tale om, kan det være væsentligt, at effekten af digitaliseringsprojekter i forhold til de eksterne interessenter bliver synliggjort. Formålene med effektmålene i denne kategori er derfor at få synliggjort effekterne af de dele af projekter, der er relateret til de eksterne interessenter.

13.1 Overordnet effektmål: Reduktion i administrative byrder

Omfanget af administrative byrder inden for et givent område kan give en indikation af den påvirkning, som lovgivning og administrativ praksis har på dens målgruppe. Med mindre indførelsen af en ny digital service skyldes ny og mere bydedung lovgivning, bør digitale løsninger ikke i udgangspunktet medføre øgede byrder.

Udviklingen i de byrder, som påføres borgere eller virksomheder kan derfor give en indikation af, i hvilket omfang den har haft en positiv eller negativ påvirkning på omfanget af byrder. Hvis indførelsen af den digitale løsning har til formål at reducere eller ændre i byrderne i forbindelse med f.eks. indførelsen af ny lovgivning, ændret praksis eller lignende, vil det derfor være relevant at inddrage indikatorer herpå.

Effektindikatorer under denne kategori vil således være indikatorer, der sikrer måling heraf.

13.1.1 Udvikling i administrative byrder for borgere og/eller virksomheder

Data om udviklingen i byrder vil f.eks. kunne findes i forbindelse med målinger af borgernes tilfredshed med sagsbehandlingen, oplevet sagsbehandlingstid eller registreret sagsbehandlingstid. Data vil kunne findes i årsrapporter eller i opgørelser over kvalitets- eller servicemål.

Udviklingen i de administrative byrder for virksomhederne opgøres årligt inden for det statslige område af Erhvervs- og Selskabsstyrelsen i de såkaldte AMVAB-målinger (<http://www.eogs.dk/sw22123.asp>).

Alternativt vil data kunne indhentes i forbindelse med spørgeskemaundersøgelser, survey eller opgørelser af udviklingen i den praktiske håndtering af det faktiske antal regler og indrappoteringskrav henholdsvis før og efter implementeringen af den digitale løsning.

13.1.2 Reduktion i direkte omkostninger for borgere og/eller virksomheder

Ud over byrder i form af forbrugt tid eller lignende, kan den digitale løsning påvirke de faktiske omkostninger, som brugeren af den service, der udbydes, påføres - eller reduceres med.

>

Målepunkter kunne være brugernes konkrete og/eller oplevede omkostning, forbundet med anvendelsen af den digitale løsning. Opgørelsen kan være knyttet til reduktion i rejseomkostninger, porto eller hidtidige gebyrer på fysisk fremmøde.

13.2 Overordnet effektmål: Øget værdi og tilfredshed for brugerne

Det vil ofte være vigtigt, at der er fokus på brugerens tilfredshed og den merværdi, den digitale løsning måtte medføre. Både når den er negativ og positiv.

Indførelsen af en digital løsning bør i udgangspunktet ikke føre til mindre værdi og højere tilfredshed hos brugerne. Erfaringen fra mange projekter viser imidlertid, at indførelsen af ny teknologi og brud med vaner ofte medfører skepsis fra brugerne. Den konkrete måling bør derfor enten tage højde herfor eller gennemføres efter, at løsningen har været i drift i en periode.

Effektindikatorer under denne kategori vil således være indikatorer, der sikrer måling heraf.

13.2.1 Udvikling i antal klager

Antallet af klager kan enten knytte sig til den materielle sagsbehandling, eller til de dele af sagsbehandlingen, der er knyttet til indførelsen af en digital løsning. Indikatoren vil i denne sammenhæng været knyttet til den sidstnævnte.

Udviklingen i antallet af klager over sagsbehandlingen kan enten måles i omfang (antal), eller hvor kritiske de er. Sidstnævnte kunne f.eks. måles som en procentsats for udviklingen i antallet af klager, der ankes og skal behandles af en klageinstans.

13.2.2 Udvikling i sagsbehandlingstid for ”standardpakke” af service

Indførelsen af digital understøttelse af en sagsbehandling kan have mange former. Uanset om der er tale om et sagsbehandlingssystem eller selvbetjeningsmodul, der udgør en del af et samlet sagsbehandlingsforløb, vil det ofte medføre en ændring i sagsbehandlingstiden. I mange tilfælde i form af kortere sagsbehandlingstid.

Indikatoren siger noget om, hvordan og hvorvidt, det er lykkedes at indfri de målsætninger, der måtte være sat.

Betegnelsen ”standardpakke” dækker over en estimeret gennemsnitstid for sagsbehandlingen af en gennemsnitlig sag.

