

Rafræn þjónustuveita Ísland.is

Lokaverkefni í MBA-námi
(V-847-FPJ6)

Maí 2005

Halla Björg Baldursdóttir
MBA 2005

Stjórnendasamantekt

Tilgangur skýrslunnar er að svara því hvernig rafrænni þjónustuveitu fyrir stjórn-sýsluna eigi að vera háttáð og hvernig eigi að standa að því að innleiða hana. Stofnun rafrænnar þjónustuveitu er liður í stefnu ríkisstjórnarinnar um upplýsingasamfélagið fyrir árin 2004-2007. Verkefnið er á ábyrgð forsætisráðuneytis.

Rafræna þjónustuveitu má skilgreina sem eins konar hlið eða gátt inn í stjórnsýsluna sem opnar nýjar leiðir til að nálgast eina eða fleiri gerðir rafrænnar þjónustu án tillits til þess hvaða stofnun eða stofnanir bera ábyrgð á henni. Markmiðið er að bæta og einfalda aðgengi að stjórnsýslunni, lækka kostnað og auka gæði þjónustunnar.

Þessar nýju leiðir snúast ekki eingöngu um tæknibreytingar, heldur mun fremur um breytingar á innri ferlum og menningu stofnana. Þroskaferli rafrænnar þjónustu má skipta í fernt, einfalt vefaðgengi, gagnvirk samskipti, samþættingu ferla og þjónustu eftir þörf, þvert á stofnanir. Erfiðasti hjallinn er talinn vera milli annars og þriðja skrefs.

Ísland er framarlega í alþjóðlegum könnunum varðandi rafræna þjónustu og rafræna færni, en kannanirnar gefa þó vísbendingar um verkefni sem brýnt er að framkvæma til að landið verði áfram í fremstu röð upplýsingasamfélaga. Einnig er hið pólitíska, efnahagslega, samfélagslega og tæknilega umhverfi að mestu leyti hagstætt. Eitt erfiðasta atriðið varðandi rafræna þjónustu er að tryggja öryggi upplýsinga og gefa þarf því sérstakan gaum.

Rafræn þjónustuveita, Ísland.is, mun verða sett saman úr mörgum einingum sem saman mynda eina heild. Þar mun verða upplýsingagátt með fræðslu um þjónustu allra opinberra aðila, óháð stofnanaskipulagi. Smám saman mun bætast við þróaðri rafræn þjónusta. Má þar nefna til dæmis þjónustu eins og skráningu á nýju fyrirtæki, umsóknir um leyfi og skírteini, tilkynningu um búsetuskipti og aðgang að félagslegri þjónustu. Mikilvægt er að öll verkefni byggji á skýrum viðskiptaáætlunum.

Yfir marga erfiða hjalla er að fara til að ná markmiðum með rafrænni þjónustuveitu og því þarf samhliða að huga að verkefnum sem undirbúa jarðvegin og leysa vandamál sem margir eiga við að glíma. Dæmi um slík verkefni eru staðlar, rafrænn gagnaflutningur og rafrænar undirskriftir.

Enn fremur þarf við val verkefna og forgangsörðun að leitast við að taka mið af markmiðum um rafræna þjónustuveitu en ekki síður af raunverulegum aðstæðum og því umhverfi sem verið er að fást við. Þannig er mikilvægt að velja verkefni sem nýtast sem flestum, eru fjárhagslega raunhæf, skila árangri tiltölulega fljótt og eru ekki mjög áhættusöm.

Velja þarf rekstrarform sem líklegt er til að sameina stofnanir og stuðla að samvinnu á milli þeirra. Lagt er til að stofnuð verði sérstök rekstrareining um rafræna þjónustuveitu sem legði megináherslu á þjónustu við almenning og fyrirtæki. Rekstrareiningin yrði annað hvort stofnuð sérstaklega í þessum tilgangi eða sett undir hatt einhvers fyrirtækis.

Rafræn þjónustuveita snertir alla stjórnsýsluna, bæði ríki og sveitarfélög. Huga þarf að þessu þegar settur er skipulagslegur rammi um þjónustuveituna. Gert er ráð fyrir stýrihópi með fulltrúum stjórnsýslu, ríkisstofnana og sveitarfélaga. Einnig er gert ráð fyrir að ráðinn verði framkvæmdastjóri til að koma verkefninu af stað og hafa yfirumsjón með útfærslu og framkvæmd. Auk þessa þarf að skipa samráðshópa með sem breiðustum hópi frá ríki og sveitarfélögum ásamt fulltrúum atvinnulífsins.

Í fjárlagaramma upplýsingasamfélagsins fyrir 2005 eru áætlaðar 18 milljónir til að standa straum af kostnaði við rafræna þjónustuveitu og verkefni tengd henni. Í skýrslunni er gert ráð fyrir 35 milljónum árið 2006 og 60 milljónum árið 2007. Auk þess er lagt til að kannaðar verði nýjar leiðir samhliða hefðbundnum fjármögnunarleiðum opinberra aðila. Má þar nefna atriði eins og færslugjöld, áskriftir og auglýsingar.

Gert er ráð fyrir að undirbúningur að rafrænni þjónustuveitu hefjist þegar á árinu 2005 og að vefnum <http://www.island.is> verði hleypt af stokkunum um mitt ár 2006. Áætlað er að hann muni í fyrstu vera að mestu upplýsingalegs eðlis en ný sérþjónusta bætist við smám saman.

Efnisyfirlit

1	INNGANGUR	5
2	GREINING	6
2.1	BAKGRUNNUR.....	6
2.2	DÆMI UM RAFRÆNAR ÞJÓNUSTUVEITUR.....	8
2.3	KANNANIR.....	10
2.3.1	<i>Framboð á rafrænni þjónustu</i>	10
2.3.2	<i>Eftirspurn og ávinningur</i>	12
2.3.3	<i>Rafræn færni</i>	13
2.4	UMHVERFIÐ.....	14
2.5	LÆRT AF REYNSLUNNI.....	15
3	STEFNUMÓTUN	17
3.1	FRAMTÍÐARSÝN.....	17
3.2	MARKMIÐ OG ÁHERSLUÞÆTTIR.....	17
3.3	VERKEFNI.....	19
3.3.1	<i>Þjónustumiðuð verkefni</i>	19
3.3.2	<i>Baklandið</i>	20
3.3.3	<i>Verkefnin sem heild</i>	20
3.4	REKSTRARFORM.....	21
3.5	VAL Á REKSTRARFORMI.....	23
4	INNLEIÐING	24
4.1	ÁHRIFAVALDAR.....	24
4.2	AÐILAR.....	24
4.3	SKIPULAG.....	24
4.4	FJÁRMÖGNUN.....	26
4.5	MARKAÐSSETNING.....	27
4.6	FORGANGSRÖÐUN VERKEFNA.....	27
4.7	FJÁRHAGSLEGUR RAMMI.....	28
4.8	ÁRANGURSMÆLING.....	30
4.9	VIÐSKIPTAFÆRI.....	31
5	SAMANTEKT	32
6	HEIMILDIR	32

1 Inngangur

Tilgangur þessarar skýrslu er að svara því hvernig rafrænni þjónustuveitu fyrir stjórnarsýsluna eigi að vera háttað og hvernig eigi að standa að því að innleiða hana.

Í stefnu ríkisstjórnar Íslands um upplýsingasamfélagið fyrir árin 2004-2007 segir:

„Komið verði upp rafrænni þjónustuveitu sem gegni lykilhlutverki í miðlun upplýsinga og rafrænnar stjórnarsýslu. Hún verði miðuð við þarfir innlendra og erlendra einstaklinga og fyrirtækja sem eiga í samskiptum við opinbera aðila. Markmið hennar verði að auðvelda aðgengi að opinberri þjónustu á þann hátt að notandinn þurfi ekki að vita fyrirfram hvaða stofnun veitir þá þjónustu sem hann þarf á að halda. Þjónustan verður aðgengileg alla daga ársins, allan sólarhringinn.“¹

Skýrslan hefst á greiningu. Markmiðið er að finna þau atriði sem taka þarf tillit til við útfærslu á rafrænni þjónustuveitu. Byrjað er á að tilgreina hvað átt er við með rafrænni þjónustuveitu og hvaða breytingar skipta máli í innra umhverfi stofnana varðandi uppbyggingu hennar og þróun. Fundin eru dæmi um ýmsar gerðir rafrænnar þjónustu innlendar sem erlendar og gerð grein fyrir frammistöðu Íslands í erlendum könnunum. Skoðaður er ávinningur af rafrænni þjónustu og einnig er ytra umhverfi metið með það fyrir augum að finna hvaða möguleikar og ef til vill hindranir gætu verið á frekari framþróun.

