

Competencehouse

Forbindelsesvej 12
DK-2100 København Ø
Telefon: (+45) 3838 0000
Telefax: (+45) 3838 0011
E-mail: info@competencehouse.dk
CVR nr: 25225265

Den 19. maj 2004

STRATEGI OG ORGANISATION FOR MYNDIGHEDERNES VIDERE ARBEJDE MED VIRK.DK

Indhold

1. Baggrund og indhold.....	3
2. Myndighedernes evaluering af Virk.dk	4
3. Forslag til reformulering af missionen for Virk.dk	8
4. Forslag til operationalisering af mål.....	12
4.1 Operationalisering af byrdemål	12
4.2 Operationalisering af moderniseringsmål.....	16
4.3 Overvågning af mål og nøgletal.....	18
5. Strategi	19
5.1 Konsolideringsfasen	19
5.2 Optimeringsfasen	22
5.3 Drifts- og videreudviklingsfasen	24
5.4 Skitse til overordnet handlingsplan	25
6. Reorganisering af Virk.dk samarbejdet	26
6.1 Bestyrelsesmodellen.....	27
6.2 Departementsmodellen	29
6.3 Kombinationsmodellen.....	32
6.4 Finansiering af det videre arbejde	35
6.5 Etablering af faglige netværk	36
7. Sammenfatning og indstilling	39

Bilag

- I. Oversigt over de interviewede personer
- II. Oversigt over deltagere i workshop

1. Baggrund og indhold

Virk.dk blev lanceret den 2. september 2003 efter to års intensivt udviklingsarbejde med at samle informationer og digitale tjenester på portalen. Efter at portalen havde været i drift i 5 måneder besluttede Erhvervs- og Selskabsstyrelsen at hyre konsulentfirmaet Competencehouse til at analysere Virk.dk, og spurgte Den Digitale Taskforce, om de ville deltage i analysen. Formålet med analysen var, at vurdere i hvilket omfang Virk.dk lever op til de mål der var sat for portalen, kortlægge nuværende problemer med Virk.dk og komme med løsninger herpå¹, samt udarbejde forslag til en ny strategi for drift og videreudvikling af Virk.dk. Denne rapport indeholder resultaterne af Competencehouse's og Den Digitale Taskforce's analyse, som er baseret på en række myndigheders vurdering af portalen Virk.dk.

I kapitel 2 gennemgås de hovedproblemer, der er blevet identificeret i myndighedernes evaluering af Virk.dk. Der ses på målopfyldelse, manglende incitament til at anvende protalen, tekniske og indholdsmæssige problemer, myndighedernes samarbejde med de private parter og med Erhvervs- og Selskabsstyrelsen og endelig kommenteres organisationskulturen og arbejdet internt i de enkelte ministerier.

I kapitlerne 3 til 5 stilles forslag til ændringer i missionen for Virk.dk, forslag til opstilling af mål for portalens drift og videreudvikling og forslag til opdeling af det fremtidige arbejde i en konsolideringsfase, en optimeringsfase og en drifts- og videreudviklingsfase.

I kapitel 6 gennemgås tre forskellige modeller for reorganisering af myndighedernes arbejde med Virk.dk. Departementsmodellen, hvor et udvalg bestående af de involverede myndigheders departementer fx eErhverv får ansvar for strategiarbejdet og forretningsudvikling, en bestyrelsesmodel hvor dette ansvar tillige med det overordnede ansvar for leverandørstyringen lægges i en bestyrelse og endelig en kombinationsmodel, hvor opgaverne deles mellem et departementalt udvalg og en bestyrelse.

Rapporten afsluttes i kapitel 7 med en sammenfatning af forslagene til strategi og organisation af det videre arbejde.

¹ Registreringen af problemer og forslagene til strategi og organisation er foretaget gennem interviews med en række nøglepersoner (jf. bilag I), drøftelse på en workshop med medlemmer af myndighedsfølgegruppen (jf. bilag II) og på to møder i eErhverv.

2. Myndighedernes evaluering af Virk.dk

Myndighedernes evaluering, baseret på interviews med en række nøglepersoner, viser overordnet:

- At det er mange af de involverede myndigheders holdning, at det grundlæggende er perspektivrigt at udvikle en fælles indgang for virksomheders digitale kommunikation med den offentlige sektor.
- At Virk.dk er rigtigt tænkt og også i international sammenhæng repræsenterer en unik løsning.
- At målene om, at Virk.dk skal være et vigtigt redskab til at reducere erhvervslivets administrative byrder og til at effektivisere og modernisere den offentlige sektor *ikke* er nået og heller ikke vil blive nået i 2004.
- At hovedparten af de involverede myndigheder helt eller delvist har gennemført de aktivitetsmål, der er blevet sat for myndighedernes arbejde med Virk.dk. Alle myndigheder har således leveret information til portalen og de fleste har også fået digitaliseret de blanketter, som var forudsat i projektplanerne.
- At virksomhederne mangler incitament til at anvende Virk.dk.
- At halvdelen af de myndigheder der har deltaget i evalueringen oplever problemer i deres incitament til at levere indhold til Virk.dk, mens kun få oplever problemer i deres incitament til at aftage data fra Virk.dk.

Årsager til manglende målopfyldelse og incitament

De primære årsager til manglende målopfyldelse og incitamentsproblemerne er ifølge myndighederne:

- At Virk.dk i dens nuværende form ikke giver virksomhederne tilstrækkelige tidsbesparelser eller økonomiske fordele. Der var i marts 2004 10.000 unikke brugere pr. uge på Virk.dk. Men kun omkring 1.500 besøgende har anskaffet digital signatur og er registrerede brugere, hvilket er væsentligt lavere end målet.
- At den offentlige information, der ligger på portalen, er for vanskelig at søge i, virker for uoverskuelig for brugerne og ikke er tilstrækkeligt kvalitetssikret.
- At udbuddet af e-formularer med intelligent samkøring af data er for lille. For virksomhederne skabes merværdien af portalen primært ved at indberetningerne forenkles og at data kun indberettes én gang gennem de intelligente løsninger.
- At udbuddet af e-formularer med volumen og høj frekvens er for lille. For myndighederne bliver Virk.dk først rigtig interessant, når der kommer volumen gennem indberetninger på de områder, hvor mange virksomheder foretager

indberetninger. Tilsvarende har virksomhederne størst interesse i at de indberetninger, som skal foretages ofte, bliver tilgængelige på Virk.dk.

- At der i dag ligger mere end 400 blanketter i testmiljøet som ikke er overført til produktionsmiljøet.
- At den vejledning, som er udarbejdet for virksomheder der beslutter sig for at anskaffe en digital signatur ikke er brugervenlig, hvorfor mange virksomheder skønnes at have opgivet at anskaffe sig en signatur.
- At Virk.dk ikke har en rettighedsstyring, der honorerer de behov, som brugerne har, fx er det ikke muligt for en virksomhed at delegerede udfyldelse af en e-formular til en medarbejder, godkendelse af den udfyldte formular til en anden og underskrift af den godkendte udfyldelse til en tredje medarbejder.
- At der kun er udviklet få backoffice løsninger, hvorfor de offentlige myndigheder kun i begrænset omfang udnytter, at de får indberetningerne digitalt.
- At en række myndigheder, som har valgt at udvikle digitale løsninger til egne hjemmesider, må bruge ekstra ressourcer på at transformere disse løsninger til Virk.dk.

Andre større problemer

Der er endvidere identificeret en række andre problemer, som i praksis begrænser anvendelsen og udbyttet af portalen:

- Der er stadig uløste tekniske problemer, som gør, at mange blanketter stadig befinder sig i testmiljøet. Det gælder bl.a. myndighedernes problemer med at tømme den elektroniske udbakke, hvor de modtager indberetninger.
- Myndighederne mangler mulighed for selv at vedligeholde deres e-formularer, for at linke til vejledninger og for at underopdele CVR-numre (f.eks. på SE-numre og nummerplader).
- Virksomhederne har ikke mulighed for at medsende bilag elektronisk, hvorfor nogle indberetninger ikke kan foretages fuldt digitalt.
- Virk.dk er blevet markedsført som en fungerende portal, i stedet for en portal under opbygning. Det giver virksomhederne en urealistisk forventning om, hvad portalen tilbyder og vil kunne "skræmme" nogle af de virksomheder væk, som lader sig registrere.
- Der mangler godkendelse fra DG Agri i EU af, at den digitale signatur anvendes i forbindelse med digital indberetning af en række EU-ordninger på Fødevareministeriets område, hvorfor digital indberetning på disse områder ikke er mulig.

Det skal nævnes, at flere af de interviewede har pointeret, at de tekniske problemer der stadig udestår, ikke er større end de problemer, som er knyttet til it-

projekter med en tilsvarende kompleksitet, men at det i denne sammenhæng er et problem, at Virk.dk er blevet lanceret som en fuldt fungerende portal fra starten.

Myndighedernes samarbejde med de private parter

På dette felt er der identificeret følgende større problemer:

- De enkelte ministerier har ikke indsigt i de kontrakter, der er indgået med de private parter, og kan derfor ikke fuldt ud vurdere konsekvenserne af at udvikle løsninger til portalen.
- Der er ikke et statsligt udvalg eller en statslig bestyrelse, der kan matche portalselskabet, hvorfor portalselskabet ikke får et tilstrækkeligt professionelt med- og modspil.
- Portalselskabet har ikke formet en "teknikergruppe", der kan arbejde sammen med myndighedsfølgegruppens teknikere.
- Der foreligger ikke retningslinier for kommunikationen mellem de offentlige institutioner og portalselskabet.
- Portalselskabet evner ikke at løfte kvalitetssikringen af de informationer, der lægges ud på Virk.dk og undervejs har været træge til at følge op på myndighedernes konkrete rettelsesforslag.
- De private parter giver information på overtakserede telefonnumre.

Det skal dog også fremhæves, at flere af informanterne har givet udtryk for, at der inden for det sidste halve år er etableret en direkte og konstruktiv kontakt mellem Virk.dk og de enkelte myndigheder.

Myndighedernes samarbejde med Erhvervs- og Selskabsstyrelsen

Flere af informanterne fremhæver, at Erhvervs- og Selskabsstyrelsen har været en afgørende driver for tænkningen omkring og implementeringen af Virk.dk. Samarbejdet mellem projektledere fra Erhvervs- og Selskabsstyrelsen og fra myndighederne har været godt, og Erhvervs- og Selskabsstyrelsen har været oplevet som aktive og konstruktive samarbejdspartnere, der har taget medansvar for at løse de problemer, der er opstået på de forskellige institutioners område.

Erhvervs- og Selskabsstyrelsen kritiseres imidlertid samtidig for, at processen frem mod åbningen af Virk.dk har været topstyret, og at myndighederne er blevet involveret for sent i strategiske spørgsmål. Erhvervs- og Selskabsstyrelsen er også i nogle sammenhænge blevet oplevet som mere orienterende end egentlig lyttende i forhold til de enkelte institutioner og disses individuelle behov. En del medarbejdere har derved mistet medejerskabet til Virk.dk, og et flertal af infor-

manterne angiver således, at de ikke oplever at have tilstrækkelig indflydelse på videreudviklingen og kvalitetssikringen af Virk.dk.

Præmisser for det tværgående myndighedsarbejde

En myndigheds succes måles primært på myndighedens egne løsninger frem for på myndighedens bidrag til fælles løsninger. Der ligger derfor en særlig og meget vigtig opgave i at etablere nogle mekanismer, der understøtter de enkelte myndigheders arbejde for at udvikle "fællesprojektet" Virk.dk.

Langt de fleste myndigheder anvender styringsværktøjer i form af resultatkontrakter, direktørkontrakter mv. for at understøtte arbejdet med Virk.dk og har tilkendegivet, at der kun er få interne problemer. Hovedparten af de interviewede chefer mener således, at arbejdet med Virk.dk prioriteres tilstrækkelig højt. Flere af deres medarbejdere peger omvendt på, at udviklingsprojekterne ikke prioriteres højt i det daglige arbejde, og på at der vil komme yderligere prioriteringsproblemer, når Virk.dk ikke længere er et politisk fokusområde.

Endelig skal det fremhæves, at der hersker der usikkerhed om, de økonomiske rammer for arbejdet. Mange myndigheder peger på:

- At de ikke inden for deres nuværende økonomiske rammer har ressourcer til at kunne bidrage til udvikling af portalen.
- At de kun i begrænset omfang har ressourcer til udvikle backoffice integration og til at indgå i arbejdet i servicefællesskaber.
- At der udestår en afklaring af hvor store transaktionsudgifter de enkelte institutioner vil få i forbindelse med anvendelse af Virk.dk, herunder hvilke afgifter der skal betales for at trække oplysninger fra andre myndigheder.
- At det er afgørende for myndighedernes motivation for deltagelse i udviklingsarbejdet, at effektiviseringsgevinsterne kan anvendes til at institutioner kan nå deres budgetmål og at gevinsterne ikke inddrages af Finansministeriet.