13.2.3 Udvikling i antal brugere uden for normal åbningstid

Men indførelsen af digitale løsninger bliver det muligt at gøre brugernes selvbetjening uafhængig af tid og sted. Såfremt der med selvbetjeningsløsningen gives mulighed for

at betjene sig i alle døgnets 24 timer, vil indikatoren sige noget om, i hvor høj grad brugerne benytter sig af muligheden.

Den konkrete måling kunne tage afsæt i udviklingen i anvendelse af de enkelte services eller f.eks. downloads af information.

13.2.4 Brugervurdering af løsningen

Udviklingen af en digital løsning – uanset om den er rettet imod eksterne eller interne brugere – bør i udgangspunktet tage afsæt i en identifikation af brugernes behov. Uanset om det har været tilfældet eller ej, bør den efterfølgende vurdering tage afsæt heri. Brugernes vurdering af den udviklede løsning er derfor en vigtig indikator, som bør indgå i hovedparten af effektmålingerne.

Den konkrete måling kunne tage afsæt i vurderinger af brugbarhed, troværdighed, præcision, sikkerhed, integration til services eller brugernes vurdering af generel kvalitet.

13.2.5 Brugere, der har tillid til myndighedens online-ydelser

Indførelsen af en serviceydelse i digital form vil medføre, at de eksisterende brugere skal ændre adfærd. Denne ændring kan – særligt i overgangsfasen – medføre, at der skal sættes fokus på den potentielle usikkerhed, det kan medføre. Målet bør være, at løsningen nyder brugernes tillid. Indikatoren siger dermed noget om, i hvor høj grad dette er lykkedes eller ej.

Målingen vedrører alene den pågældende løsning, hvorfor der i udgangspunktet ikke vil kunne forventes, at der findes oplysninger andre steder i organisationen. Der vil derfor skulle gennemføres en separat måling.

13.2.6 Graden af/udviklingen i hjælp og support online

Såfremt indførelsen af den digitale løsning medfører øget selvbetjening hos brugerne, er det vigtigt, at de får mulighed for at søge hjælp i forbindelse hermed. Indikatoren kan sige noget om, i hvor høj grad det er muligt, og/eller hvorvidt det er lykkedes at stimulere denne udvikling hos brugerne.

Den konkrete måling kunne f.eks. enten tage afsæt i en målgruppeanalyse, en opgørelse over antallet af digitale hjælpemidler eller en mere enkel måling af antallet af hits og søgninger på den del af organisationens hjemmeside, der omhandler support, FAQ eller lignende.

13.2.7 Graden af/udviklingen i support via kundeservicecenter eller lign.

Med indførelse af digitale løsninger ændres adfærden hos brugerne af løsningerne sig ofte. Det samme gør sig derfor også gældende i forhold til deres behov for hjælp. Det kan derfor i mange sammenhæng være relevant at samle den support, som skal ydes, i

>

et kundeservicecenter eller lignende for derved at koncentrere og professionalisere den hjælp, der ydes pr. mail eller telefon.

Indikatoren kan bruges til at sige noget om, i hvor høj grad det er lykkedes at stimulere denne udvikling hos brugerne. Derudover kan den sige noget om, hvordan den organisation, som den digitale løsning er blevet implementeret i, agerer i forhold til supportering af brugerne.

Den konkrete måling kunne f.eks. tage afsæt i målinger af antallet af opkald til kundeservice over tid, gennemførelse af en mindre survey på hjemmesiden eller lignende.

14. Afrunding

>

Formålet med dette effektmålingsværktøj er både at vejlede og forhåbentlig inspirere offentlige organisationer i deres arbejde med effektvurderinger af digitaliseringsprojekter.

Det har været et særskilt mål, at værktøjet skal kunne anvendes af så bredt et spektrum af myndigheder og digitaliseringsprojekter som muligt. Med gennemløbet af de fire faser er der blevet opstillet en simpel, men også forholdsvis operationel metode til at nå frem til valget af indikatorer.

Som bilag til værktøj er vedlagt skabeloner, som kan anvendes i forbindelse med afrapporteringerne til styregruppen ved overgangen mellem faserne. De skal alene betragtes som skabeloner. I sidste ende er det væsentligste, at resultatet af de beslutninger og/eller overvejelser, der har dannet grundlaget for det opnåede resultat, er blevet kommunikeret i en form og i et sprog, som passer ind i organisationens øvrige styrings- og prioriteringsredskaber.

De endelige valg af effektområder og indikatorer til at måle disse afhænger selvsagt af det enkelte digitaliseringsprojekts størrelse, omfang og tekniske såvel som organisatoriske kompleksitet. I disse år tages der stadig flere initiativer til at igangsætte projekter på tværs af organisationer. Sådanne projekter kan det være en endnu større udfordring at identificere og afgrænse effekterne af. Det ændrer imidlertid ikke ved behovet for at identificere effekterne for hver af de organisationer, der er involveret. Hvad der derudover måtte fremkomme af afledte effekter for eksterne interessenter, er det kun endnu mere væsentlig at få frem i lyset.