Í kafla um stefnumótun eru útskýrð markmið með rafrænni þjónustuveitu og fundin áhersluatriði sem mikilvægt er að hafa í huga út frá greiningu á innra og ytra umhverfi stofnananna. Einnig eru niðurstöður úr greiningunni notaðar til að finna hvaða verkefni er brýnt að ráðast í og hvernig á að taka á hugsanlegum vandamálum. Að lokum eru settir fram nokkrir valkostir varðandi rekstur þjónustuveitunnar og þeir metnir út frá verkefnunum, markmiðunum og áhersluþáttunum.

Í kafla um innleiðingu er lýst skipulagi rafrænnar þjónustuveitu miðað við það rekstrarform sem lagt er til í stefnumótunarkaflanum. Einnig er verkefnum forgangsraðað miðað við þau markmið og áhersluþætti sem þar koma fram. Fjallað er um markaðssetningu, aðferðir til fjármögnunar og einnig er verkefninu settur fjárhagslegur rammi. Að lokum er gerð tillaga að árangursmælingu.

Höfundur er tölvunarfræðingur, starfsmaður forsætisráðuneytis og formaður verkefnisstjórnar um rafræna stjórnarsýslu.

¹ Forsætisráðuneytið (2004)

2 Greining

2.1 Bakgrunnur

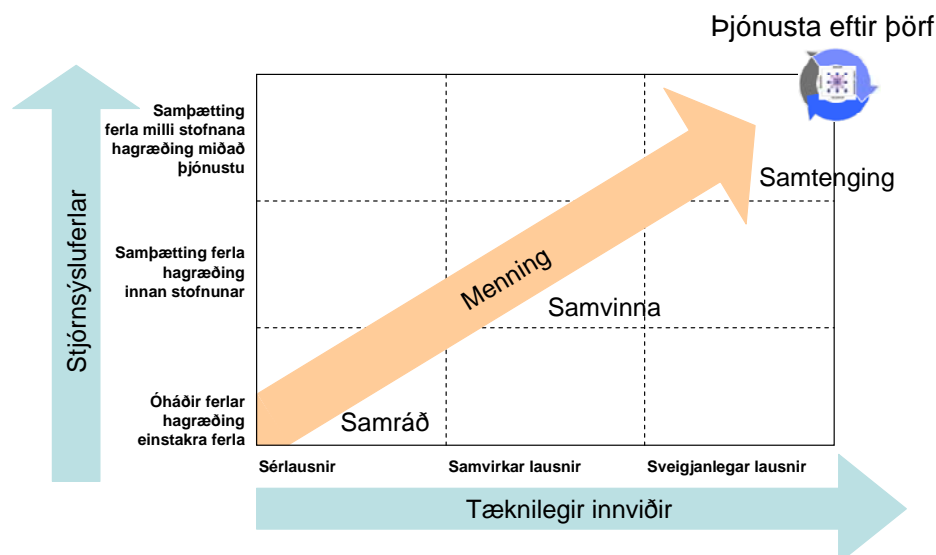
Upplýsingatækni er í sívaxandi mæli að breyta starfsumhverfi bæði einstaklinga og fyrirtækja. Sömu áhrifa gætir í opinberri þjónustu og stjórnsýslu sem þarf að laga sig að auknum kröfum um sveigjanleika, hagræðingu, skilvirkni og öryggi. Gerðar eru kröfur um auðvelt aðgengi að upplýsingum og gagnvirka þjónustu stjórnvalda sem erfitt er að mæta án þess að efla samvinnu milli stofnana innbyrðis og einnig milli ríkis og sveitarfélaga.

Rafræna þjónustuveitu má skilgreina sem eins konar *hlið eða gátt* inn í stjórnsýsluna sem opnar nýjar leiðir til að nálgast eina eða fleiri gerðir rafrænnar þjónustu án tillits til þess hvaða stofnun eða stofnanir bera ábyrgð á henni. Slík þjónusta er hér eftir kölluð „þjónusta eftir þörf“ (*e. On Demand Services*) til aðgreiningar frá þjónustu sem miðast við skipulag og forsendur einstakra stofnana.

Markmiðið með rafrænni þjónustuveitu er að

- bæta og einfalda aðgengi að stjórnsýslunni og þjónustu hennar
- lækka kostnað við að sækja og veita þjónustuna
- auka gæði þjónustunnar

Það að koma á rafrænni þjónustuveitu er flókið ferli sem tekur til margra þátta í starfsemi stofnana. Búast má við að gera þurfi tæknilegar breytingar á upplýsingakerfum stofnananna, en rafræn þjónustuveita snýst hins vegar ekki um tæknibreytingar eingöngu, heldur má líta svo á að tæknin sé einungis ein vídd í þeirri breytingu sem þarf að verða á stofnunum til að ofangreind markmið náist. Önnur vídd felur í sér gagngerar breytingar á innri ferlum stofnana með það að markmiði að hægt verði að afgreiða erindi og vinna úr málum á rafrænan hátt. Í því felst til dæmis sú krafa að stofnanir geti skipst á upplýsingum eins og þörf krefur. Þriðja víddin felst í því hvernig stjórnendum stofnana tekst að breyta innri viðhorfum og hugsunarhætti starfsfólks með tilliti til þeirra áhrifa sem rafræn málsmeðferð mun hafa á störf þess. Mynd 1 er nokkurs konar vegvísir sem lýsir því þrívíða umbreytingarferli sem talið er nauðsynlegt til að ná að fullu markmiðum um þjónustu eftir þörf.



Mynd 1 – Leiðin að þjónustu eftir þörf hefur þrjár víddir²

Proskafarli rafrænnar þjónustu má skipta í fjögur skref³:

1. Vefaðgengi. Hér er um að ræða vef með upplýsingum um stofnanir og þjónustu þeirra. Slíkan vef geta einstakar stofnanir og jafnvel deildir innan stofnana útbúið án mikillar samvinnu hver við aðra. Þetta fyrsta skref er reyndar mjög mikilvægt og léttir oft talsverðu álagi af stofnunum varðandi upplýsingagjöf.
2. Gagnvirk samskipti. Í þessu skrefi er farið að bjóða upp á gagnvirk samskipti. Til dæmis er hægt að senda inn erindi eða umsóknir, en rafrænt úrvinnsluferli á sér ekki stað. Einnig er hugað að því að skipuleggja upplýsingar og þjónustu betur, til dæmis út frá þörfum tiltekinna markhópa. Reynslan sýnir reyndar að slíkt getur haft í för með sér talsverða fjölgun vefja sem oft veldur svo ruglingi hjá notendum við að finna réttu upplýsingarnar. Þess vegna hefur verið farið út í að skipuleggja upplýsingagáttir (e. *Portals*) sem sameina vefi og auðvelda notendum að fóta sig í upplýsingaflórunni. Þó hefur reynslan sýnt að slíkar gáttir lengja oft leið fólks að réttu upplýsingunum og ber að huga vel að þessu vandamáli þegar þær eru hannaðar.
3. Samþætting ferla. Hér er lögð áhersla á að samþætta innri ferla stofnana til að bjóða markvissa þjónustu miðaða við þarfir einstaklinga, fyrirtækja og

² Ramsey (2004)

³ Ramsey (2004)

stofnana. Oftast er byrjað á að tengja saman innri kerfi stofnana og auka þannig sjálfvirkni og skilvirkni kerfanna gagnvart viðskiptavinum. Í þessu sambandi er mjög mikilvægt að huga að þriðju viddinni hér að ofan, þ.e. að stjórnendur séu meðvitaðir um nauðsynlegar breytingar á innri menningu stofnananna. Þetta skref er oft erfiður þröskuldur.

4. Þjónusta eftir þörf. Stjórnsýsla sem nær þessu síðasta skrefi hefur náð að samþætta ferla þvert á skipulag og milli stofnana allt eftir því sem best þjónar þörfum viðskiptavina. Hægt er að bregðast fljótt við breyttum aðstæðum og uppfylla þarfir og óskir allra hagsmunaaðila. Þjónusta sem hefur náð þessu stigi byggir á samtengingu allra birgja, úr einkageiranum og opinbera geiranum, til hagræðingar í aðfangakeðjunni og til hagsmuna fyrir borgarana.