3. Forslag til reformulering af missionen for Virk.dk

Formålet med Virk.dk er at lette de administrative byrder for Danmarks virksomheder. Det er visionen, at relevant information fra alle offentlige instanser og en lang række private virksomheder skal findes på portalen, således at meget administration fremover kan foregå via Virk.dk. Virk.dk's mission er at være et troværdigt, personligt værktøj, der øger handlekraften hos *alle* i dansk erhvervsliv, der skal løse administrative opgaver.

Skal virksomhedernes incitament til at anvende Virk.dk øges, er det vigtigt, at prioritere udviklingsarbejdet, så det målrettes mod virksomhedernes behov. Det foreslås, at reformulere missionen for Virk.dk, så der sondres mellem Virk.dk's funktion som hovedindgang til den offentlige sektors erhvervsservices og Virk.dk's funktion som dagligt arbejdsredskab for virksomhederne. Det foreslås således:

- At fastholde, at Virk.dk skal være den primære portal (hovedindgangen), som alle myndigheders erhvervsrettede digitale services² bør rettes mod. Både store og små virksomheder har behov for ét sted, hvor de ved, at de kan få adgang til al erhvervsrettet offentlig information.
- At målrette udviklingen af indberetningsmuligheder mod de mindre virksomheder, således at Virk.dk først og fremmest udvikles som et dagligt arbejdsredskab til ejere og medarbejdere i Danmarks mange virksomheder med 1 til 40 ansatte. Fokus på de mindre virksomheder betyder ikke, at andre virksomheder ikke kan have glæde af indberetningsmulighederne på Virk.dk.

I forbindelse med denne analyse har flere myndigheder efterspurgt en nærmere definition af, hvad der menes med at "Virk.dk skal være den primære portal (hovedindgangen)". Det vurderes derfor, at der er behov for at konkretisere denne del af missionen.

Skal Virk.dk skal være den primære portal, skal virksomhederne kunne anvende *alle* erhvervsrettede digitale services i Virk.dk miljøet. Det betyder:

- At nye digitale tjenester skal udvikles med relevante web services³ og med OCES⁴ certifikater som log-on. Der anvendes de aftalte fælles standarder, som

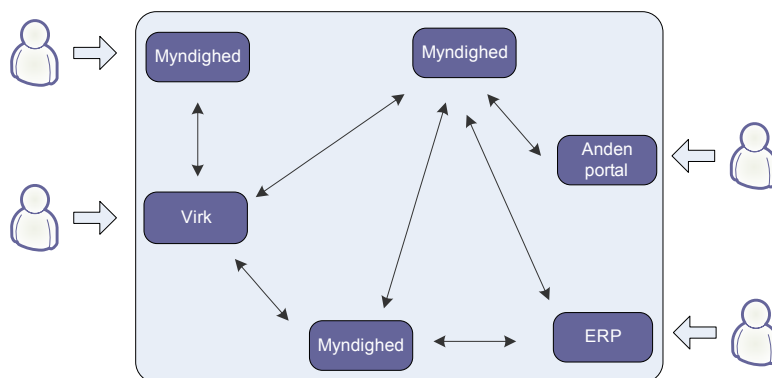
² Dog er de services der leveres gennem eksisterende system-til-system løsninger, eller som rentabelt kan udvikles til dette, undtaget.

³ Web service kan beskrives som enhver internet teknologibaseret "applikation", designet til at blive kaldt af andre applikationer – ikke kun mennesker – og som modtager og besvarer data i et standard XML format.

tillader integration med andre systemer, som VTU opstiller bl.a. i arkitekturhåndbogen. De nye løsninger kan enten lægges på Virk.dk eller hos myndighederne.

- At eksisterende digitale tjenester på kort sigt skal gøres tilgængelige på Virk.dk via framing⁵ eller web services således, at brugerne ikke oplever, at de bliver sendt ud af portalen.
- At de eksisterende digitale tjenester på lidt længere sigt udvikles og stilles til rådighed via web services for andre brugergrænseflader, således at data og funktionalitet kan udveksles via web services.

Figur 1: Skematisk beskrivelse af sammenkoblingen mellem Virk.dk og myndighedernes erhvervsrettede tjenester.



Den skitserede model understøtter organisationskulturen i den offentlige sektor, men indebærer samtidig, at der arbejdes med en fælles løsning. I modellen kan alle således handle selvstændigt, samtidig med at de individuelle løsninger distribueres ud til flere forskellige præsentationsgrænseflader (portaler, websider mv.). Selvom der er et decentralt ejerskab til de enkelte løsninger, vil løsningerne kunne indgå i forskellige relevante sammenhænge og kunne præsenteres centralt i et ensartet miljø. Det er den enkelte myndighed, som stiller web services til rådighed, og som har ansvaret for at udvikle og vedligeholde de XML-skemaer, som ligger til grund for de pågældende web services. Det er ligeledes myndighedens ansvar at sikre, at skemaer og WSDL⁶ beskrivelser findes i ISB'en (infostrukturbasen).

⁴ Standard for digital signatur.

⁵ Ved framing menes, at servicen indlejres på selve portalen. Dette stiller ikke krav til den myndighed, der stiller servicen til rådighed.

⁶ WSDL står for "Web Service Description Language" og er et XML-baseret sprog til at beskrive de netværksbaserede ydelser, som en virksomhed kan tilbyde.

I forbindelse med myndighedernes udvikling af løsninger, behøver man ikke at skelne mellem om systemerne skal være særligt egnet til præsentation på myndighedernes egen hjemmeside, eller om de skal være særligt egnet til præsentation på Virk.dk, blot de aftalte standarder overholdes.

På figur 1 ses, at brugere får flere indgange til det sammenkoblede netværk af myndigheder. Man kan forestille sig at eks. en privat ERP leverandør udvikler løsninger, så man via de udviklede web services direkte fra ERP-systemet og uden at anvende indtastning på Virk.dk kan indberette til forskellige myndigheder. Eller man kan forestille sig en international leverandør f.eks. tilbyder indberetningstjenester til EU.

I praksis er dette en ambitiøs model, som naturligvis må implementeres ét skridt af gangen. Hvad er så effekten af denne model for de forskellige myndigheder?

De største erhvervsrettede myndigheder

Før havde disse myndigheder allerede velfungerende digitale services (f.eks. moms-løsningen) og egne log-on systemer med pin-kode eller digital signatur.

Med Virk.dk kan de digitale løsninger præsenteres på Virk.dk ved hjælp af integrationsrobotterne, men mest optimalt er, at myndighederne stiller en web service til rådighed. Løsningerne findes efterfølgende på både Virk.dk og hos myndigheden, selvom de er fysisk placeret hos myndigheden. Indtil videre vil det fortsat være nødvendigt for brugeren at logge selvstændigt på systemet. Egentlig single sign-on er først muligt, når myndighederne har skiftet til OCES, hvilket på sigt er nødvendigt, hvis basarmodellen skal implementeres fuldt ud.

De mellemstore erhvervsrettede myndigheder

Før havde myndighederne deres blanketter liggende som pdf-blanketter på deres respektive hjemmesider.

Med Virk.dk har myndighederne fået mulighed for at omforme deres blanketter til intelligente e-formularer. Alternativt kan myndighederne, hvis økonomiske eller faglige grunde taler herfor, vælge at udvikle egne web services, som Virk.dk herefter kan tilgå. Myndigheden henter data ved et kald op i mod en web service, som Virk.dk stiller til rådighed. Herefter integreres data i myndighedens backoffice system. Myndigheden kan stadig have pdf-blanketter på deres hjemmeside, hvis de ønsker det.

De små erhvervsrettede myndigheder

Før havde myndighederne kun papirblanketter, som virksomhederne kunne rekvirere og få tilsendt med almindelig post.

Med Virk.dk har myndighederne i lighed med de mellemstore virksomheder fået mulighed for at omforme deres blanketter til intelligente e-formularer. Myndighederne kan vælge at afhente data fra Virk.dk enten ved hjælp af et kald mod en web service, eller de kan modtage data som en fil vedhæftet i en email. Udskrives filen fås det der svarer til at virksomheden havde indsendt en papirblanket.

4. Forslag til operationalisering af mål

Hovedparten af informanterne har givet udtryk for, at de overordnede politiske målsætninger for Virk.dk er for diffuse, at der ikke kan styres efter dem og at bestyrelsen for Projekt Digital Forvaltning bør udmønte de overordnede mål i et sæt operationelle mål.

Kommunale mål og nøgletal⁷

Det fremhæves specielt, at kommuner og amter ikke er pålagt at digitalisere deres erhvervsservices. Flere informanter påpeger, at man af samme grund skal koncentrere ressourcerne på at udvikle statslige løsninger og at der derfor ikke skal sættes mål for kommunernes bidrag. I stedet foreslås det at der udarbejdes nøgletal, som viser i hvilken udstrækning kommunerne bidrager til digitalisering af erhvervsydelse.

Statslige mål og nøgletal

På det statslige område mener nogle informanter, at der kun bør formuleres mål, som det i princippet er muligt for de enkelte myndigheder at styre efter. Opgørelser over den samlede trafik på portalen bør efter disse informanters synspunkt alene publiceres som nøgletal og anvendes som en indikator for, om der er fremdrift i Virk.dk projektet, fordi trafikmål er særligt følsomme. Formuleres der således ambitiøse trafikmål, vil Virk.dk risikere at få et stempel som fiasko, hvis målene ikke nås og formuleres der omvendt forsigtige mål, sendes der et forkert signal.

Andre informanter mener, at der også bør opstilles mål for trafikken på portalen, fordi trafikken er det bedste mål for, om Virk.dk bliver erhvervslivets primære indgang til den offentlige sektor.

Offentliggørelse af mål og nøgletal

De fleste informanter pointerer, at det bør være en selvstændig opgave for Virk.dk at opgøre og løbende publicere mål og nøgletal for portalens anvendelse, uanset hvilke mål det måtte blive besluttet at anvende.

4.1 Operationalisering af byrdemål

Regeringen har som mål at nedbringe virksomhedernes administrative byrder med 25 procent frem til år 2010. Heraf forventes digitalisering bredt (større overblik over pligter og rettigheder, bedre indberetningsløsninger, øget genbrug af data) at

⁷ Med nøgletal menes her en opgørelse af resultater på et område. Med mål menes et bestemt niveau for disse resultater.

kunne medføre lettelser svarende til halvdelen af de 25 procent, hvoraf Virk.dk forventes at være en af de væsentligste bidragsydere. Flere informanter peger på, at opnåelsen af målet basalt set handler om:

- At de offentlige myndigheder rent faktisk udbyder deres indberetninger som en digital service.
- At indberetninger på alle centrale områder designes så virksomhederne kan foretage deres indberetninger i en arbejdsgang med størst mulig genbrug af de data, som myndighederne allerede er i besiddelse af (intelligente løsninger).
- At virksomhederne rent faktisk vælger at indberette digitalt.
- At de virksomheder som anvender Virk.dk vurderer, at anvendelsen af de udbudte services giver dem administrative lettelser. De administrative lettelser vil især kunne opnås i servicefællesskaber, hvor flere myndigheder går sammen om at samkøre og forenkle indberetningsforløb, der involverer flere myndigheder.

På baggrund af informanternes input foreslås det at fastlægge mål alternativt lave nøgletalsopgørelser på følgende områder:

Statsligt digitaliseringsudbud⁸

Der foreslås fastlagt institutionsspecifikke mål for, hvor stor en andel af de mulige indberetninger til en statslig institution, som skal kunne foretages fra Virk.dk. Det foreslås også, at de institutionsspecifikke mål sammenejes i et samlet mål for alle statsinstitutioner.

Fordelen ved at sætte mål for størrelsen af det statslige digitaliseringsudbud er:

- At et højt digitaliseringsudbud er en nødvendig forudsætning for, at det overordnede mål om at reducere erhvervslivets administrative byrder med 12,5 % via digitalisering kan nås på det statslige område, ligesom det er en forudsætning for at effektivisere de statslige institutioner.
- Jo større digitaliseringsudbud bliver, jo større incitament vil virksomhederne få for at indberette digitalt, da de så ikke behøver at operere med både digitale og papirbaserede arbejdsgange.

⁸ Statsligt digitaliseringsudbud = $[\text{Antal mulige statslige digitale indberetninger} / \text{Antal statslige indberetninger i alt}] * 100$.

For hver indberetning der er mulig at indberette digitalt noteres det samlede antal indberetninger for denne formular (digitalt + ikke digitalt). Summen af disse tal for hver digital indberetningsmulighed er lig "Antal mulige statslige digitale indberetninger".