Bilag A: Skabelon til beskrivelse af udgangspunkt og rammer for effektmålingen (produkt ved afslutningen af fase 1)

BESKRIVELSE AF EFFEKTMÅLING	
Titel	<i>[Angiv navnet på det projekt, der er genstand for effektmålingen. Angiv begge, hvis projektet har både et teknisk og et organisatorisk navn]</i>
Overordnet beskrivelse	<i>[Kort beskrivelse af indhold og omfang for det projekt, der er genstand for effektmåling. Skal sikre, at det er muligt for udenforstående at forstå, hvilket projekt eller tiltag, der er tale om. Kan oftest kopieres fra projektgrundlag for digitaliseringsprojektet, hvis et sådant er udarbejdet]</i>
Oprindelig målsætning	<i>[Angivelse af de målsætninger, hovedresultater, succeskriterier mv. for digitaliseringsprojektet ved påbegyndelsen af det – kan oftest kopieres fra projektgrundlag for digitaliseringsprojektet, hvis et sådant er udarbejdet]</i>
Justeringer i målsætninger	<i>[Kort beskrivelse af, hvorvidt de oprindelige målsætninger er blevet fulgt. Er der foretaget justering af de forventede hovedresultater, succeskriterier mv., angives disse]</i>
Formål med effektmålingen	<i>[Kort beskrivelse af mål for effektmålingen i prosa. Den enkelte effektmål og indikatorer kommer først senere i processen. Er de allerede kendt på dette stadie, kan de dog med fordel angives]</i>
Økonomi	<i>[Estimering af de samlede omkostninger forbundet med effektmålingen. Herunder, hvor mange personer der forventes at deltage i arbejdet, hvilke midler der er afsat til at gennemføre analyser mv.]</i>
Organisering	<i>[Kort beskrivelse af, hvordan selve effektmålingen organiseres. Nedsættes der en projekt- og styregruppe? Hvem deltager i dem, og hvilket ansvar har de?]</i>
Tids- og akvittetsplan	<i>[Kort beskrivelse af, hvilke hovedaktiviteter der forventes gennemført hvornår for at kunne realisere effektvurderingen – herunder angivelse af hvornår den samlede vurdering forventes gennemført]</i>

Bilag B: Skabelon til planlægning af effektmåling (produkt ved afslutningen af fase 3)

#	OVERORDNET EFFEKT MÅL	MÅLEINDIKATOR	FØRVENTET EFFEKT MÅL	VIDEN OM FØR-SITUATIONEN	METODE	VALIDITET
1	Angivelse af, hvilket effektområde der måles indenfor. <i>F.eks. øget intern effektivitet</i>	Angivelse af, hvordan effekten måles. <i>F.eks. procentvis nedbringelse af sagsbehandlingstid</i>	Angivelse af, hvad forventningen er til målingen. <i>F.eks. at sagsbehandlingstid en er reduceret med 10 %</i>	Angivelse af, hvordan situationen var før implementeringen af den digitale løsning. <i>F.eks. at der ingen viden er eller en angivelse af tidligere sagsbehandlingstid i minutter pr. sag</i>	Angivelse af, hvilken metode der vil blive anvendt til at afdække effekten. <i>F.eks. et spørge-skema, hvor medarbejderne angiver selvvurderet gennemsnitlig sagsbehandlingstid før og efter digitaliseringsprojektet</i>	Angivelse af forhold, der kan have indvirkning på validiteten af den konkrete måleindikator. <i>F.eks. at der er tale om en selvevaluering</i>
2						
3						
4						
5						

Note: Antallet af effektmål varierer ofte fra projekt til projekt. Det bør dog ikke være et mål i sig selv at have mange effektmål og indikatorer hertil. Antallet af måleindikatorer bør derfor hellere være få, men præcise og målrettede frem for mange, der dækker et meget bredt område.