2.2 Dæmi um rafrænar þjónustuveitur

Flestar íslenskar stofnanir hafa verið að feta þau skref sem á undan er lýst. Rúmlega 90% ríkisstofnana⁴ og 70% sveitarfélaga⁵ teljast hafa náð fyrsta skrefinu um vef-aðgengi.

Allmargir íslenskir vefir teljast orðið ná öðru skrefinu um gagnvirk samskipti. Í fyrsta lagi má nefna vefi sem bjóða upp á gagnvirka þjónustu. Dæmi um slíkan vef er *Form.is*⁶ sem býður opinberum aðilum og fyrirtækjum rafræna umsýslu með eyðublöð. Notendur geta fyllt út eyðublöðin og sent til baka rafrænt. Einnig fá þeir úthlutað persónulegum aðgangsorðum eða veflyklum og geta fylgst með erindum sínum. Nokkur sveitarfélög og ríkisstofnanir eru aðilar að þessari þjónustu. Aðrir vefir sem falla í þennan flokk eru til dæmis *Menntagátt*⁷ og *Fjölskylduvefur*⁸. Báðir þessir vefir bjóða upp á upplýsingar sem höfða til tiltekinna markhópa. Markmiðið með *Menntagáttinni* er að veita skólum greiðan aðgang að upplýsingum og þjónustu sem er aðgengileg á netinu og *Fjölskylduvefurinn* er sniðinn að þörfum einstaklinga eftir því hvar þeir eru staddir á lífsskeiðinu. Þriðja tegundin af vefjum sem falla í þennan flokk eru upplýsingagáttir sem eru eins konar skeljar ofan á hina ýmsu vefi sem í boði eru. Markmiðið með þeim er að notendur þurfi einungis að þekkja eina vefslóð fyrir

⁴ Fjármálaráðuneyti (2005)

⁵ Samband íslenskra sveitarfélaga (2005)

⁶ Vefslóð: <http://www.form.is>. Vefurinn er einkahlutafélag í eigu Hugvits hf.

⁷ Vefslóð: <http://www.menntagatt.is>. Vefurinn er samstarfsverkefni menntamálaráðuneytis og Hugar hf.

⁸ Vefslóð: <http://www.fjolskylda.is>. Vefurinn er á ábyrgð félagsmálaráðuneytisins

stjórnsýsluna, en geti út frá henni á auðveldan hátt fundið þær upplýsingar og þjónustu sem þeir leita að. Sameiginlegt markmið allra upplýsingagátta er að bjóða upp á öflugar leitarvélar sem skila hraðari og markvissari niðurstöðum en almenningsleitarvélar. Auk þessa bjóða þær flestar upp á sýn á stjórnsýsluna sem er sniðin að þörfum almennings og fyrirtækja og gengur þvert á hefðbundið stjórnsýsluskipulag. Sumar gáttir bjóða einnig upp á persónulega fyrirspurnarþjónustu í gegnum tölvupóst eða spjallborð. Þessar gáttir eru þó eingöngu upplýsingalegs eðlis og í mörgum tilfellum hafa upplýsingavefir eins og fjölskylduvefurinn verið felldir inn í gáttirnar. Margar gáttir bjóða upp á mörg tungumál, auðlesið efni og jafnvel upplýsingar á formi hljóðskráa. Upplýsingagátt er ekki til fyrir íslenska stjórnsýslu en dæmi má finna á öllum hinum Norðurlöndunum, í Bretlandi, Þýskalandi og í Bandaríkjunum⁹.

Þekktustu vefir á Íslandi sem hafa náð þriðja skrefinu sem felur í sér samþættingu eigin þjónustuferla eru vefir Ríkisskattstjóra og Lánasjóðs íslenskra námsmanna¹⁰. Í báðum tilvikum er veitt einstaklingsmiðuð þjónusta og umfjöllunarferli eru nánast að öllu leyti rafræn. Báðir þessir aðilar eru komnir vel á veg inn í fjórða skrefið, þjónustu eftir þörf. Þeir hafa til dæmis báðir rafræn samskipti við heimabanka og einnig fær ríkisskattstjóri upplýsingar vegna skattframtals frá mörgum aðilum stjórnsýslunnar. Þriðji íslenski aðilinn sem telst vera nálægt fjórða skrefi er Tollstjórinn í Reykjavík¹¹. Þar býðst fyrirtækjum og einstaklingum sem stunda inn- og útflutning að skila tollskýrslum rafrænt með notkun rafrænna skilríkja. Þessi þjónusta er dæmi um afmarkað verkefni sem uppfyllir þörf sem er óháð skipulagi stjórnsýslunnar. Fjórði vefurinn sem ber að nefna í þessu sambandi er *Rafrænt markaðstorg*¹². Þar er safnað saman upplýsingum um vörulista frá birgjum ríkisstofnana og hægt er að gera þar rafræn innkaup. Enn vantar þó upp á að torgið geti gefið út rafræna reikninga.

Athyglisvert dæmi um erlendan aðila sem kominn er vel inn í fjórða skrefið um þjónustu eftir þörf er New York ríki sem býður upp á eina gátt þar sem hægt er að afla allra nauðsynlegra leyfa til að stofna fyrirtæki¹³. Um er að ræða á annað þúsund leyfi frá á fjórða tug stofnana og er þessi þjónusta talin hafa lækkað kostnað við leyfisveitingar um allt að 90%. Hún er einnig talin hafa átt mestan þátt í umtalsverðri

⁹ Vefslóðir: <http://www.danmark.dk>, <http://www.norge.no>, <http://www.suomi.fi>, <http://www.sverige.se>, <http://www.direct.gov.uk>, <http://www.bund.de>, <http://www.firstgov.gov>

¹⁰ Vefslóðir: <http://www.rsk.is> og <http://www.lin.is>

¹¹ Vefslóð: <http://www.tollur.is>

¹² Vefslóð: <http://www.rm.is>. Vefurinn er samstarfsverkefni Ríkiskaupa og Anza.

¹³ Vefslóð: <http://www.gorr.state.ny.us/gorr/opal.html>

fjölgun nýrra fyrirtækja og þar með nýrra starfa. Sá íslenski aðili sem einna lengst er kominn inn í fjórða skrefið er sveitarfélagið Garðabær með svokallaða persónulega rafræna þjónustuveitu. Þar er boðið upp á einstaklingsmiðað viðmót fyrir alla íbúa eldri en átján ára þar sem hægt er meðal annars að skoða fjárhagslega stöðu gagnvart sveitarfélaginu, fylgjast með frammistöðu í skóla, senda umsóknir, bera upp erindi, fylgjast með stöðu mála, fá rafræn svör og taka þátt í rafrænum umræðutorgum¹⁴.

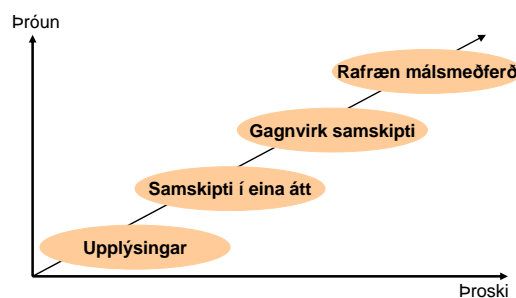
2.3 Kannanir

Hér verður greint frá þremur alþjóðlegum könnunum. Þótt alltaf megi deila um forsendur slíkra kannana hvað varðar einstök lönd þá eru þær hátt skrifaðar og ástæða til að draga af þeim lærdóm. Meðal annars gefa þær vísbendingu um stöðu Íslands í samanburði við aðrar þjóðir ásamt því að vekja athygli á verkefnum sem brýnt er að vinna til að landið verði áfram í fremstu röð upplýsingasamfélaga.

2.3.1 Framboð á rafrænni þjónustu

Evrópusambandið hefur í nokkur ár staðið fyrir árlegri könnun á framboði á rafrænni þjónustu hjá aðildarríkjunum ásamt Íslandi og Noregi¹⁵. Skilgreindar voru í upphafi tuttugu gerðir af grunnþjónustu og hefur verið fylgst með því hvernig miðaði að gera þær rafrænar. Tólf þeirra vörðuðun hinn almenna borgara og átta voru fyrir fyrirtæki. Til að meta þróunarstig þjónustunnar var útbúinn fjögurra stiga skali eins og sést á mynd 2. Í sumum tilvikum á stig 4 reyndar ekki við og þá var skalinn jafnaður niður á stig 0-3.