- Digitaliseringsudbuddet kan brydes ned på de myndigheder, der har det operationelle ansvar. Det bliver således muligt at overvåge om den enkelte statslige myndighed rent faktisk gør sine indberetninger tilgængelige på Virk.dk.

Ulempen ved at anvende det statslige digitaliseringsudbud som et mål er, at det kan opfyldes ved blot at sætte strøm til eksisterende processer, i stedet for at etablere intelligente løsninger på tværs af myndighederne, som tager udgangspunkt i virksomhedernes arbejdsgange.

Kommunalt digitaliseringsudbud⁹

På det kommunale område foreslås der *ikke* opstillet mål for digitaliseringsudbuddet, da det operationelle ansvar for udvikling af digitale erhvervsrettede tjenester normalt ikke ligger i den enkelte kommune eller det enkelte amt. Men da det kommunale digitaliseringsudbud er ligeså afgørende for at få opfyldt de overordnede byrdemål som det statslige digitaliseringsudbud foreslås det, at der løbende udarbejdes nøgletal for henholdsvis det samlede kommunale og det samlede amtskommunale digitaliseringsudbud. Udviklingen i nøgletallene vil være en væsentlig indikator for kommuner og amters bidrag til at lette erhvervslivets byrder.

Tværgående digitaliseringsudbud¹⁰

Da virksomhedernes fordele ved at foretage digitale indberetninger først og fremmest ligger i løsninger, hvor virksomhederne kan reducere mængden af data, der skal indberettes og antallet af myndigheder, der skal indberettes til, er det vigtigt at opstille et mål for udviklingen af sådanne tværgående løsninger. Det foreslås derfor, at der fastlægges mål for, hvor stor en andel af de mulige indberetninger, som kræver at flere myndigheder modtager data, der er tilrettelagt i én digital arbejdsgang for virksomhederne.

Ulempen ved et sådant mål er, at det både er vanskeligt at opgøre det samlede antal indberetninger, der involverer at flere myndigheder modtager data ligesom målet ikke umiddelbart kan brydes ned på myndigheder, da det operationelle ansvar for udvikling af tværgående digitale tjenester vil ligge i et servicefællesskab. Når det ikke desto mindre foreslås at opstille mål for det tværgående digitaliseringsudbud skyldes det, at de tværgående løsninger er helt centrale for portalens succes.

⁹ Kommunalt digitaliseringsudbud beregnes på samme måde som det statslige digitaliseringsudbud.

¹⁰ Tværgående digitaliseringsudbud = [Mulige digitale indberetninger, hvor der indberettes data til flere myndigheder / Antal indberetninger i alt] * 100.

Brugertilfredshed

Det foreslås, at målene for digitaliseringsudbud suppleres med mål for brugernes tilfredshed med Virk.dk. Brugertilfredsheden foreslås målt ved at foretage en undersøgelse blandt portalens brugere, hvor de bliver bedt om at vurdere:

- Udbuddet af digitale indberetningsblanketter.
- Brugervenligheden ved digital indberetning.
- De administrative lettelser ved at anvende digital indberetning.
- Relevansen af den offentlige information på Virk.dk.
- Tilgængeligheden af den offentlige information på Virk.dk.

Fordelene ved at opstille mål for brugertilfredsheden er, at det giver en indikator for den primære målgruppes tilfredshed med de valgte løsninger og at manglende målopfyldelse på et eller flere områder giver mulighed for at agere gennem at tilrette løsninger, som brugerne er utilfredse med. Den største ulempe består i at målingen af virksomhedernes tilfredshed med administrative lettelser hen gennem perioden vil blive behæftet med stigende usikkerhed i takt med, at brugernes erfaringer med papirindberetning forældes.

Virksomhedernes anvendelse af Virk.dk

Virksomhedernes faktiske anvendelse af Virk.dk er i sagens natur den bedste indikator for portalens succes. Det ligger således lige for at opgøre:

- Antallet af registrerede brugere¹¹ på Virk.dk.
- Antallet af digitale indberetningstransaktioner¹².
- Antallet af informationstransaktioner¹³.

Ikke desto mindre foreslås, at der ikke opstilles mål for virksomhedernes anvendelse af Virk.dk, før arbejdet i optimeringsfasen er afsluttet medio 2005 (jf. afsnit

¹¹ Brugerregistrering = [antal registrerede virksomheder, der har registreret mindst én medarbejder på Virk.dk].

¹² Indberetningstransaktioner. Der foreslås foretaget to opgørelser. Direkte digitale indberetninger = [antal digitale indberetninger der foretages gennem Virk.dk x 100/ alle indberetninger] og Indirekte digitale indberetninger = [antal digitale indberetninger der foretages gennem Virk.dk + antal digitale indberetninger der foretages lokalt hos myndighederne / alle indberetninger].

¹³ Informationstransaktioner = [antal unikke brugere pr. uge] og [antal sidehenvisninger pr. besøg pr. uge] på Virk.dk.

5.2). Årsagen hertil er de vanskeligheder, der er forbundet med at fastsætte meningsfulde mål før de fundamentale tilbud på portalen, herunder et stort digitaliseringsudbud og kvalitetssikret information, er på plads.

Da oplysningerne om virksomhedernes anvendelse imidlertid viser om udviklingen går den rigtige vej foreslås det, at der i perioden frem til medio 2005 på kvartalsbasis foretages opgørelser over antallet af registrerede brugere, antal digitale indberetningstransaktioner og antal informationstransaktioner og at opgørelserne offentliggøres.

4.2 Operationalisering af moderniseringsmål

Informanterne ser målet om, at Virk.dk skal være med til at effektivisere og modernisere den offentlige sektor som næsten umulig at operationalisere. Flere informanter påpeger, at de store erhvervsmyndigheder enten har eller under alle omstændigheder vil digitalisere deres erhvervstjenester, alene fordi det er et centralt element i den digitaliseringsstrategi, der er langt i deres ministerium. Når det kommer til nogle af de mellemstore og så godt som alle de mindre erhvervsmyndigheder vurderes det omvendt, at Virk.dk bidrager til at effektivisere og modernisere institutionerne, fordi institutionerne får et incitament til at udvikle backoffice løsninger, når de modtager indberetninger digitalt. Omvendt pointeres det også, at der for især mindre institutioner ikke nødvendigvis er en positiv business case ved etablering af back-end integration for en e-formular.

Da så godt som alle informanter ikke desto mindre mener, at det er vigtigt at have mål og/eller nøgletal på området, diskuteres nedenfor tre forslag til sådanne.

Statslig integrationsprocent

Det foreslås, at der udarbejdes mål¹⁴ for, hvor stor en andel af de *mulige* digitale indberetninger, som de statslige myndigheder modtager fra virksomheder, som skal være integreret med et digitalt sagsbehandlingssystem i myndigheden.

¹⁴ Statslig integrationsprocent = [antal mulige indberetninger der kan foretages på Virk.dk der er integreret i et digitalt sagsbehandlingssystem i myndigheden x 100/ alle indberetninger til myndigheden].

Fordelene ved den statslige integrationsprocent er.

- At en høj integrationsprocent er en nødvendig forudsætning for at det overordnede mål om at modernisere og effektivisere den statslige sektor kan nås.
- At en høj integrationsprocent kombineret med data om antallet af indberetningstransaktioner, kan give væsentligt input til en beslutning om at gøre digital indberetning på et givet område obligatorisk for virksomhederne.
- At integrationsprocenterne kan brydes ned på de myndigheder, der har det operationelle ansvar og der derfor kan styres efter målet.

Den største ulempe består i, at beslutningen om hvorvidt det skal prioriteres at digitalisere backoffice på de erhvervsrettede områder, primært skal træffes ud fra en samlet vurdering af den enkelte myndigheds grundlæggende digitaliseringsarbejde, herunder en positiv business case. Derfor kan integrationsprocenten være misvisende som pejlemærke for om et givet område bør digitaliseres.

Kommunal integrationsprocent¹⁵

Det foreslås hverken udarbejdet mål eller foretaget opgørelser over, hvor stor en andel af de mulige digitale indberetninger, som de kommunale myndighederne modtager fra virksomheder, der bliver integreret med et digitalt sagsbehandlings-system i myndigheden. Det vurderes, at arbejdet med at indsamle data ikke står mål med udbyttet, før kommuner og amter i stort tal kobles på Virk.dk.

Effektiviseringsmål på projektniveau

Muligheden for at realisere målene, om at Virk.dk skal være et redskab til effektivisering og modernisering af den offentlige sektor, er snævert knyttet til de enkelte myndigheders grundlæggende digitaliseringsarbejde og til de ændringer i arbejdsgange, som gennemføres i forbindelse hermed. Det giver derfor mest mening at formulere egentlige effektiviseringsmål på projektniveau i de enkelte myndigheder ledsaget af milepæle. Flere peger på at sådanne mål i forbindelse med finanslovsprocessen ofte vil blive formuleret i et samarbejde med Finansministeriet. Der foreslås derfor *ikke* opstillet centrale eller akkumulerede effektiviseringsmål i Virk.dk regi.

¹⁵ Kommunal integrationsprocent = [antal mulige indberetninger der kan foretages på Virk.dk der er integreret i et digitalt sagsbehandlingssystem i de kommunale myndigheder x 100/ alle indberetninger til de kommunale myndigheder].

Flere informanter har dog peget på, at der er administrationsområder som f.eks. tilskudsadministration, der foregår i mange institutioner, hvor der formodentlig vil være en gevinst ved at myndighederne udveksler erfaringer og i nogen situationer udvikler fælles backofficesystemer eller systemer baseret på samme grundelementer. Udvikling af sådanne fælles backofficesystemer vil derfor med fordel kunne indgå i strategien for videreudvikling af Virk.dk, jf. afsnit 5.3.

4.3 Overvågning af mål og nøgletal

Mange informanter har påpeget, at det er vigtigt, at de mål der fastlægges overvåges og offentliggøres på Virk.dk, og at der tillige offentliggøres nøgletal for brugen af Virk.dk, selvom disse nøgletal ikke optræder som mål.

Det foreslås i forlængelse heraf, at der udvikles et særligt benchmarking område på Virk.dk og e.gov.dk kaldet digitaliseringsbarometeret, hvor virksomheder og offentligheden kan få informationer om målopfyldelse og nøgletal.

5. Strategi

Med udgangspunkt i missionen, de opstillede mål og de problemer som er blevet beskrevet i kapitel 2 foreslås strategien for drift og videreudvikling af Virk.dk opdelt i tre faser, nemlig en konsolideringsfase, en optimeringsfase og en drifts- og videreudviklingsfase.

Mange informanter mener, at den tredelte strategi skal udmeldes for at sikre, at de forventninger som virksomhedernes og deres organisationer har, afstemmes med de tiltag og prioriteringer der sker i Virk.dk samarbejdet. De fleste informanter mener i forlængelse heraf, at der først skal ske en markedsføring af portalen ved konsolideringsfasens udløb.

5.1 Konsolideringsfasen

Arbejdet i konsolideringsfasen foreslås gennemført i regi af eErhverv og myndighedsfølgegruppen, startende med et møde hvor Erhvervs- og Selskabsstyrelsen på baggrund af et notat gennemgår de muligheder og bindinger, herunder forretningsmodellen og de økonomiske forudsætninger, der ligger i kontrakten med portalselskabet.

Der synes at være enighed om, at opgaven i konsolideringsfasen er at løse de tekniske problemer, de problemer der er knyttet til præsentation af den offentlige information på portalen, at udvikle et system til rettighedsstyring der tilgodeser virksomhedernes behov, at få de mere end 400 blanketter der i dag ligger i testmiljøet overført til produktionsmiljøet, at få udarbejdet endelige mål og nøgletal, fastlagt dataindsamlingsmetode samt indsamlet data og publiceret dem via et digitaliseringsbarometer, at få identificeret 2-3 succeser indberetningsforløb og at få forberedt en reorganisering af Virk.dk samarbejdet. Det er Erhvervs- og Selskabsstyrelsen som har ansvaret for at sikre at dette sker.

Der er endvidere enighed om, at Erhvervs- og Selskabsstyrelsen sammen med portalselskabet skal udarbejde retningslinier for kommunikationen mellem myndigheder og portalselskabet med underleverandører, herunder de problemer der er forbundet med anvendelse af overtakserede telefonnumre. Disse retningslinier forelægges til godkendelse i eErhverv.

Tekniske problemer

Det foreslås at Erhvervs- og Selskabsstyrelsen udarbejder en plan for løsning af de udestående tekniske problemer. Planen skal indeholde en oversigt over identificerede problemer med forslag til adressering og tidsfrister for løsning af de en-

kelte problemer. Planen forelægges efter høring i myndighedsfølgegruppen til godkendelse i eErhverv på gruppens majmøde.