>

Bilag C: Skabelon til afrapportering af en effektmåling (produkt ved afslutningen af fase 4)

1. BASISOPLYSNINGER	
Titel på det projekt, der er genstand for effektmålingen	<i>[kopieres fra bilag A]</i>
Overordnet beskrivelse af indhold og omfang af projektet	<i>[kopieres fra bilag A]</i>
Hvilke hovedresultater var det meningen, at projektet skulle opnå?	<i>[kopieres fra bilag A]</i>
Er der foretaget justering af de forventede hovedresultater, succeskriterier mv.	<i>[kopieres fra bilag A]</i>
2. HVAD HAR PROJEKTET OPNÅET?	
Hvilke effekter er blevet høstet?	<i>[Kort opstilling af de udvalgte effektområder, mål og indikatorer (fra bilag B) og resultatet af den konkrete måling af disse]</i> <i>Effektområder, hvor der ikke gennemføres en egentlig effektmåling, men hvor der på anden vis godtgøres, at digitaliseringsprojektet har påvirket de pågældende effektområder i positiv eller negativ retning, angives her]</i> <i>Er der foretaget væsentlige fravalg af indikatorer pga. omkostninger ved at belyse dem eller pga. manglende validitet, angives dette. Er der foretaget fravalg af udvalgte områder i løbet af processen, angives disse også]</i>
Øvrige afledte effekter af projektet	<i>[I mange projekter opstår der en række afledte positive såvel som negative effekter. Hvis det er tilfældet, beskrives disse effekter, f.eks. kompetenceudvikling, synergi med øvrige digitaliserings-projekter etc.]</i>
Primære barrierer for realiseringen af de ønskede effekter	<i>[Kort beskrivelse af projektgruppens samlede bud på, hvad der har påvirket realiseringen af de ønskede effekter i positiv og negativ retning]</i>
Samlet vurdering af effekten af effektvurderingsprojektet	<i>[Her angives den samlede konklusion på effektvurderingen – er forventningerne og målet med den opnået? Hvis ikke, skal det redegøres for, hvorfor forventningerne ikke er indfriet.]</i>
3. DE NÆSTE SKRIDT	

>

Behov for justering i eksisterende forretningsstrategier	<i>[Kort beskrivelse af det eller de områder, som det vil være projektgruppens anbefaling, at styregruppen og ledelsen ser nærmere på i forhold til de strategiske mål, som organisationen har sat sig. Særligt hvis målingen har vist, at projektet ikke understøtter målene (hvorfor der kan være behov for nye), eller hvis det direkte påvirker dem negativt, kan det være en meget vigtig aktivitet]</i>
Behov for at igangsætte nye projekter	<i>[Kort beskrivelse af andre områder, som vil være relevant at effektvurdere. Enten i regi af det digitaliseringsprojekt, som er analyseret, men med et helt andet fokus, eller afledt til andre projekter i organisationen]</i>
Kobling til business case	<i>[Kort sammenkædning med de succeskriterier, der indgik i den business case, der blev udarbejdet for projektet forud for dets påbegyndelse – hvis den blev udarbejdet. Hvis der ikke foreligger en sådan, kan der f.eks. angives forslag til indarbejdelse af succeskriterier for sammenlignelige projekter i organisationen med inspiration fra de indikatorer, som blev valgt for effektvurderingen]</i>
Behov for nye tiltag	<i>[Kort opsummering af anbefaling til styregruppen eller ledelsen i organisationen, såfremt vurderingen har afdækket behov for at gennemføre nye aktiviteter i forbindelse med det projekt, der er foretaget effektmåling for]</i>

>

Effektmåling af offentlige it-projekter

Der er ofte store forventninger til, hvad digitalisering af den offentlige sektor kan medføre. I en lang række tilfælde har man imidlertid måtte erkende, at det ikke har været muligt at indfri disse forventninger.

I en tid hvor det offentlige er under stigende pres for at kunne løse opgaverne bedre og billigere, og mange digitaliseringsprojekter bliver stadig mere komplekse samt tids- og ressourcekrævende, er der derfor behov for, at det offentlige sikrer klar og tydelig dokumentation af effekten af disse projekter

Denne publikation indeholder IT- og Telestyrelsens effektmålingsværktøj. Værktøjet er opstillet som en simpel, men også operationel metode til at forstå effektmålinger og udføre dem i praksis.

Baggrunden for udviklingen af dette værktøj er, at flere undersøgelser har vist, at det offentlige ikke er god nok til at påvise effektiviserings- og serviceforbedringer i hovedparten af de digitaliseringsprojekter, der gennemføres. Som konsekvens heraf, er de derfor heller ikke målrettede nok i hjemtagelsen af de gevinster, der måtte ligge i dem.

IT- og Telestyrelsens effektmålingsværktøj henvender sig til flere målgrupper. For det første til de ledere og projektledere i den offentlige sektor, der styrer eller har ansvar for digitaliseringsprojekter, og som slet ikke – eller kun i begrænset omfang – har erfaringer med gennemførelse af effektmålinger for digitaliseringsprojekter.

For det andet til offentlige topchefer, der ønsker at få en større forståelse af de forretningsmæssige gevinster ved at gennemføre systematisk effektmåling af digitaliseringsprojekter.

For det tredje til ledere og projektledere, der allerede har oparbejdet erfaring med effektmåling, og som leder efter inspiration til valg af indikatorer, og hvordan disse kan måles.