- Stig 0, 0-24%. Engin rafræn þjónusta
- Stig 1, 25-49%. Upplýsingar: Allar nauðsynlegar upplýsingar um viðkomandi þjónustu eru rafrænar.
- Stig 2, 50-74%. Samskipti í eina átt: Mögulegt er að sækja eyðublöð til að fylla út, en ekki er hægt að senda þau rafrænt til baka.
- Stig 3, 74-99%. Gagnvirk samskipti: Hægt er að fylla út eyðublöð rafrænt og senda inn til að koma þjónustuferli af stað. Þetta þýðir einnig að til staðar er



Mynd 2 – Mat á framboði á rafrænni þjónustu

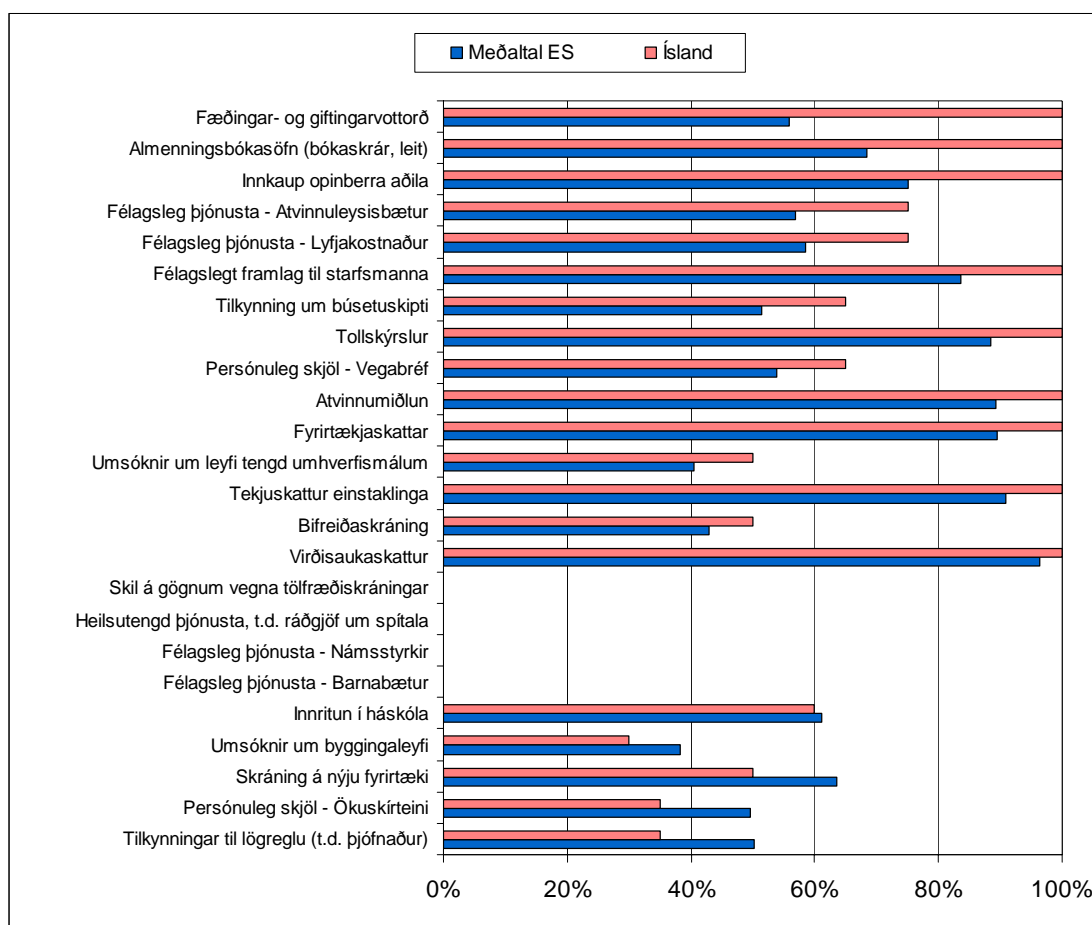
¹⁴ Vefurinn „Minn Garðabær“ er samstarfsverkefni Garðabæjar og Hugvits hf og var opnaður þann 20. mars 2005, sjá á slóð <http://www.gardabaer.is>

¹⁵ eEurope og Capgemini (2005)

möguleiki fyrir einstaklinga að auðkenna sig, til dæmis lykilorð eða rafræn skilríki.

- Stig 4, 100%. Rafræn málsmeðferð: Hægt er að afgreiða mál algerlega rafrænt, allt frá umsókn og málsmeðferð til afhendingar á niðurstöðum.

Í nýjustu könnuninni sem gerð var fyrir árið 2004 lenti Ísland í 9. sæti miðað við öll 25 löndin (ES25), en var samt vel yfir meðaltali 15 eldri Evrópusambandsríkjanna (ES15). Á mynd 3 sést staða Íslands miðað við meðaltal hinna landanna¹⁶. Atriðunum er raðað eftir mismun á frammistöðu Íslands og meðaltali ES. Nokkur atriði eiga ekki við á Íslandi og því er þeim sleppt.



Mynd 3 – Frammistaða Íslands í framboði á rafrænni þjónustu árið 2004 miðað við meðaltal þátttökulandanna (ES25)

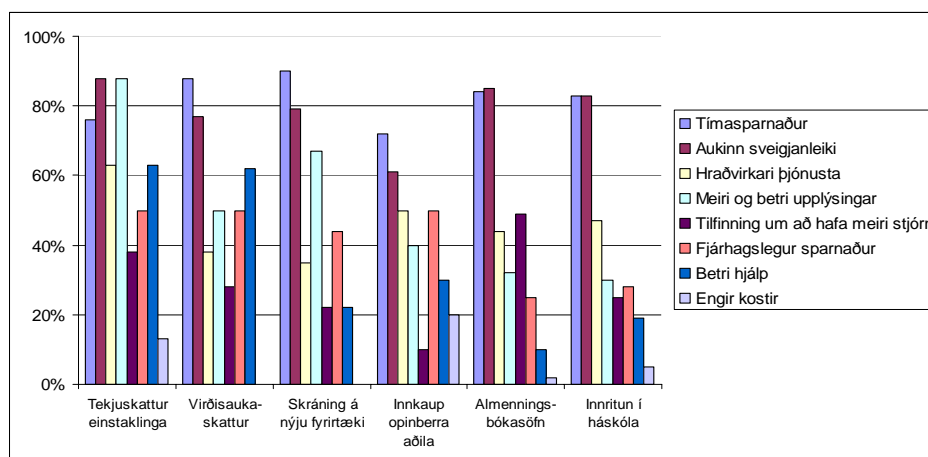
Myndin gefur ýmsar vísbendingar um þau atriði rafrænnar þjónustu þar sem mest þörf er á að leggja áherslu á framfarir. Annars vegar má sjá þjónustu þar sem Ísland kemur lakar út en meðaltalið eins og varðandi skráningu á fyrirtæki. Hins vegar og ekki síður er vert að gefa gaum þeirri þjónustu sem er stödd milli annars og þriðja skrefs í þroska

¹⁶ Gögnin eru fengin með því að lesa tölulegar upplýsingar úr línuritum og eru því ekki hárnákvæm

(nálægt 75% markinu), en þar er þröskuldurinn varðandi framþróun talinn vera hvað hæstur. Dæmi um slíka þjónustu er rafræn tilkynning um búsetuskipti.

2.3.2 Eftirspurn og ávinningur

Árið 2004 gekkst Evrópusambandið í annað sinn fyrir könnun á notkun rafrænnar þjónustu¹⁷. Ástæðan er sú að ekki er nóg að bjóða upp á ýmsar tegundir af þjónustu, heldur er nauðsynlegt að kanna hversu mikið þær eru notaðar og fá hugmyndir um ávinning fyrir einstaklinga og fyrirtæki. Skoðaðar voru sömu tegundir af þjónustu og í framboðskönnunni. Með því að meta tímasparnað og tengja hann við meðaltalslaun fæst einnig hugmynd um fjárhagslegan sparnað. Þar er þó um að ræða gróft mat sem ekki tekur til efnahagslegs og félagslegs ávinnings af því að losa um tíma borgaranna. Í könnuninni var einnig spurt um ávinning af þjónustunni og á mynd 4¹⁸ sést mat notenda á sex af þeim tuttugu rafrænu þjónustugerðum sem skoðaðar voru.