Problemer knyttet til portalens informationer

Evalueringen viste, at hovedparten af informanterne finder, at den information, der ligger på portalen, er vanskelig at søge i, at informationen specielt forsiden virker rodet, at det er vanskeligt at skelne mellem hvad der er offentlig information, hvad der er halvoffentlig information (fra partnerskabskonstruktionen) og hvad der er ren privat information og at den offentlige information ikke er tilstrækkelig kvalitetssikret.

Informanterne stiller mange forslag til, hvorledes problemerne med at forbedre kvaliteten af *den offentlige information* på Virk.dk kan løses. Det foreslås, at der nedsættes en adhoc gruppe med repræsentanter fra interesserede myndigheder, der får til opgave at udarbejde et koncept for omlægning primært af den offentlige information på portalen. Det er vigtigt, at udviklingen af konceptet sker i dialog med Virk.dk for at sikre, at de private og de offentlige tjenester på portalen understøtter hinanden og giver virksomhederne en merværdi. Det bør desuden overvejes at involvere eksterne usability konsulenter samt erhvervsorganisationerne i udarbejdelse af konceptet. Konceptet forelægges eErhverv før implementering.

Det foreslås, at gruppen gennemgår følgende informantforslag med henblik på at udarbejde nye retningslinier for præsentation af portalens indhold:

- At brugerne som i dag fra forsiden gives adgang til en log in funktion, til en indgang til indberetninger, til info om Virk.dk og til Kraks portaler. Derudover foreslås det, at forsideinformationerne reduceres betydeligt – evt. uden reklamer på forsiden - og at de links, der præsenteres på forsiden helt overvejende kommer til at indeholde *tematiseret, redigeret* offentligt informationsmateriale.
- At der med reference til forsiden etableres en form for nyhedstjeneste med *dagsaktuelle* nyheder, for at have et tilbud som gør det attraktivt for virksomhederne at besøge Virk.dk ofte.
- At myndighederne tilbydes at oprette myndighedsspecifikke infosider, under forudsætning af, at de selv står for redigering og vedligeholdes af siderne. Dette kræver muligvis en genforhandling af kontrakten.
- At brugeren gives mulighed for at vælge mellem at klikke ind på sider med "ren" offentlig information eller sider med "blandet" offentlig/privat information (som nu). Dette kræver en genforhandling af kontrakten.

Virksomhedsbarrierer

Det foreslås endvidere, at der nedsættes en arbejdsgruppe med repræsentanter fra Videnskabsministeriet og Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, der får til opgave til majmødet at udarbejde et koncept for *rettighedsstyring*, der gør det muligt for virksomhederne at delegerer hhv. udfyldelse, godkendelse og signering af blanketter til forskellige personer i og uden for virksomheden, og at der efter konceptets godkendelse i eErhverv udvikles et rettighedsstyringssystem, der implementeres på Virk.dk senest oktober 2004.

Blanket godkendelse

For at løse problemet med at der er offentlige myndigheder, der endnu ikke har godkendt de færdigproducerede blanketter, foreslås det at E&S udarbejder en statusopgørelse til majmødet, hvor det fremgår, hvornår de forskellige myndigheder forventer at godkende blanketterne. eErhverv tager herefter stilling til, om der er behov for at søge at få godkendelsesprocessen fremrykket.

Mål og nøgletal

Det foreslås, at Erhvervs- og Selskabsstyrelsen får til opgave at udarbejde og implementere et forslag til de mål og nøgletal, som det bliver besluttet skal ligge til grund for udarbejdelsen af digitaliseringsbarometeret. Der udarbejdes et forslag til koncept, som forelægges eErhverv til godkendelse før implementering.

Identificere indberetningsforløb

En anden opgave for E&S i konsolideringsfasen er at identificere 2-3 succesfulde indberetningsforløb. De identificerede indberetningsforløb forelægges eErhverv, der på baggrund af strategien for indhold på Virk.dk prioriterer hvilke indberetningsforløb, der skal etableres. Samtidig beslutter de hvordan implementeringen af disse indberetningsforløb organiseres. Det foreslås, at der ved udvælgelsen af indberetningsforløb lægges vægt på at udvælge indberetningsforløb, som opfylder nedenstående kriterier:

- Der skal være højt volumen og gerne også høj frekvens – dvs. mange virksomheder som indberetter ofte.
- Løsningerne skal genbruge data.
- Der skal være forenklinger og administrative gevinster for både virksomheder og de involverede myndigheder.
- De offentlige myndigheder skal udarbejde en offentlig tilgængelig business case og investeringen skal have en fornuftig tilbagebetalingstid,

- Mindst én af løsningerne skal involvere både statslige og kommunale myndigheder.
- Løsningen skal udvikles som en web service.

Det foreslås også, at der i forlængelse af erfaringerne fra inddragelse af kommunale myndigheder udarbejdes en eller flere modeller for, hvordan kommunale myndigheder involveres mere i Virk.dk samarbejdet.

Forberedelse af reorganisering af Virk.dk samarbejdet

Endelig foreslås det, at Den Digitale Taskforce på baggrund eErhvervs drøftelser af nærværende rapport udarbejder udkast til kommissorier og sammensætning af de fora som besluttes oprettet.

Hvis bestyrelsesmodellen vælges, bør bestyrelsen for Virk.dk etableres pr. 1. august 2004, således at det hurtigt bliver denne bestyrelse frem for eErhverv styregruppen som E&S rapporterer til i konsolideringsfasen.

Erhvervs- og Selskabsstyrelsen vurderer, at de skitserede opgaver i konsolideringsfasen vil kunne løses i perioden fra 1. marts 2004 til 1. november 2004.

5.2 Optimeringsfasen

De fleste informanter pointerer, at det er vigtigt, at der hurtigst muligt efter konsolideringsfasen, sker en reorganisering af Virk.dk samarbejdet (jf. beskrivelsen heraf i kapitel 6) og at der lægges kræfter i at optimere driftsrutinerne for derigennem at sikre kvaliteten på Virk.dk. Reorganiseringen ses som en væsentlig brik til at øge myndighedernes incitament for at deltage aktivt i Virk.dk samarbejdet. Endelig er der behov for at få udarbejdet en incitamentspolitik.

Optimering af driftsrutiner

For så vidt angår optimering af driftsrutinerne foreslås:

- At de nuværende kvalitetsnormer for den daglige drift i samarbejde med de private parter gennemgås og udbygges.
- At der ligeledes i samarbejde med de private parter etableres et *logbogssystem*, hvor tidspunkt for henvendelser fra myndighederne om problemer på Virk.dk, forventet tidsforbrug, tidspunktet for det enkelte problems løsning, tilbagemelding om løsning samt for afslutning af efterfølgende test noteres.
- At der løbende holdes møder i Koordinationsudvalget (jf. kapitel 6.4), hvor der gøres *status* over udestående og løste problemer.

- At det etablerede *brugerpanel* bestående af et mindre antal virksomheder der er registreret på portalen suppleret med organisationsrepræsentanter mødes hvert halve år og drøfter og opsamler de problemstillinger, som virksomhederne møder på Virk.dk.
- At Erhvervs- og Selskabsstyrelsen løbende følger udviklingen i nøgletallene og hvert kvartal udarbejder et kort *nøgletalsnotat* med forslag til, hvorledes en eventuel uønsket udvikling skal søges imødegået.

De erfaringer som opsamles i logbog, status, brugerpanel og nøgletals notat danner udgangspunkt for justering af driftsrutinerne. Det forudsættes, at driftsrutinerne allerede efter 1/2 år finder en tilfredsstillende fast form, der kan sikre kvaliteten på Virk.dk.

Implementere indberetningsforløb

En yderligere hovedopgave i optimeringsfasen er at implementere de 2-3 succesfulde indberetningsforløb, der blev identificeret i konsolideringsfasen.

Flere peger på, at de succesfulde indberetningsforløb både skal bruges i den markedsføring, der rettes mod virksomhederne, men lige så vigtigt mod de mange offentlige medarbejdere som arbejder med Virk.dk, som et led i at øge medarbejdernes incitament til at arbejde med Virk.dk.

Incitamentspolitik

Det er også en vigtig opgave at udforme en incitamentspolitik rettet mod virksomhederne i takt med at flere og flere indberetninger kan foretages digitalt. Virksomhedernes anvendelse af de digitale tjenester er en forudsætning for at de offentlige myndigheder kan gennemføre effektiviseringer i arbejdstilrettelæggelse og arbejdsgange og få en bæredygtig forretningsmodel. Informanterne peger på, at en incitamentspolitik f.eks. kunne omfatte at virksomheder som indberetter digitalt skal have kortere sagsbehandlingstid, skal mødes af færre dokumentationskrav og at virksomheder som vælger at indberette på papirblanketter skal betale et administrationsgebyr. Endelig kunne det også overvejes at indføre digital indberetningspligt.

Der bliver også peget på, at der bør udarbejdes en incitamentspolitik rettet mod de ledere og medarbejdere i den offentlige sektor, som arbejder med Virk.dk, men også mod de medarbejdere som i øvrigt har kontakt med virksomhederne i deres arbejde og derfor mulighed for at gøre opmærksom på portalen.

Herudover er der behov for at fokusere på myndighedernes incitament til at indgå i udviklingen af tværgående løsninger, herunder løsninger, der på tværs af myndighederne gør størst mulig brug af forudfyldelse af formularer samt genbrug af data i backoffice løsninger.

Erhvervs- og Selskabsstyrelsen vurderer, at de skitserede opgaver i optimeringsfasen vil kunne løses i perioden fra 1. november 2004 til medio 2005. Dette forudsætter dog, at der senest 1. september 2004 er taget en beslutning om, hvilke tværgående indberetningsforløb som skal implementeres i optimeringsfasen.

5.3 Drifts- og videreudviklingsfasen

Når det kommer til drifts- og videreudviklingsfasen mener de fleste informanter, at opgaven helt overordnet består i at sikre en stabil drift af portalen og gennem udvikling af nye tjenester at optimere anvendelsen af Virk.dk og brugertilfredsheden. Det bliver pointeret, at det er vigtigt at få opstillet kriterier for prioriteringen af udviklingsprojekterne.

Stabil drift og fremdrift

Den primære driftsopgave består i at følge op på at portalselskabet overholder de fastlagte kvalitetsnormer. Opgaven med at sikre fremdrift indeholder en overvågning af om mål og nøgletal udvikler sig som forudsat og hvis de ikke gør det, at udarbejde forslag til initiativer der kan løse de identificerede problemer alternativt justere mål og ambitioner.

Udviklingsindsatsen

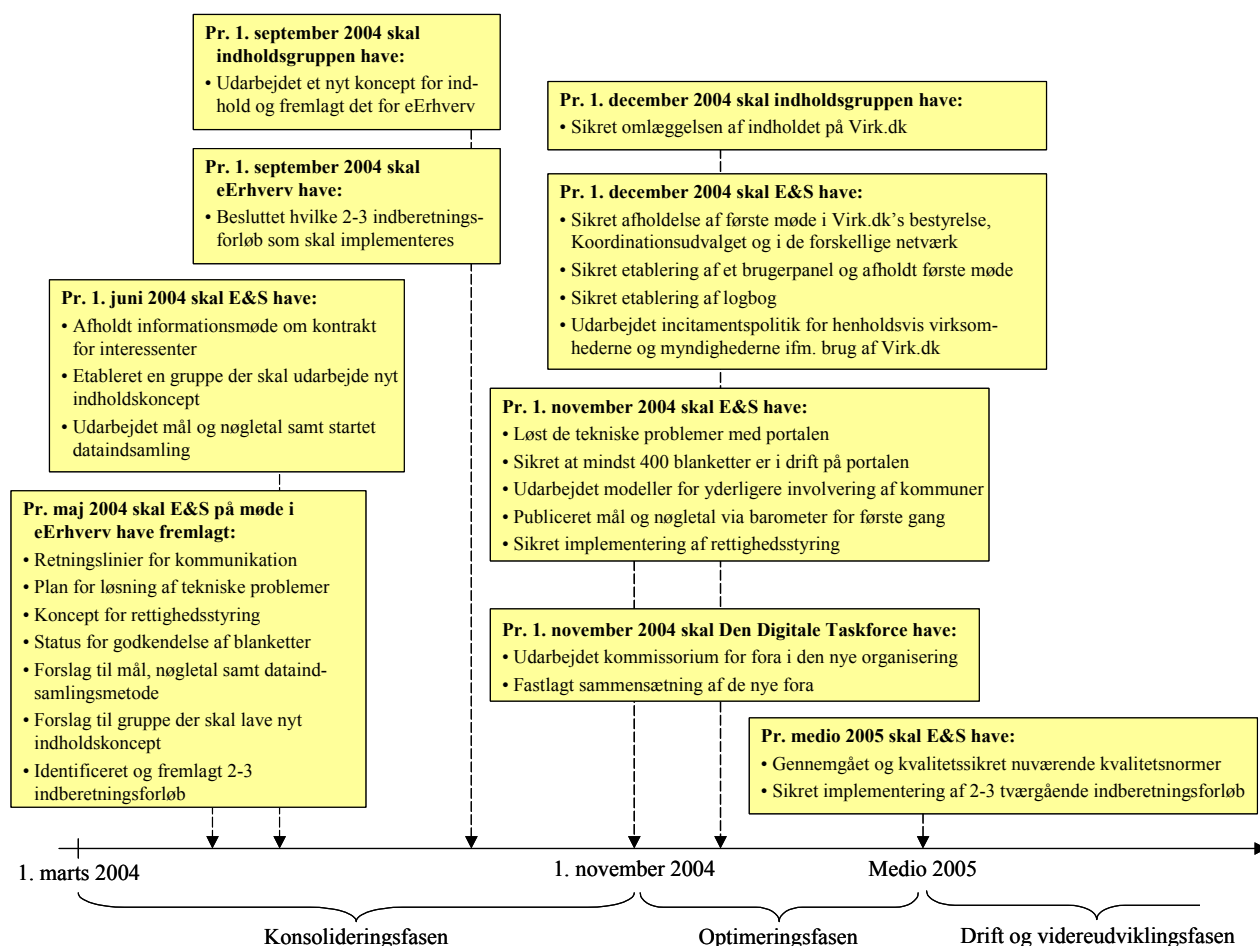
Det foreslås, at udviklingsindsatsen prioriteres efter kriterier, der tager udgangspunkt i:

- En prioritering af projekter med et stort forretningspotentiale for såvel virksomheder som myndigheder med det formål at få trafik på portalen og få vist myndighederne, at det er muligt at etablere digital forvaltning "der betaler sig".
- En prioritering af projekter som efterspørges af virksomhederne.
- En prioritering af fællesprojekter, hvor der med fordel kan udvikles *fælles backofficesystemer*.
- En prioritering af fællesprojekter, som gør det muligt at de små institutioner kan komme på portalen.

5.4 Skitse til overordnet handlingsplan

Figuren nedenfor giver et overordnet overblik over de tre faser, de opgaver der skal løses i hver fase, hvornår opgaverne skal være løst indenfor den enkelte fase samt hvem der har ansvaret for, at opgaverne bliver løst.

Figur 2: Skitse til overordnet handlingsplan



6. Reorganisering af Virk.dk samarbejdet

Spørgsmålet om hvilke principper, der skal ligge til grund for en reorganisering af Virk.dk samarbejdet ligger alle informanter stærkt på sinde. Informanterne har givet udtryk for:

- At de involverede myndigheder bør have reel og formel *indflydelse* på strategien for drift og udvikling af Virk.dk og indsigt i kontraktforholdene.
- At det bør sikres, at der på den ene side sker en *neutral afbalancering* af de forskellige og til tider store ressortinteresser der er i spil og på den anden side tages det fornødne hensyn til prioritering af fællesløsninger frem for ressortinteresser.
- At strategiarbejdet bør have en departemental forankring som gør det naturligt at samtænke Virk.dk arbejdet med de forskellige ministeriers *koncernpolitik* på digitaliseringsområdet, og som kan sikre at der er "muskler" til at følge op på evt. manglende målopfyldelse.
- At de *kommunale parter* bør gives en repræsentation i arbejdet, som gør det muligt på et senere tidspunkt at få udarbejdet en strategi for tilkobling af kommuner og amter.
- At *erhvervslivets organisationer* bør inddrages i det løsningsorienterede arbejde for at sikre et brugerfokus.
- At i princippet alle ledere og medarbejdere, i de myndigheder der arbejder med Virk.dk, bør sikres et *ejerskab* til målene for portalens udvikling og de løsninger der vælges.
- At arbejdet med Virk.dk fortsat bør *prioriteres* i den enkelte myndighed,
- At der bør etableres et *innovativt miljø* i de fora, som etableres, der fremmer videndeling og som kan inspirere til udvikling af den fælles infrastruktur, til etablering af servicefællesskaber og til myndighederne grundlæggende digitaliseringsarbejde.
- At der bør etableres fora, der kan *matche portalselskabet* på både ledelses- og teknikerniveau.
- At *Erhvervs- og Selskabsstyrelsens kompetence* og engagement bør fastholdes i driften og videreudviklingen af Virk.dk.

Der er samtidig blandt informanterne enighed om, at den organisation, der besluttes implementeret, bør understøttes af et fælles styringssystem, hvor der fastsættes milepæle for arbejdet, og hvor der sker en systematisk tilbagemelding af, hvorvidt milepæle nås eller ændres.

Der opstilles tre alternative modeller for forankring af strategiarbejdet, forretningsudviklingen og den overordnede leverandørstyring. Den daglige leverandørstyring og kontraktansvaret forudsættes varetaget af Erhvervs- og Selskabsstyrelsen i alle tre modeller. De tre modeller er beskrevet i afsnittene 6.1 til 6.3.

I afsnit 6.4 beskrives finansieringsforholdene og i afsnit 6.5 er der stillet et forslag til reorganisering af myndighedsfølggruppen, som foreslås omdannet til et projektledernetværk.

6.1 Bestyrelsesmodellen

I Bestyrelsesmodellen forankres strategiarbejdet, forretningsudviklingen og det overordnede ansvar for leverandørstyringen i en bestyrelse for Virk.dk. Det betyder, at eErhverv i realiteten ikke kommer til at beskæftige sig med Virk.dk og udvalgets opgaveportefølje reduceres betydeligt.

Figur 3: Varetagelse af ansvaret for hovedopgaver i bestyrelsesmodellen.

Hovedopgaver	Ansvarlig enhed			
	PDF	eErhverv	Bestyrelse	E&S
Mål for Virk.dk	x			
Beslutning om store projekter	x			
Løsning af konflikter i samarbejdet	x			
Overvågning af mål og nøgletal			x	
Beslutning om strategi			x	
Beslutning om forretningsudvikling			x	
Overordnet leverandørstyring			x	
Daglig leverandørstyring				x

Forslag til kommissorium, beslutningsstruktur, sammensætning og formandskab for bestyrelsen for Virk.dk er vist i figur 4. Efter figuren er fordele og ulemper forsøgt opgjort i forhold til de principper, som informanterne har foreslået skulle lægges til grund for reorganiseringen.

Figur 4: Beskrivelse af bestyrelsesmodellen.

	Bestyrelse for Virk.dk
Kommissorium	<ol style="list-style-type: none"> 1. Overvågning af portalens mål, nøgletal, virke og kvalitet, 2. Udarbejdelse, ajourføring og opfølgning på strategi for portalens drift og udvikling, 3. Fastlæggelse af mandat for forhandlinger med de private parter, 4. Identifikation af behov for større Virk.dk projekter, 5. Indstilling til PDF om igangsætning af større Virk.dk projekter, 6. Identifikation af behov for etablering af servicefællesskaber, 7. Gensidig orientering om eget grundlæggende digitaliseringsarbejde, 8. Arbejde for at Virk.dk strategien realiseres i egen organisation. 9. Fastlæggelse af projektplaner og milepæle for offentlige projekter der skal implementeres på Virk.dk, 10. Overordnet leverandørstyring, 11. For finansiering af arbejdet henvises til afsnit 6.4. <p>Drøftelse af pkt. 1,2,4,6 og 9 sker med input fra projektledernetværket.</p>
Beslutning	I tilfælde af uenighed træffes beslutninger ved flertalsafgørelser. Ved uenighed om større principielle sager træffes afgørelse dog i PDF.
Rapportering	Der rapporteres status for Virk.dk arbejdet til bestyrelsen for PDF ifm. hvert bestyrelsesmøde i PDF.
Sammensætning	<p>4 direktører/vicedirektører fra styrelser/institutioner i de fire ministerier, som er de største leverandører til Virk.dk, for at sikre ejerskab blandt de centrale aktører.</p> <p>1 direktør/vicedirektør fra E&S.</p> <p>1 repræsentanter fra de små erhvervsmyndigheder, for at sikre at der tænkes i løsninger også for denne leverandørgruppe og for at afbalancere de tunge sektorinteresser.</p> <p>1 faglig tung forvaltningschef fra en kommune, for at sikre kommunal indsigt i bestyrelsen.</p> <p>Direktøren for portalselskabet (dog ikke i drøftelser om fastlæggelse af mandat for forhandlinger med de private parter) for at sikre at beslutninger føres ud på Virk.dk</p> <p>1 uafhængig formand, som skal sikre at der sker en neutral afbalancering af ressourceinteresser.</p> <p>Ovennævnte gruppe suppleret med 2 repræsentanter fra erhvervsorganisationerne, for at sikre et brugerfokus i bestyrelsen.</p>
Formandskab og sekretariat	Bestyrelsen for PDF udpeger en ekstern formand med personlig pondus og faglig indsigt. Sekretariatet varetages af E&S.

Vurdering af fordele og ulemper

Fordele og ulemper ved bestyrelsesmodellen vurderes at være følgende:

- De involverede myndigheder, som får sæde i bestyrelsen for Virk.dk, får med henlæggelse af strategiopgaverne til bestyrelsen en *formel indflydelse* på strategien for udvikling og drift af portalen og *indsigt i kontraktforholdene*.
- Med de 4 største styrelser/institutioner i bestyrelsen er der en risiko for, at ressortinteresser får en stor vægt. Omvendt vil en uafhængig formand kombineret med den lille myndighed og repræsentanter fra erhvervsorganisationerne trække i retning af en prioritering af *fællesløsninger* frem for ressortinteresser.
- Strategiarbejdet får *ikke en departemental forankring* og Virk.dk risikerer derfor at få en mindre plads i koncernpolitikkerne for digitalisering. Der er endvidere en risiko for, at der ikke tages tværministerielle initiativer til at følge op på manglende målopfyldelse.
- De *kommunale parter* vil *ikke være repræsenteret* i arbejdet. Bestyrelsen for Virk.dk får i denne model ansvar for at udarbejde udkast til en strategi for tilkobling af kommuner og amter. Det er her et problem at de kommunale organisationer kun er indirekte repræsenteret med en kommunal forvaltningsdirektør.
- *Erhvervslivets organisationer* vil som medlemmer af bestyrelsen kunne sikre et brugerfokus.
- *Ejerskabet* på direktionsniveau i de store erhvervsstyrelser og på projektlederniveau i alle involverede myndigheder vil blive styrket gennem etableringen af bestyrelsen for Virk.dk og projektledernetværket.
- Med etableringen af bestyrelsen for Virk.dk er der etableret et fora, der kan *matche portalselskabet* på ledelsesniveau.
- Bestyrelsen risikerer at stå uden et egentligt økonomiske råderum p.g.a. manglende selvstændig bevilling, afhængig af finansieringsmodel jf. afsnit 6.4.
- Det vurderes at *Erhvervs- og Selskabsstyrelsen kompetence* og engagement i driften og videreudviklingen af Virk.dk kan fastholdes med deres medlemskab af bestyrelsen for Virk.dk og af alle projektledernetværk samt deres varetagelse af sekretariatet for bestyrelsen for Virk.dk og for koordinationsudvalget for projektledernetværket.

6.2 Departementsmodellen

I departementsmodellen etableres et udvalg fx eErhverv bestående af repræsentanter fra de centrale erhvervsmyndigheder som får til opgave at være styregruppe for Virk.dk arbejdet.

Flere informanter har givet udtryk for, at arbejdet i eErhverv ikke har det momentum, som det havde forud for kontraktforhandlingerne og at det er ønskeligt, at eErhverv, såfremt de skal varetage opgaven, igen udvikler sig til et dynamisk forum, hvor der tages ejerskab til udvikling af det fælles projekt. Det er baggrunden for, at den departementale styregruppe i kommissoriet ikke "blot" får ansvar for strategiarbejdet men bl.a. også for målovervågning, udarbejdelse af forslag til incitamentspolitik og beslutning om igangsætning af større projekter. Det er af samme årsag, at det foreslås overvejet at udpege faste suppleanter og søge at finde en formand uden for kredsen med et islæt af faglig ildsjæl.

Sammenhængen mellem den departementale styregruppe på den ene side og Bestyrelsen for PDF og Erhvervs- og Selskabsstyrelsen på den anden side, er skematisk illustreret i figur 5. Forslagene til den departementale styregruppes kommissorium, beslutningsstruktur, sammensætning og formandskab er tilsvarende vist i figur 6.