Mynd 4 – Ávinningur af rafrænni þjónustu árið 2004

Samkvæmt myndinni er flestöll þjónusta talsvert hátt metin. Þar sést til dæmis að um 80% notenda segjast spara tíma og tæplega 80% kunna að meta aukinn sveigjanleika. Önnur atriði sem koma fram eru meðal annars hraðvirkari þjónusta, betri upplýsingar og fjárhagslegur sparnaður. Í könnuninni kom einnig fram að 62% notenda eru mjög ánægðir með rafræna opinbera þjónustu og minna en 10% eru óánægðir.

Varðandi fjárhagslegan sparnað eru rafræn skil fyrirtækja á virðisaukaskatti talin vera þjónusta sem hefur bein áhrif á rekstrarafkomu þeirra og því er áhugavert að reyna að meta hana til fjár. Í könnuninni kom fram að tímasparnaður við skil á virðisaukaskatti

¹⁷ eEurope og Rambøll Management (2004)

¹⁸ Gögnin eru fengin með því að lesa tölulegar upplýsingar úr línuritum og eru því ekki hárnákvæm.

var metinn á 38 mínútur á hverja færslu. Með því að nota upplýsingar um meðalvinnulaun¹⁹ og fjölda virðisaukaskattskýrslna²⁰ á Íslandi má sýna fram á að árlegur sparnaður fyrirtækja sem skila rafrænt í dag er um 23 milljónir króna. Ef allir skiluðu virðisaukaskattskýrslum rafrænt yrði heildarsparnaður um 138 milljónir króna. Samt er þarna bara um að ræða skil á einni færslu sem hvert fyrirtæki gerir aðeins sex sinnum á ári. Því má leiða að því líkur að þegar tíðni og fjöldi færslna er meiri geti verið um umtalsverðan fjárhagslegan ávinning fyrirtækja að ræða. Þessi ávinningur skilar sér svo líka til stofnana í formi minni vinnu við innslátt á upplýsingum og minni hættu á villum.

2.3.3 Rafræn færni

World Economic Forum²¹ hefur í nokkur ár mælt rafræna færni þjóða heims (*e. Network Readiness Index*). Í síðustu könnun fyrir árið 2004 tóku 104 þjóðir þátt. Könnunin byggir á því að skoða þrjár undirstöður upplýsingasamfélagsins, þ.e. innviði og lagaumhverfi, möguleika einstaklinga, fyrirtækja og stjórnsýslu til að nýta sér upplýsingatækni og að lokum raunverulega nýtingu þeirra á tækninni. Ísland er í 2. sæti næst á eftir Singapore þegar á heildina er litið og ofarlega eða fremur ofarlega hvað varðar möguleika einstaklinga og fyrirtækja í upplýsingasamfélaginu eins og sjá má á mynd 5.

Hópar:	Einstaklingar	Fyrirtæki	Stjórnvöld
Undirstöður samfélagsins:			
Innviðir og lagaumhverfi	1	8	7
Möguleikar til að nýta sér upplýsingatækni	3	19	28
Raunveruleg nýting á upplýsingatækninni	3	6	27

Mynd 5 – Frammistaða Íslands í rafrænni færni árið 2004, 1.-28. sæti af 104

Sérstaka athygli vekur að þegar litið er á stjórnsýsluna eingöngu þá hafnar Ísland í 28. sæti hvað varðar innri ferla og það hve mikil rafræn þjónusta er í boði (*e. Government Readiness*). Ísland hafnar í 27. sæti hvað varðar forgang upplýsingatækni hjá

¹⁹ Á 4. ársfjórðungi 2004 voru meðallaun samkvæmt Hagstofunni kr. 272.000. Sé það umreiknað í tímakaup miðað við 8 tíma vinnudag og 240 vinnudaga fæst tímakaup kr. 1700.

²⁰ Upplýsingar frá Ríkisskattstjóra: Heildarfjöldi virðisaukaskattskýrslna fyrir árið 2004 var 127.874 stk. Fjöldi skýrslna sem var skilað með rafrænum hætti var 21.145 eða 16,5%.

²¹ World Economic Forum (2005)

stjórnvöldum og fjármuni sem varið er til málaflokksins. (e. *Government Usage*).
 Þetta bendir til að þörf sé á sérstöku átaki varðandi rafræna stjórnsýslu.

2.4 Umhverfið

Með því að skoða pólitíska, efnahagslega, samfélagslega og tæknilega þætti í hinu ytra umhverfi íslenska upplýsingasamfélagsins er hægt að meta hvaða möguleikar og ef til vill hindranir eru á frekari framþróun í rafrænni stjórnsýslu.

Pólitískir þættir

- Auðlind í allra þágu, stefna ríkisstjórnarinnar um upplýsingasamfélagið 2004-2007
- Áhrif frá ES og EES, samræming á löggjöf
- Tollalög 1987; rafrænar skjalasendingar skv. EDIFACT-staðli
- Stjórnsýslulög 1993; rafræn málsmeðferð, rafrænar undirskriftir og varðveisla rafrænna gagna
- Lög um bókhald 1994 og reglugerð um rafrænt bókhald 1999; geymsla rafrænna gagna og kröfur til rafrænna bókhaldskerfa
- Upplýsingalög 1996; almennur aðgangur að upplýsingum og málsmeðferð
- Lög um persónuvernd 2000; rafræn vinnsla persónuupplýsinga
- Lög um húsgöngu- og fjarsölusamninga 2000; símasala, netsala
- Lög um rafrænar undirskriftir 2001; öruggur undirskriftarbúnaður og vottunaraðilar
- Lög um rafræn viðskipti og rafræna þjónustu frá 2002; þ.m.t. rafrænir samningar
- Stjórnmalalegir þættir geta verið hindrun, til dæmis hefur ekki náðst samstaða um upplýsingaskyldu banka- og fjármálafyrirtækja gagnvart skattayfirvöldum, ólíkt því sem tíðkast í nágrannalöndum okkar

Efnahagslegir þættir

- Háar þjóðartekjur, Ísland í 7. sæti v. GNI per capita og Purchasing Power Parity 2003²²
- Vaxandi upplýsingatækniiðnaður og annar hátækniiðnaður²³
- Miklir hagræðingarmöguleikar hafa náðst nú þegar hjá ríkinu, t.d. með rafrænum skattframtölum, tollafgreiðslu og rafrænum innkaupum
- Fjárhagsleg aðhaldssemi í opinbera geiranum er oft hindrun fyrir framförum í upplýsingatækni
- Vegna smæðar þjóðarinnar er oft erfitt að ná stærðarhagkvæmni
- Oft er erfitt að afla rekstrarfjármagns jafnvel þótt fjármagn fái fyrir stofnkostnaði

Samfélagslegir þættir

- Aðgangur að tölum og Interneti er mjög mikill, einn sá mesti í heiminum
- Notkun á heimabönkum er mjög útbreidd
- Landsaðgangur er að stafrænum bókasöfnum
- Gott menntakerfi, tölvukostur skóla góður, möguleikar á fjarnámi
- Stafræn gjá, sýnt hefur verið fram á að talsverður munur er á því hvernig almenningur nýtir upplýsingatæknina. Samkvæmt könnun ES15 er munurinn minnstur eftir kynjum og búsetu af þeim þáttum sem skoðaðir voru, en talsverður eftir aldri, menntun og tekjum²⁴
- Mismunandi þarfir eftir þjóðfélagshópum, t.d. innflytjendur (tungumálavandræði) og fatlaðir (auðlesið efni, leturgerð, hljóðskrár)

²² World Bank (2005)

²³ Samtök iðnaðarins, iðnaðar- og viðskiptaráðuneytið (2005)

²⁴ Europe's Information Society, eInclusion (2003)

Tæknilegir þættir

- Fjarskiptamál almennt í góðu lagi hjá almenningi, fyrirtækjum og stjórnvöldum, góð bandbreidd, ljósleiðari um landið og til útlanda. Þó skortir enn á lausnir fyrir hinar dreifðari byggðir og sjómenn á hafi úti. Fjarskiptaáætlun samþykkt á Alþingi í maí 2005
- Almennur og fyrirtæki vel tölvuvædd
- Mismunandi tæknigeta stofnana, mikill munur er á þjónustustigi stofnana miðað við veltu, fjölda starfsmanna og staðsetningu²⁵
- Skortur á stöðlum vegna gagnasamskipta milli stofnana
- Skortur á lýsigögnum
- Rafrænar undirskriftir og rafræn skilríki hafa ekki náð mikilli útbreiðslu hvorki á Íslandi né erlendis

Mynd 6 – PEST-greining

Almennt má segja að hið pólitíska umhverfi sé hagstætt. Hið lagalega umhverfi tekur á flestum ef ekki öllum þáttum rafrænnar stjórnsýslu. Einnig er stefna ríkisstjórnarinnar fram til 2007 afar metnaðarfull og mun hún leiða til mikilla framfara í upplýsingasamfélaginu ef markmið hennar ná fram að ganga. Efnahagslegt umhverfi er að mörgu leyti hagstætt, þjóðartekjur eru háar og íslenskur upplýsingatækniiðnaður er öflugur. Hins vegar setur fjármagnsskortur til upplýsingatækniverkefna opinbera geiranum ýmsar skorður varðandi framþróun, oft vegna þess að ekki er alltaf auðvelt að sýna fram á fjárhagslegan ávinning af framþróun í upplýsingatækni, sérstaklega ekki þegar til skamms tíma er litið. Sé litið til samfélagslegra þátta státar Ísland af einu mesta aðgengi almennings að Interneti í heiminum. Einnig er notkun á rafrænni þjónustu mjög útbreidd eins og notkun heimabanka og rafræn skil á skattframtölum sanna²⁶. Hins vegar sjást merki um stafræna gjá milli þjóðfélagshópa og talsvert er í land með að koma til móts við mismunandi þarfir borgaranna. Tæknigeta almennings má teljast mjög góð og sama er að segja um flestallar stærri stofnanir. Það sem helst hamlar frekari framþróun í rafrænni stjórnsýslu að frátöldum fjármagnsskortri er einkum skortur á stöðlum fyrir gagnasamskipti og að rafræn skilríki hafa ekki náð verulegri útbreiðslu.

2.5 Lært af reynslunni

Mikilvægt er að draga lærdóm af því sem þegar hefur áunnist varðandi rafrænar þjónustuveitur. Til dæmis þarf að leggja mikla áherslu á að markaðssetja rafræna þjónustu ef markmiðin með henni eiga að nást. Einnig eru merki þess að hægt hafi á

²⁵ Félagsvísindadeild Háskóla Íslands (2002)

²⁶ Samkvæmt könnun Hagstofunnar notuðu 67% Íslendinga heimabanka til bankaviðskipta í júní 2004 og samkvæmt tölum frá Ríkisskattstjóra skiluðu 86% Íslendinga framtölum rafrænt árið 2004.

framförum í rafrænni þjónustu, ef til vill vegna þess að búið er að taka auðveldu skrefin tvö í átt að þjónustu eftir þörf og seinni skrefin krefjast mun dýpri og víðtækari breytinga auk þess að vera talsvert kostnaðarsamari. Mörg dæmi sjást þó um að þróunin sé í rétta átt og sérstaklega í átt að aukinni einstaklingsmiðaðri þjónustu. Við þróun á rafrænum þjónustuveitum ber að huga að eftirfarandi þáttum²⁷:

- Nýta aðferðafræði við stjórnun viðskiptatengsla (*e. CRM - Customer Relationship Managment*)
- Grundvalla fjárfestingar í upplýsingatekni á vel undirbyggðum viðskipta-áætlunum
- Ganga úr skugga um skipulagslega getu stofnana, vilja og einurð til að takast á við breytingar
- Tryggja öryggi upplýsinga á öllum stigum
- Velja tæknilegar lausnir miðað við eðli stofnana og hlutverk

Einnig er rétt að hafa í huga helstu hindranir sem geta orðið á veginum. Má þar helst nefna skort á vilja til samskipta milli stofnana og jafnvel innan stofnana, skort á fjármagni, ótta við öryggisvandamál, t.d. varðandi persónuvernd, og jafnvel pólitískan ágreining um lausnir á vandamálum.

Að öðru leyti er margt í innra og ytra umhverfi hagstætt. Ísland er framarlega á sviði rafrænnar stjórnsýslu miðað við kannanir, lagaramminn er ágætlega undirbúinn, þjóðin er vel tæknivædd og mikill ávinningur er talinn vera af rafrænni stjórnsýslu. Dæmin hér að framan gefa til kynna að þörf sé fyrir upplýsingagátt, einstaklingsmiðaða þjónustu og síðast en ekki síst að efla þjónustu sem byggir á fullkominni rafrænni málsmeðferð og er óháð stofnanaskipulagi.

²⁷ McClure, David (Fyrirlestur 15. nóvember 2004). *E-Democracy – U.S. Trends*. The Council for Excellence in Government, Washington DC.

3 Stefnumótun

3.1 Framtíðarsýn

Einstaklingurinn, tækifæri hans og velferð í samfélaginu er leiðarljós stefnu ríkisstjórnarinnar um upplýsingasamfélagið²⁸. Upplýsingatæknina þarf að nýta til að efla lífsgæði borgaranna og stjórnvöld á Íslandi ætla sér að vera í fremstu röð hvað varðar rafræna færni. Rafræn þjónustuveita skapar sóknarfæri til að efla til muna þjónustu stjórnvalda við borgarana um leið og hún opnar nýja möguleika til innri hagræðingar og einföldunar í stjórnsýslunni. Framtíðarsýnin er að hægt verði að nálgast alla þjónustu ríkis og sveitarfélaga gegnum þjónustuveituna.

Mikilvægt er að verkefninu um rafræna þjónustuveitu sé fundinn farvegur sem líklegur er til að skila sem mestum ávinningi, jafnframt því sem tekið er tillit til aðstæðna og þess raunveruleika sem umlykur verkefnið.

3.2 Markmið og áherslupættir

Markmiðin voru kynnt í tengslum við skilgreiningu á rafrænni þjónustuveitu. Fyrsta markmiðið varðar *bætt aðgengi að stjórnvöldum*. Þar er meðal annars átt við að auðveldara verði að finna upplýsingar, leita að starfsfólki og finna hvert á að leita til að fá þjónustu. Annað markmiðið varðar *lækkaðan kostnað*. Þar er átt við lægri kostnað við að veita opinbera þjónustu og þar með möguleika á lækkuðum sköttum eða svigrúm fyrir enn betri þjónustu. Einnig er átt við að ódýrara verði fyrir viðskiptavinum, almenningum, fyrirtæki og stofnanir að sækja þjónustuna. Þriðja markmiðið snýr að *gæðum þjónustunnar*. Í því felst til dæmis að auðveldara verði að nota þjónustuna, þjónusta og meðferð mála verði öruggari, bæði varðandi leynd upplýsinga en einnig varðandi betri og réttari upplýsingar. Auk þessa má nefna aukin lífsgæði fyrir almenning sem þar með þarf að eyða minni tíma í ferðir og minni tíma í samtöl og eftirfylgni við stjórnsýsluna.

Ýmis atriði sem fram komu í greiningunni koma til með að hafa áhrif á þróun rafrænnar þjónustuveitu og jafnvel setja henni skorður. Til að átta sig betur á þeim atriðum sem um er að ræða er æskilegt að skoða hvaða tækifæri felast í þeim

²⁸ Forsætisráðuneytið (2004)

styrkleikum sem komið hafa fram en einnig reyna að finna þá þætti sem leggja þarf áherslu á til að mæta veikleikum og ógnunum. Sjá mynd 8.