Figur 5: Varetagelse af ansvaret for hovedopgaverne i departementsmodellen.

Hovedopgaver	Ansvarlig enhed			
	PDF	eErhverv	Bestyrelse	E&S
Mål for Virk.dk	x			
Beslutning om store projekter	x			
Løsning af konflikter i samarbejdet	x			
Overvågning af mål og nøgletal		x		
Beslutning om strategi		x		
Beslutning om forretningsudvikling		x		
Overordnet leverandørstyring				x
Daglig leverandørstyring				x

Figur 6: Beskrivelse af departementsmodellen.

	Den departementale styregruppe
Kommissorium	<ol style="list-style-type: none"> 1. Overvågning af portalens nøgletal og målopfyldelse, 2. Udarbejdelse, ajourføring og opfølgning på strategi for portalens drift og udvikling, 3. Fastlæggelse af mandat for forhandlinger med de private parter, 4. Identifikation af behov for større Virk.dk projekter, 5. Indstilling til bestyrelsen for PDF om igangsætning af større Virk.dk projekter, 6. Identifikation af behov for etablering af servicefællesskaber, 7. Gensidig orientering om eget grundlæggende digitaliseringsarbejde 8. Arbejde for at Virk.dk strategien realiseres i egen organisation, 9. For finansiering af arbejdet henvises til afsnit 6.4. <p>Drøftelse af punkterne 1 til 7 sker med input fra E&S og drøftelse af punkterne 1,2,4,5 og 6 tillige med input fra projektledernetværkene.</p>
Beslutning	I tilfælde af uenighed forhandles der afhængig af uenighedens karakter bilateralt mellem de involverede myndigheder eller også forelægges spørgsmålet for bestyrelsen for PDF.
Sammensætning	<p>A. De centrale erhvervsmyndigheder repræsenteret på afdelingschefsniveau, KL og ARF på kontorchefniveau.</p> <p>B. Ovenstående suppleret med repræsentanter fra interesserede ministerier, for at udvide ejerskabet til flest mulige myndigheder.</p>
Suppleanter	<p>A. Medlemmerne af styregruppen kan fra møde til møde beslutte, hvem der repræsenterer dem.</p> <p>B. Der kan kun deltage medlemmer af styregruppen eller faste suppleanter på minimum kontorchefniveau ud fra et ønske om at skabe ejerskab og sikre et innovativt miljø.</p>
Formandskab og sekretariat	<p>A. Afdelingschef fra ØEM evt. i kombination med at ØEM repræsenteres med en anden chef, således at formanden i sin varetagelse af formandshvervet kan have en kollega til at fremføre Økonomi- og Erhvervsministeriets sektorinteresser.</p> <p>B. Lederen af Den Digitale Taskforce, evt. i kombination med at FM repræsenteres med en anden chef, således at formanden i sin varetagelse af formandshvervet kan have en kollega til at fremføre Finansministeriets sektorinteresser.</p> <p>C. En afdelingschef fra et af de mindre erhvervsministerier eller en faglig dynamisk direktør fra en styrelse med få aktier i Virk.dk ud fra et ønske om at have en neutral formand.</p> <p>Den Digitale Taskforce varetager sekretariatsfunktionen.</p>

Vurdering af fordele og ulemper

Fordele og ulemper ved departementsmodellen vurderes at være følgende:

- De involverede myndigheder, som får sæde i den departementale styregruppe, får med henlæggelse af strategiopgaverne til eErhverv en *formel indflydelse* på strategien for udvikling og drift af portalen og *indsigt i kontraktforholdene*.
- Med en overvægt af departementale repræsentanter og en formand der ikke skal varetage ressortinteresser er der skabt forudsætninger for en prioritering af *fællesløsninger* frem for institutionsinteresser.
- Strategiarbejdet får her en *departemental forankring* og Virk.dk dermed en plads i ministeriernes koncernpolitik for digitalisering. Den departementale forankring vil sikre, at der er beslutningskraft til at følge op på evt. manglende målopfyldelse.
- De *kommunale parter* vil være *repræsenteret* i arbejdet og vil kunne bidrage med en at udarbejde udkast til en strategi for tilkobling af kommuner og amter.
- *Erhvervslivets organisationer* er *ikke* inddraget i arbejdet og der sidder derfor ikke nogen med ved bordet, der kan varetage et brugerfokus.
- *Ejerskabet* på direktionniveau i de store erhvervsinstitutioner vil *ikke* blive styrket i denne model, fordi direktionerne ikke bliver inddraget i det fælles arbejde, men henvist til at gøre deres synspunkter gældende gennem den departementale styringsgruppe.
- Der etableres *ikke* et fora, der kan *matche portalselskabet* på ledelsesniveau, idet den departementale styregruppe ikke skønnes at have tilstrækkelig IT-faglig tyngde.
- I forhold til de andre modeller vurderes det, at Erhvervs- og Selskabsstyrelsen kompetence og engagement i driften og videreudviklingen af Virk.dk muligvis styrkes ved at de får det fulde ansvar for leverandørstyringen.

6.3 Kombinationsmodellen

I kombinationsmodellen forankres strategiarbejdet i en departemental styregruppe, mens ansvaret for forretningsudvikling og leverandørstyring lægges i en bestyrelse for Virk.dk.

Kombinationsmodellen er et forsøg på at forene nogle af fordelene ved bestyrelsesmodellen og den departementale styregruppe. Hovedspørgsmålet er imidlertid om den departementale styregruppe uden ansvar for forretningsudviklingen får "tilstrækkelig" ejerskab til de spørgsmål som knytter sig til driften af Virk.dk. Omvendt er hovedspørgsmålet om bestyrelsen for Virk.dk i forhold til bestyrelsesmodellen vil have tilstrækkeligt engagement og ejerskab til udviklingen af Virk.dk, når

de på strategiområdet alene får til opgave at udarbejde strategioplæg til den departementale styregruppe, men ikke får ansvar for strategiudviklingen og ikke får reference til bestyrelsen for PDF.

Sammenhængen mellem bestyrelsen for PDF, den departementale styregruppe, bestyrelsen for Virk.dk og projektledernetværket er illustreret i figuren nedenfor.

Figur 7: Varetagelse af ansvaret for hovedopgaver i kombinationsmodellen.

Hovedopgaver	Ansvarlig enhed			
	PDF	eErhverv	Bestyrelse	E&S
Mål for Virk.dk	x			
Beslutning om store projekter	x			
Løsning af konflikter i samarbejdet	x			
Overvågning af mål og nøgletal			x	
Beslutning om strategi		x		
Beslutning om forretningsudvikling			x	
Overordnet leverandørstyring			x	
Daglig leverandørstyring				x

Forslag til kommissorier i bestyrelsesmodellen og departementsmodellen er vist i figur 4 og 6. Forlag til beslutningsstruktur, sammensætning og formandskab er derfor kun medtaget nedenfor, hvor kombinationsmodellen adskiller sig fra bestyrelsesmodellen og departementsmodellen. Efter de to tabeller vurderes fordele og ulemper ved modellen.

Figur 8: Den departementale gruppes kommissorium og sammensætning i kombinationsmodellen.

Den departementale styregruppe	
Kommissorium	1. Udarbejdelse af strategi for portalens drift og udvikling, 2. Indstilling til PDF om igangsætning af større Virk.dk projekter, 3. Identifikation af behov for etablering af servicefællesskaber, 4. Orientering om eget grundlæggende digitaliseringsarbejde 5. Arbejde for at Virk.dk strategien realiseres i egen organisation, Drøftelse af pkt. 1,2 og 3 sker med input fra bestyrelsen for Virk.dk og projektledernetværkene.
Sammensætning	Samme sammensætning som beskrevet i den departementale model suppleret med formanden for bestyrelsen for Virk.dk.

Figur 9: Bestyrelsens kommissorium, beslutningsstruktur og rapportering i kombinationsmodellen.

	Bestyrelse for Virk.dk
Kommissorium	<ol style="list-style-type: none"> 1. Overvågning af portalens mål, nøgletal, virke og kvalitet, 2. Udarbejdelse af forslag til ændringer i strategi for portalens drift og udvikling, 3. Fastlæggelse af mandat for forhandlinger med de private parter, 4. Overordnet leverandørstyring, 5. Identifikation af behov for større Virk.dk projekter, 6. Indstilling til den departementale styregruppe om igangsætning af større Virk.dk projekter, 7. Fastlæggelse af projektplaner og milepæle for offentlige projekter der skal implementeres på Virk.dk, 8. Identifikation af behov for etablering af servicefællesskaber, 9. Orientering om eget grundlæggende digitaliseringsarbejde, 10. Arbejde for at Virk.dk strategien realiseres i egen organisation. <p>Drøftelse af pkt. 1,2,5,6 og 8 sker med input fra projektledernetværket.</p>
Beslutning	I tilfælde af uenighed træffes beslutninger ved flertalsafgørelser. Ved uenighed om større principielle sager træffes afgørelse dog i den departementale styregruppe.
Rapportering	Formanden rapporterer til den departementale styregruppe på møderne her og deltager i møder i PDF, hvor Virk.dk er på dagsordenen.
Sammensætning	Samme sammensætning som beskrevet i bestyrelsesmodellen.

Vurdering af fordele og ulemper

Fordele og ulemper ved kombinationsmodellen vurderes at være følgende:

- De involverede myndigheder, som får sæde i den departementale styregruppe, får med henlæggelse af strategiopgaverne til den departementale styregruppe en *formel indflydelse* på strategien for udvikling og drift af portalen. Såvel medlemmerne af den departementale styregruppe som medlemmerne af bestyrelsen for Virk.dk får *indsigt i kontraktforholdene*.
- Samme forudsætninger for at der sker en prioritering af *fællesløsninger* frem for ressortinteresser, som beskrevet i departementsmodellen.
- Strategiarbejdet får samme *departementale forankring*, som beskrevet i departementsmodellen.
- De *kommunale parter* får samme *repræsentation* i arbejdet, som beskrevet i departementsmodellen, men vil tillige få mulighed for at præge det konkrete

arbejde gennem den kommunale forvaltningschef der får sæde i bestyrelsen for Virk.dk.

- *Erhvervslivets organisationer* inddrages i arbejdet som beskrevet i bestyrelsesmodellen.
- *Ejerskabet* på direktionniveau i de store erhvervsstyrelser vil blive styrket i forhold til i dag med direktionernes repræsentation i bestyrelsen for Virk.dk, om end ejerskabet begrænses af at bestyrelsen i kombinationsmodellen ikke har ansvar for strategiarbejdet.
- Bestyrelsen for Virk.dk repræsenterer i kombinationsmodellen et forum, der kan *matche portalselskabet* på ledelsesniveau hvad angår de driftsrelaterede spørgsmål. Bestyrelsen har til gengæld ikke et strategisk ansvar og måske heller ikke adgang til tilstrækkelige finansielle midler, hvilket vurderes at ville begrænse bestyrelsens handlekraft.
- Der er en risiko for at myndighederne på erhvervsområdet ikke vil være villige til at engagere sig tilstrækkeligt i en bestyrelse for Virk.dk som har det overordnede driftsansvar, men ikke det strategiske ansvar.
- Endelig vurderes det, at Erhvervs- og Selskabsstyrelsen kompetence og engagement i driften og videreudviklingen af Virk.dk kan fastholdes med Erhvervs- og Selskabsstyrelsens repræsentation i den departementale styregruppe, bestyrelsen for Virk.dk og som sekretariat for bestyrelsen for Virk.dk og for Koordinationsudvalget.

6.4 Finansiering af det videre arbejde

Informanter har jf. kapitel 2 spurgt til og kommet med input til finansieringen af det videre arbejde med Virk.dk. Der har i den forbindelse tegnet sig tre modeller for finansieringen, som i varierende grad vil give en evt. ny bestyrelse for Virk.dk mulighed for at handle. De tre modeller er:

- *E&S modellen*: E&S indskyder en del af de midler, de har modtaget til udvikling af erhvervsområdet i en finansieringspulje, der kan bruges af Virk.dk's bestyrelse til udvikling af Virk.dk og til nye tjenester.
- *Interessent modellen*: E&S indskyder en del af de midler, de har modtaget til udvikling af erhvervsområdet i en finansieringspulje, der kan bruges af Virk.dk's bestyrelse til udvikling af Virk.dk og nye tjenester. Derudover indskyder andre myndigheder midler ind i puljen, når det drejer sig om udvikling af tværgående digitale services, som vedrører dem.
- *Fælles modellen*: En række myndigheder skyder midler i en fælles finansieringspulje, der kan bruges af Virk.dk's bestyrelse til udvikling af Virk.dk og nye tjenester.

I alle tre modeller forudsættes det at Virk.dk's bestyrelse udarbejder kriterier for tildeling af midler, og disse kriterier godkendes i eErhverv/den departementale styregruppe/bestyrelsen for PDF. Et vigtigt kriterium skal være, at de projekter der giver erhvervslivet de største administrative lettelser, prioriteres højest.

Der er i forbindelse med analysen af Virk.dk lavet en meget hurtig kortlægning af de puljer der findes i staten ifm. digital forvaltning. Umiddelbart er følgende fire puljer identificeret:

1. Fremme af digital forvaltning (§ 7.11.04.10) på 15 mill. kr. om året frem til og med 2005.
2. Digitalisering i staten (§ 7.11.04.20) på 30 mill. kr. om året frem til og med 2006.
3. Konkurrenceevnepakken (§ 7.11.04.30) på 10 mill. kr. om året frem til og med 2005.
4. Digitale forvaltningsløsninger (§ 8.21.21.21) på ca. 20 mill. kr. om året frem til og med 2005.

Endelig kan der etableres finansiering fra de ministerier der har modtaget penge til større digitaliseringsprojekter. Det skal her gøres klart, at der helt eller delvist allerede kan være disponeret over disse midler. Dertil kommer at formålet ifm. disse midler ikke kun omfatter erhvervsområdet.

Det står desuden Virk.dk's bestyrelse frit for at søge midler til arbejdet med Virk.dk fra andre puljer. Dog må finansieringen generelt forventes at komme gennem egenbetaling fra myndighederne, når nye digitale services udvikles.

6.5 Etablering af faglige netværk

Myndighedsfølgegruppen har hidtil fungeret som en følgegruppe med projektledere fra de enkelte myndigheder, der er blevet orienteret om arbejdet med portalen. Myndighedsfølgegruppens arbejde har ikke resulteret i tilstrækkelig videndeling og koordination mellem myndighederne. Der er derfor efter informanternes vurdering behov for at revitalisere samarbejdet.

Myndighedsgruppens medlemmer er projektledere og nøglepersoner i det daglige arbejde med Virk.dk. Uden deres engagement, vil arbejdet med Virk.dk blive trægt og miste kvalitet. Det foreslås derfor at give myndighedsfølgegruppens medlemmer en central placering i den daglige drift af portalen og samtidig sikre, at de personer der arbejder med Virk.dk i myndighederne holdes fagligt ajour.

Myndighedsfølgegruppen foreslås reorganiseret i faglige netværk med et koordinationsudvalg som sammenbindende led. Koordinationsudvalget foreslås etableret med et - sammenlignet med myndighedsfølgegruppen - relativt lille antal medlemmer, nemlig 15 medlemmer rekrutteret fra de største institutioner suppleret med faglige ressourcepersoner fra de mindre institutioner. E&S udarbejder et forslag til medlemmer, som sendes til godkendelse i eErhverv.

Da etablering af faglige netværk er forbundet med et betydeligt ressourceforbrug er det afgørende, at de involverede myndigheder i praksis vil prioritere arbejdet i netværkene.

Koordinationsudvalget

Koordinationsudvalgets får til opgave:

- At arrangere et halvårligt seminar for alle projektledere og andre nøglepersoner, som arbejder med Virk.dk i myndighederne. På halvårsseminaret gives en status for Virk.dk arbejdet, drøftes hvilke problemer der bør tages hånd om at få løst, ligesom behovet for at nedsætte netværksgrupper med henblik på at løse identificerede problemer eller forberede nye initiativer drøftes.
- At udarbejde kommissorier for arbejdsgrupper, at "udbyde" medlemskab af arbejdsgrupper og at følge op på, at arbejdsgrupperne giver tilbagemeldinger om fremdrift og resultater af deres arbejde.
- At tilrettelægge gå hjem møder, workshops, høringer og ekskursioner på områder af faglig interesse.

Koordinationsudvalget mødes med Virk.dk bestyrelsens formandskab alternativt eErhvervs formand én gang i kvartalet. Det forudsættes også, at portalselskabet etablerer en gruppe, som Koordinationsudvalget kan mødes med efter behov. Erhvervs- og Selskabsstyrelsen fungerer som sekretariat for Koordinationsudvalget.

Behovet for at nedsætte netværksgrupper vil i sagens natur variere over tid. Det forudsættes at portalselskabet etablerer matchende grupper således at samarbejdet optimeres. Nedenfor beskrives fire netværksgrupper som det *kunne* være relevant at nedsætte.

Teknikernetværket:

Der kunne gives ansvar for:

- At overvåge udviklingen i mål og nøgletal på området.
- At identificere tekniske problemer og nye muligheder for tværgående tekniske løsninger.
- At arbejde med løsninger på problemer og nye muligheder og adressere dem.
- At udarbejde indstillinger til eErhverv/bestyrelsen for Virk.dk om behov for initiativer på det tekniske område.

Redaktionsnetværket:

Der kunne gives ansvar for:

- At overvåge udviklingen i mål og nøgletal på området.
- At overvåge informationsindholdet på Virk.dk.
- At identificere redaktionelle problemer og nye muligheder for tværgående samarbejde.
- At arbejde med løsninger på problemer og ny muligheder og adressere dem.
- At udarbejde indstillinger til eErhverv/bestyrelsen for Virk.dk om behov for initiativer på det redaktionelle område.

Indberetningsnetværket:

Der kunne gives ansvar for:

- At overvåge udviklingen i mål og nøgletal på området.
- At identificere problemer med indberetninger og nye muligheder for tværgående samarbejde og løsninger.
- At arbejde med løsninger på problemer og ny muligheder og adressere dem.
- At udarbejde indstillinger til eErhverv/bestyrelsen for Virk.dk om behov for initiativer på indberetningsområdet.

Backoffice netværket:

Der kunne gives ansvar for:

- At overvåge udviklingen i mål og nøgletal på området.
- At identificere problemer i arbejdet med backoffice løsninger og nye muligheder for tværgående samarbejde og løsninger.
- At arbejde med løsninger på problemer og ny muligheder og adressere dem.
- At udarbejde indstillinger til eErhverv/bestyrelsen for Virk.dk om behov for tværgående initiativer på backofficeområdet.

7. Sammenfatning og indstilling

Formålet med analysen var, at vurdere i hvilket omfang Virk.dk lever op til de mål der var sat for portalen, kortlægge nuværende problemer med Virk.dk og komme med løsninger herpå¹⁶, samt udarbejde forslag til en ny strategi for drift og videreudvikling af Virk.dk. Denne rapport indeholder resultaterne af Competencehouse's og Den Digitale Taskforce's analyse, som er baseret på en række myndigheders vurdering af portalen Virk.dk.

Evaluerings hovedresultater

Evalueringen viser, at myndighederne finder, at det grundlæggende er perspektivrigt at udvikle en fælles indgang for virksomheders kommunikation med den offentlige sektor. Derudover er myndighederne enige om, at portalen i international sammenhæng repræsenterer en unik løsning. Alligevel er de mål der har ligget til grund for udviklingsarbejdet ikke blevet indfriet og vil ikke blive det i 2004.

Der er flere årsager til den manglende overordnede målopfyldelse. De vigtigste er manglende incitament for virksomheder til at bruge Virk.dk, og for myndigheder til at levere tjenester og data gennem Virk.dk.

Der er ikke i forbindelse med evalueringen foretaget en undersøgelse af virksomhedernes holdninger til portalen. Myndighedernes vurdering er, at virksomhedernes manglende incitament til at bruge portalen skyldes at:

- Virk.dk endnu ikke leverer stor nok merværdi for brugerne. Der er derfor ikke tilstrækkeligt incitament for virksomhederne til at forlade de indberetningskanaler, som virksomhederne er vant til at bruge.
- Udbuddet af eFormularer på Virk.dk er for lille, og de løsninger der findes, ikke er intelligente nok til at genbruge data i tilstrækkeligt omfang.
- Det er svært at anskaffe den nødvendige digitale signatur for virksomhederne, og rettighedsstyringen ifm. indberetninger understøtter ikke virksomhedernes behov.
- Informationen på Virk.dk er for svær at overskue og søge i og ikke i tilstrækkelig grad er kvalitetssikret.
- Der stadig er tekniske problemer med Virk.dk, som gør, at portalen ikke fungerer optimalt.

¹⁶ Registreringen af problemer og forslagene til strategi og organisation er foretaget gennem interviews med en række nøglepersoner (jf. bilag I), drøftelse på en workshop med medlemmer af myndighedsfølgegruppen (jf. bilag II) og på to møder i eErhverv.

Der er flere årsager til myndighedernes manglende incitament til at engagere sig mere i samarbejdet om Virk.dk:

- Antallet af registrerede brugere på Virk.dk er for lille.
- Myndighederne skal bruge ekstra ressourcer på at integrere deres nuværende løsninger på deres egne hjemmesider med Virk.dk, og for at deltage i samarbejdet generelt.
- Myndighedernes succes måles primært på deres egne løsninger frem for på myndighedens bidrag til fælles løsninger såsom Virk.dk.
- Myndighederne mangler muligheden for selv at vedligeholde deres eFormularer på Virk.dk, samt indsigt i de kontraktlige forhold ifm. Virk.dk.
- De tekniske problemer med portalen koster kræfter og stiller spørgsmålstejn ved den fremtidige succes.
- Kommunikationen mellem myndighederne og selskabet bag Virk.dk har ikke fungeret optimalt.
- Endelig angiver en række myndigheder, at de har mistet ejerskabet til projektet, som i perioden frem til lanceringen den 2. september 2004 blev drevet af E&S uden stor involvering af andre myndigheder.

Der var pr. marts 2004 ca. 10.000 unikke brugere om ugen og ca. 1.500 registrerede brugere på Virk.dk.

Evalueringen har endvidere vist, at der i det fremtidige arbejde er behov for:

- At præcisere Virk.dks mission, herunder hvad det i praksis stiller af krav til myndighederne, at Virk.dk skal være den primære portal for al erhvervsrettet digital service.
- At formulere mål for arbejdet, der operationaliserer målene om at reducere erhvervslivets administrative byrder og moderniserer den offentlige sektor - mål som det endvidere er muligt for den enkelte myndighed at styre efter og blive målt på.
- At fastlægge en strategi som prioriterer en løsning af de udestående problemer og konsolidering af det hidtidige arbejde før der tages hul på nyudvikling og før portalen markedsføres.
- At organisere myndighedernes arbejde, således at de involverede myndigheder får reel og formel indflydelse på strategien for portalens udvikling og tager ejerskab til målene, at erhvervslivets organisationer inddrages i det løsningsorienterede arbejde for at sikre et brugerfokus

Endelig påpeges det, at portalens succes står og falder med, at der i de enkelte myndigheder sker en prioritering af fælles løsninger i det fælles Virk.dk projekt i konkurrencen med myndighedernes hovedopgaver.

Reformulering og præcisering af missionen

Det indstilles:

- At fastholde, at Virk.dk skal være den primære portal, som alle myndigheders erhvervsrettede digitale services bør rettes mod, men
- At målrette udviklingen af indberetningsmuligheder mod de mindre virksomheder, således at Virk.dk først og fremmest udvikles som et dagligt arbejdsredskab til ejere og medarbejder i Danmarks mange virksomheder med 1 til 40 ansatte.

Det indstilles endvidere at missionen Virk.dk som primær portal, udmøntes i krav om:

- At nye digitale tjenester udvikles med relevante web services og med OCES certifikater som log-on. Der anvendes de aftalte fælles standarder som tillader integration med andre systemer. De nye løsninger kan enten lægges på Virk.dk eller hos myndighederne.
- At eksisterende digitale tjenester på kort sigt skal gøres tilgængelige på Virk.dk via framing eller web services således, at brugerne ikke oplever, at de bliver sendt ud af portalen.
- At de eksisterende digitale tjenester på lidt længere sigt udvikles og stilles til rådighed via web services for andre brugergrænseflader, således at data og funktionalitet kan udveksles via web services.

Det videre arbejde med en detaljeret handlingsplan bør bl.a. munde ud i planer for, hvornår de enkelte myndigheder kan understøtte Virk.dk som den primære portal.

Fastlæggelse af mål

Det indstilles, at målet om at Virk.dk skal reducere virksomhedernes administrative byrder og bidrage til myndighedernes modernisering nedbrydes i følgende mål:

- Mål for det statslige digitaliseringsudbud, dvs. mål for hvor stor en andel af de mulige indberetninger til en statslig institution, som skal kunne foretages fra Virk.dk.
- Mål for det tværgående digitaliseringsudbud, dvs. mål for hvor stor en andel af de mulige indberetninger, som kræver at flere myndigheder modtager data, der er tilrettelagt i én digital arbejdsgang for virksomhederne.
- Mål for brugertilfredsheden opgjort gennem spørgeskemaundersøgelser blandt de registrerede brugere.
- Mål for virksomhedernes anvendelse af Virk.dk. omfattende antal registrerede brugere, antal indberetningstransaktioner og antal informationstransaktioner.
- Mål for den statslige integrationsprocent, dvs. mål for hvor stor en andel af de *mulige* digitale indberetninger, som de statslige myndigheder modtager fra virksomheder, som skal være integreret med et digitalt sagsbehandlingssystem i myndigheden.