SVÓT	Tækifæri	Ógnanir
Styrkleikar	<p>Höfum við styrkleika til að mæta tækifærunum?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lagalegt umhverfi hagstætt • Met í netaðgengi • Mikill ávinningur af rafrænni stjórnsýslu skv. könnunum <p>Áhersluatriði: Að lausnir nýtist sem flestum</p>	<p>Höfum við styrkleika til að mæta ógnunum?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kannanir sýna að upplýsingatækni hefur ekki nægilegan forgang hjá stjórnvöldum <p>Áhersluatriði: Skilgreina verkefni sem skila árangri fljótt</p>
Veikleikar	<p>Hvaða tækifærum missum við af vegna veikleika okkar?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fjármagnsskortur í opinbera geiranum í upplýsingatækni-verkefnum <p>Áhersluatriði: Velja verkefni þannig að þau séu raunhæf miðað við fjárhag</p>	<p>Hvaða ógnunum stendur okkur sérstök hættu af vegna veikleika okkar?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Breyting á ferlum og menningu stofnana er veikleiki og hættu er á að stjórnendur hafi ekki nægan skilning á mikilvægi þessara atriða <p>Áhersluatriði: Meta áhættuna og skilgreina verkefnin þannig að hún sé sem minnst</p>

Mynd 7 – SVÓT-greining

Mörg tækifæri felast í því hve aðgangur að tölvum og Interneti er mikill. Einnig er lagaumhverfið vel undirbúið fyrir rafræna stjórnsýslu. Því er alveg óhætt að leggja áherslu á verkefni á sem breiðustum grundvelli og *að lausnir nýtist sem flestum, sem oftast*. Fjármagnsskortur í opinbera geiranum til upplýsingatækni-verkefna er hins vegar veikleiki og því þarf að leggja áherslu á að velja verkefni eða brjóta niður verkefni þannig að þau séu *raunhæf miðað við fjárhag*. Þannig skilar ávinningurinn sér sem fyrst. Það gildir líka gagnvart þeirri ógnun að upplýsingatækni fái ekki nægan forgang hjá stjórnvöldum. Því má að einhverju leyti einnig mæta með því að leggja áherslu á verkefni sem *skila árangri fljótt*. Eins og fram kom í greiningunni er framþróun í rafrænni stjórnsýslu mjög undir skipulagslegri getu og vilja stjórnenda komin varðandi breytingar á ferlum og innri menningu stofnana. Því ætti að leggja áherslu á að verkefni sem leysa má *án mikillar áhættu* fái forgang.

3.3 Verkefni

Rafræn þjónustuveita ríkisins er mjög stórt verkefni sem mun taka langan tíma að þróa. Því er nauðsynlegt að skipta því í áfanga og jafnvel reyna að nálgast það á marga vegu samtímis. Framangreind greining gefur ýmsar hugmyndir um þau verkefni sem þarf að leysa til að rafræn þjónustuveita verði að veruleika. Hér á eftir verða talin upp verkefni eða verkefnaflokkar sem byggjast á dæmum sem komu fram í greiningunni, niðurstöðum úr könnunum, niðurstöðum úr umhverfisgreiningu og þeirri reynslu sem þegar hefur verið aflað. Verkefnin eru flokkuð í tvennt, þjónustumiðuð verkefni og verkefni til að styrkja baklandið og undirbúa jarðveginn.

3.3.1 Þjónustumiðuð verkefni

1. Fyrsta verkefnið sem ber að nefna er upplýsingagátt í stíl við þær gáttir sem til eru í nágrannalöndum okkar²⁹. Þessi gátt fengi heitið *Ísland.is* og yrði grunnur að allri frekari þróun á þjónustu eftir þörf. Í byrjun væri eingöngu um að ræða upplýsingagátt með fræðslu um þjónustu opinberra aðila, óháð stofnana-skipulagi. Nýjar tegundir af þjónustu sem fælu í sér aukna gagnvirkni og samþættingu kerfa yrðu svo felldar inn í þennan vef eftir því sem þær verða til.
2. Annað verkefni er persónuleg þjónustugátt í stíl við „Minn Garðabæ“. Þessi gátt fengi vinnuheitið „Mín stjórnsýsla“. Þar gætu þegnar landsins sent erindi til stjórnsýslunnar, fylgst með stöðu þeirra, fylgst með fjárhagslegri stöðu sinni gagnvart ríkinu, tekið þátt í umræðu og svo framvegis. Þessa þjónustu mætti í framtíðinni nálgast frá vefnum *Ísland.is*.
3. Þriðja verkefnið er í raun verkefnaflokkur. Hann fellur undir hugtakið þjónusta eftir þörf og snýr að bæði einstaklingum og fyrirtækjum. Þar er aðalatriðið þjónustan sjálf eins og hún lítur út frá viðskiptavininum, ekki eins og hún lítur út miðað við fyrirliggjandi stofnaskipulag. Þetta er langstærsti verkefnaflokkurinn og verkefnin nánast ótæmandi. Kannanirnar gefa nokkra hugmynd um hvar Ísland er styst á veg komið miðað við samanburðarlöndin, til dæmis hvað varðar umsóknir um byggingarleyfi, skráningu á nýju fyrirtæki og umsóknir um ökuskráirteini. Einnig má líta til verkefna þar sem komið er að erfiðum þröskuldi í þróunarferlinu. Má þar nefna verkefni eins og greiðslu á

²⁹ Sbr. danmark.dk, norge.no, sverige.se og fleiri

atvinnuleysisbótum og tilkynningu um búsetuskipti. Verkefni í þessum flokki munu reyna á gagnvirkni og á samþættingu ferla innan stofnana og milli stofnana. Í framhaldinu verða skráning á nýju fyrirtæki og tilkynning um búsetuskipti notuð sem dæmi um verkefni í þessum flokki.

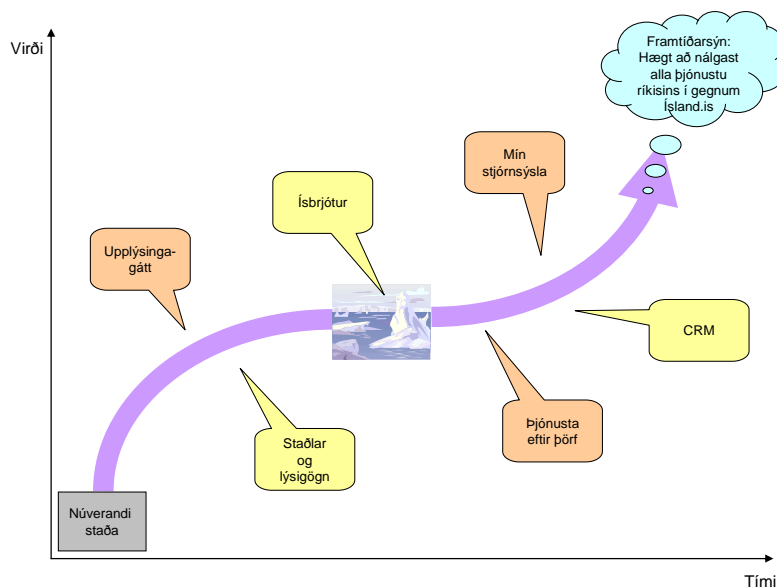
3.3.2 Baklandið

1. Fyrsta verkefnið snýr að stöðlum. Mjög mikilvægt er að skilgreina og setja staðla fyrir gagnasamskipti bæði innan stofnana og á milli stofnana til að búa í haginns fyrir samþættingu kerfa og koma í veg fyrir að búnar séu til sérlausnir sem nýtist fáum. Einnig þarf að huga að samræmdri lýsigagnaskráningu (*e. metadata*) fyrir stjórnsýsluna í heild.
2. Annað verkefnið fjallar um að nýta þá reynslu sem þegar er fyrir hendi hvað varðar rafræna þjónustuveitu. Margar stofnanir hafa á eigin spýtur leyst ýmis verkefni er varða rafræna þjónustu og mikilvægt er að nýta frumkvæði þeirra og afla fyrirmynda fyrir aðra. Gott raunhæft verkefni í þessu sambandi er rafræn þjónustuveita ríkisskattstjóra sem mætti útvíkka og láta ná til fleiri stofnana. Þar með er komið verkefni af viðráðanlegri stærðargráðu þar sem hægt er að glíma við vandamál sem upp kunna að koma og láta reyna á samstarf og tæknilega högun. Meðal annars má vinna með sameiginlega auðkenningu viðskiptavina stofnana með rafrænum undirskriftum, gagnasendingar og umbreytingar milli staðlaðra gagnaforma. Þessi verkefnahugmynd hefur fengið vinnuheitið „ísbrjóturinn“.
3. Þriðja verkefnið fjallar um að nýta aðferðafræði við stjórnun viðskiptatengsla (CRM). Kanna þarf hvernig þessi aðferðafræði verður best nýtt við hönnun rafrænnar þjónustuveitu og hvernig hún getur hjálpað til að byggja upp traust og öflugt samband milli stjórnsýslunnar og borgaranna.