Der foreslås ikke formuleret mål for det kommunale område, da kommuner og amter ikke er pålagt at digitalisere deres erhvervsservices. I stedet foreslås det kommunale digitaliseringsudbud registret som nøgletal for at få en indikator for udviklingen.

Det foreslås at mål, og nøgletal opgøres på kvartalsbasis og offentliggøres i et digitaliseringsbarometer på Virk.dk, hvor data benchmarkes mellem myndighederne.

Strategi for videreudvikling og drift af Virk.dk.

Det indstilles, at arbejdet med Virk.dk opdeles i en konsolideringsfase, en optimeringsfase og i en almindelig drifts- og videreudviklingsfase, at konsolideringsfasens opgaver søges løst i perioden frem til 1. november 2004 og at opgaverne i optimeringsfasen tilrettelægges, så de kan færdiggøres medio 2005, hvor de almindelig drifts- og videreudviklingsopgaver tager over.

Konsolideringsfasen

Det indstilles, at arbejdet i konsolideringsfasen sker med reference til eErhverv og myndighedsfølgegruppen og koncentrerer om i samarbejde med de private parter:

- At udarbejde retningslinier for kommunikationen mellem myndighederne, portalselskabet og selskabets underleverandører.
- At løse de tekniske problemer der er identificeret i evalueringen.
- At udarbejde og implementere et koncept for rettighedsstyring.

- At omlægge den offentlige information på portalen.
- At få de mere end 400 blanketter, der i dag ligger i testmiljøet overført til produktionsmiljøet.
- At informere myndighederne om de bindinger og muligheder der findes i Virk.dk kontrakten.
- At udvikle og implementere mål og nøgletal der kan anvendes til at overvåge Virk.dks udvikling.
- At få startet omlægningen af indholdet på Virk.dk.
- At identificere 2-3 succesfulde indberetningsforløb, som kan danne skole for det videre arbejde.
- At forberede en reorganisering af Virk.dk samarbejdet.

Optimeringsfasen

Det indstilles, at arbejdet i optimeringsfasen koncentrerer om:

- At implementere en reorganisering af Virk.dk samarbejdet.
- At opstille kvalitetsnormer for den daglige drift.
- At optimere driftsrutinerne.
- At etablere 2-3 succesfulde indberetningsforløb, som kan danne skole for efterfølgende digitaliseringer og anvendes i markedsføringen overfor virksomheder og medarbejdere i den offentlige sektor. Dette forudsætter dog, at der senest 1. september 2004 er taget en beslutning om, hvilke tværgående indberetningsforløb som skal implementeres i optimeringsfasen.
- At skitsere modeller for hvorledes kommunale myndigheder kan involveres mere i Virk.dk arbejdet.
- At udarbejde en incitamentspolitik for henholdsvis virksomhederne og myndighederne ifm. brug af Virk.dk.

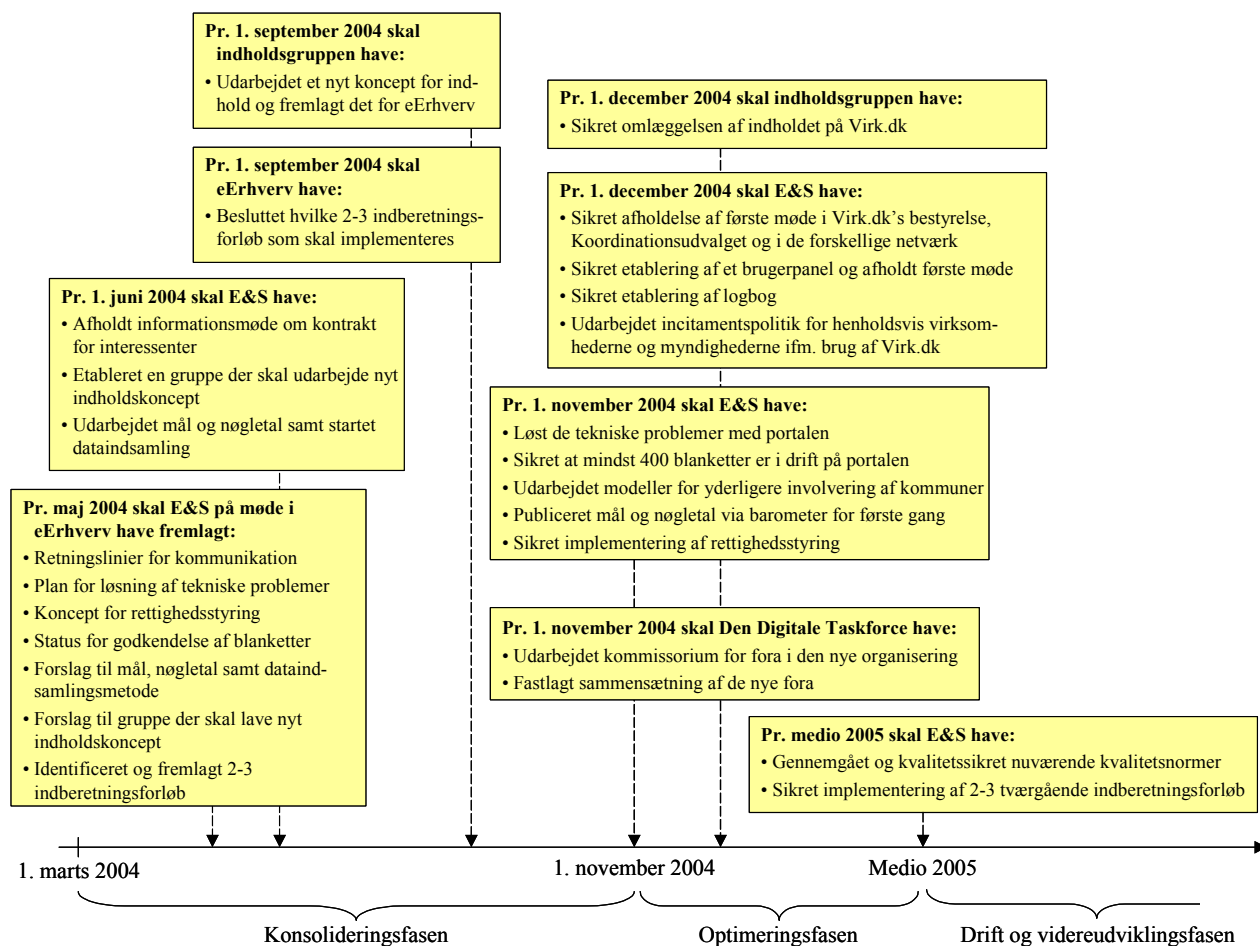
Drifts- og videreudviklingsfasen

Endelig indstilles det, at arbejdet i drifts- og videreudviklingsfasen koncentrerer om:

- At sikre en stabil drift, der lever op til kvalitetsnormerne.
- At overvåge målopfyldelse og nøgletal, og følge op på evt. problemer for at sikre fremdriften.
- At videreudvikle Virk.dk efter kriterier, der prioriterer de tunge indberetningsområder, projekter som efterspørges af virksomhederne og fællesløsninger til udvikling af backoffice og fællesløsninger der kan hjælpe de små "erhvervsmyndigheder" med at blive digitaliseret.

De tre faser kan opsummeres i følgende skitse til overordnet handlingsplan for det videre arbejde med Virk.dk:

Figur 10: Skitse til overordnet handlingsplan for det videre arbejde med Virk.dk.



Forslag til organisering

Rapporten indeholder en beskrivelse af fordele og ulemper ved tre modeller for organisering af myndighedernes arbejde - en bestyrelsesmodel, en departemental model og en kombinationsmodel.

Det indstilles, at enten kombinationsmodellen eller bestyrelsesmodellen lægges til grund for det videre arbejde, hvilket indebærer.

Kombinationsmodellen indebærer:

- At der nedsættes en departemental styregruppe fx eErhverv, der med Den Digitale Taskforce som sekretariat, får til opgave at varetage strategiarbejdet. Styregruppen refererer til bestyrelsen for Projekt Digital Forvaltning.
- At der udpeges en bestyrelse for Virk.dk med repræsentanter fra erhvervsmyndighederne og fra erhvervsorganisationerne, der med E&S som sekretariat får til opgave at: overvåge målopfyldelsen, udarbejde strategiforslag og varetage forretningsudviklingen og den overordnede leverandørstyring. Bestyrelsen for Virk.dk refererer til den departementale styregruppe.
- At E&S fortsat har ansvaret for den daglige leverandørstyring.
- At myndighedsfølgegruppen reorganiseres i et projektledernetværk, der får til opgave at identificere problemer og behov for ny tiltag.

Bestyrelsesmodellen indebærer:

- At der nedsættes en bestyrelse med bl.a. deltagelse af direktører/ vicedirektører fra styrelser/institutioner i de fire ministerier, som er de største leverandører til Virk.dk, direktøren for Virk.dk m.fl. I bestyrelsen forankres strategiarbejdet, forretningsudviklingen og det overordnede ansvar for leverandørstyringen. Bestyrelsen refererer direkte til bestyrelsen for Projekt Digital Forvaltning.
- At E&S fortsat har ansvaret for den daglige leverandørstyring.
- At myndighedsfølgegruppen reorganiseres i et projektledernetværk, der får til opgave at identificere problemer og behov for ny tiltag.

Hvis bestyrelsesmodellen vælges, bør bestyrelsen for Virk.dk etableres pr. 1. august 2004, således at det hurtigt bliver denne bestyrelse frem for eErhverv styregruppen som E&S rapporterer til i konsolideringsfasen.

Bilag I

Oversigt over interviewede nøglepersoner.

Nøgleperson	Myndighed
Verner Sand Kirk	Beskæftigelsesministeriet
Jeppe Lund og Svend W. Olsen	Beskæftigelsesministeriet
Karsten Stetkær	Danmarks Statistik
Henrik Juul Nyholm	Danmarks Statistik
Thomas Nielsen	Den Digitale Taskforce
Arent Josefsen	Direktoratet for FødevarerErhverv
Mads Sletbjerg og Evelyn Wakobinger	Energistyrelsen
Betina Hagerup	Erhvervs- og Selskabsstyrelsen
Peter Pietras	Erhvervs- og Selskabsstyrelsen
Ryan Gydesen	Erhvervs- og Selskabsstyrelsen
Jens Kronmann Kristensen	Finansministeriet
Carsten Falk Hansen	Færdselsstyrelsen
Ulla Münster	Færdselsstyrelsen
Anne B. Olsen	Fødevarerdirektoratet
Anders Munk Jensen	Fødevarerministeriet
Marie Munk	Kommunernes Landsforening
Helle Licht	Miljøministeriet
Carsten Houg Lind	Miljøministeriet
Katrine Wied Christensen	Miljøministeriet
Kåre Nørgaard	Resultmaker
Preben Kristiansen	Told & Skat
Kurt Vittrup	Told & Skat
Signe Kiselberg	Told & Skat
Mikkel Hemmingsen	Videnskabsministeriet
Michael Bang Kjeldgaard	Videnskabsministeriet
René Løhde	Videnskabsministeriet
Troels Ranis	Videnskabsministeriet
Marianne Rønnebæk	Videnskabsministeriet
Jacob Blicher-Hansen	Virk.dk
Ove Leth Sørensen	Virk.dk
John Lemkow og Jakob Blicher	Virk.dk
Kerny Ustrup	Virk.dk
Christian Schade	Virk.dk
Charlotte Münter	Økonomi- og Erhvervsministeriet

Bilag II

Oversigt over workshop deltagere

Workshop deltager	Myndighed
Jesper Ellekilde Jensen	Danmarks Statistik
Henrik Juul-Nyholm	Danmarks Statistik
Søren Stener	Erhvervs- og Boligstyrelsen
Ulla Münster	Færdselsstyrelsen
Anne B. Olsen	Fødevarerdirektoratet
Kim Nybye	Fødevareministeriet
Anne Buch-Larsen	Kort & Matrikelstyrelsen
Ole Holm Iversen	Lægemiddelstyrelsen
Carsten Hougs Lind	Miljøministeriet
Katrine Wied Christensen	Miljøstyrelsen
Annette Madsen	Patent- og Varemærkestyrelsen
A. Said Issilam	Statens Luftfartsvæsen
Ken Rindsig	Told & Skat
Signe Kiselberg	Told & Skat