3.3.3 Verkefnin sem heild

Öll framangreind verkefni koma til með að verða liður í uppbyggingu á rafrænni þjónustuveitu. Þau eru hins vegar misjafnlega auðveld í framkvæmd. Ýmislegt er þó hægt að gera sem eykur virði hennar á skömmum tíma. Má þar nefna verkefni eins og upplýsingagátt og baklandsverkefni eins og staðla og lýsigögn. Eftir það mun róðurinn trúlega þyngjast ef ekkert verður að gert. Því er mikilvægt að hrinda í fram-

kvæmd hinum ýmsu verkefnum sem líkleg eru til að brjóta ísinn og ryðja brautina fyrir það sem á eftir kemur. Eftir það má búast við að verkefnum sem falla undir þjónustu eftir þörf geti farið fjölgandi. Á mynd 7 sést hvernig verkefnin koma til með að byggja upp þjónustuveituna með tímanum og auka smám saman virði hennar.



Mynd 8 – Verkefni sem byggja upp rafræna þjónustuveitu og auka virði hennar með tímanum

3.4 Rekstrarform

Eins og fram kom í greiningunni snýr ein helsta hindrunin í framþróun á rafrænni þjónustuveitu að þeim breytingum sem nauðsynlegt er að gera á ferlum stofnana og innri menningu. Spurningin er því hvort á að halda áfram á sömu braut í þróuninni eða láta reyna á nýjar leiðir.

Hagel og Singer³⁰ fjalla um það í greininni „Unbundling the corporation“ að skipta megi starfsemi fyrirtækja í þrennt eftir áherslum, þ.e. viðskiptatengsl, vöruþróun og framleiðslu. Þeir segja einnig að fyrirtækjum reynist oft erfitt að samrýma alla þessa þætti og því sé æ oftast farin sú leið að brjóta upp starfsemina og flokka hana á nýjan leik miðað við áherslur (*e. from vertical integration to unbundling and then rebundling*). Ramsey³¹ tekur í sama streng þegar hann talar um endurskipulagningu stofnana út frá því sjónarmiði að verkefni verði framkvæmd á einum stað, þar sem þau verða best unnin.

³⁰ Hagel III og Singer (1999)

³¹ Ramsey (2004)

Þessar kenningar gefa hugmyndir um mismunandi leiðir til að þróa og reka rafræna þjónustuveitu. Ekki er þó víst að leiðirnar útiloki alveg hver aðra og ef til vill kemur til greina að nýta fleiri en einn möguleika. Fjórar meginleiðir koma til greina:

1. Stofnanaskipulag. Fyrsta leiðin snýr að því að láta stofnunum eftir að nálgast verkefnið út frá eigin forsendum. Þessi leið myndi falla undir lóðréttu samþættingu (*e. vertical integration*) og er sú leið sem farin er í dag og hefur leitt til þeirrar stöðu sem verkefnið er í núna.
2. Fyrirmyndarstofnanir. Önnur leið er að nýta þekkingu og reynslu þeirra stofnana sem lengst eru á veg komnar með eigin sérþjónustugáttir og fá þær til að miðla af þekkingu sinni og vera þátttakendur í frumgerðarverkefnum sem væru leiðbeinandi og hvetjandi fyrir aðra. Þessar stofnanir yrðu þátttakendur í að setja staðla, prófa lausnir og skilgreina aðferðafræði fyrir verkefnið. Þessi leið gæti aukið á samþættingu milli stofnana, orðið til þess að brjóta upp ferla (*e. unbundling*) og jafnvel orðið fyrirmynd að nýrri sérþjónustu. Hins vegar er fremur ólíklegt að fyrirmyndarstofnanir gætu orðið rekstraraðilar fyrir þjónustuveituna.
3. Rafræn þjónustuveita sem rekstrareining. Þriðja leiðin er að fara með verkefnið út fyrir stofnanaskipulagið og nálgast það út frá þeirri þjónustu sem ríkið á að veita. Þarna kæmi til greina að koma upp eins konar þjónustustofnun eða gera samning við eitthvert fyrirtæki með það að markmiði að þróa og miðla þjónustu ríkisins út frá þörfum einstaklinga og fyrirtækja. Hugsunin er að brjóta upp verkefnið og hnýta þau svo saman á einum stað undir áherslum um þjónustu og viðskiptatengsl (*e. rebundling*). Þessi leið er líkleg til að auðvelda stofnunum þá samvinnu og samþættingu sem er nauðsynleg til að koma á þjónustu eftir þörf. Nokkrar fyrirmyndir eru að þessari leið nú þegar. Má þar nefna Form.is sem stofnað var vegna reksturs á eyðublaðþjónustu fyrir stofnanir og fyrirtæki og Anza sem rekur Rafrænt markaðstorg.
4. Nýtt stofnanaskipulag. Fjórða leiðin er gagnger uppstokkun á íslenskum stofnunum út frá þeirri þjónustu sem þær eiga að veita og út frá því hvar verkin verða best unnin. Þegar er í gangi vinna í þessa átt hjá ríkinu, en hún mun taka langan tíma, eiga sér langan aðdraganda og þurfa að taka tillit til margra hagsmunaaðila.

3.5 Val á rekstrarformi

Taflan á mynd 9 er sett upp til að meta hve vel mismunandi rekstrarform verkefnisins eru til þess fallin að ná árangri miðað við markmiðin, verkefnin sem á að vinna og áhersluþættina. Settur er upp þriggja stiga skali, þar sem mínus táknað að rök mæli á móti, núll stendur fyrir „breytir litlu sem engu“ og plús táknað að rök mæli með.

Skipulag:	Stofnanir	Fyrirmyndar- stofnanir	Rafræn þjónustuveita (rekstrareining)	Nýtt stofnana- fyrirkomulag
Mælikvarðar:				
Markmið				
• aðgengi	-	0	+	+
• sparnaður	+	+	+	+
• gæði	+	+	+	+
Verkefni				
• þjónustumiðuð	-	0	+	+
• baklandið	0	+	+	-
Áhersluþættir				
• nýtist flestum	0	-	+	+
• árangur fljótt	+	+	+	-
• raunhæf	0	+	+	-
• lítil áhætta	-	+	0	-
Samtals „með“	3	6	8	5
Samtals „á móti“	3	1	0	3

Mynd 9 – Val á rekstrarformi fyrir rafræna þjónustuveitu

Niðurstaðan er sú að óbreytt stofnanafyrirkomulag sé ekki líklegt til að uppfylla kröfur verkefnisins enda er það mat margra að ekki verði miklu lengra komist í þroskaferli rafrænnar þjónustu með þessu skipulagi ef ekkert annað er að gert. Í næst neðsta sæti er breytt stofnanafyrirkomulag sem gæti uppfyllt kröfur verkefnisins að mörgu leyti. Þetta er hins vegar ferli sem tekur mjög langan tíma að útfæra og kallar á lagabreytingar og ýmsar flóknar kerfisuppstokkanir. Það er því líklegt til að skila árangri seint. Fyrirmyndarstofnanir koma næst best út og gæti verið full ástæða til að nýta sér það skipulag samhliða rafrænni þjónustuveitu sem rekstrareiningu meðan verið er að styrkja baklandið. Þær eru þó síður fallnar til leysa almennt úr verkefnum sem varða þjónustu þvert á stofnanir. Besta skipulagið samkvæmt töflunni er að koma á fót rafrænni þjónustuveitu sem rekstrareiningu. Því er lagt til að þessi leið verði farin.

Meginniðurstöður kaflans eru markmiðin, áhersluþættirnir, verkefnin og rekstrarformið, sjá mynd 9.

4 Innleiðing

4.1 Áhrifavaldar

Mikilvægustu áhrifavaldar verkefnisins þegar kemur að framkvæmd verða ekki tæknilegir, heldur snúa fyrst og fremst að því fólki sem þarf að koma að verkefninu. Því skiptir miklu máli að allir sem málið varðar taki virkan þátt í verkefninu og að vel sé vandað til skipulagslegs ramma. Annað mikilvægt atriði eru fjármál og það er mjög undir stjórnvöldum komið og þeim fjárhagslega ramma sem þau setja verkefninu hversu hratt mun ganga að vinna það. Tímaramminn mun að mestu leyti ráðast af fjármálahlíðinni.

4.2 Aðilar

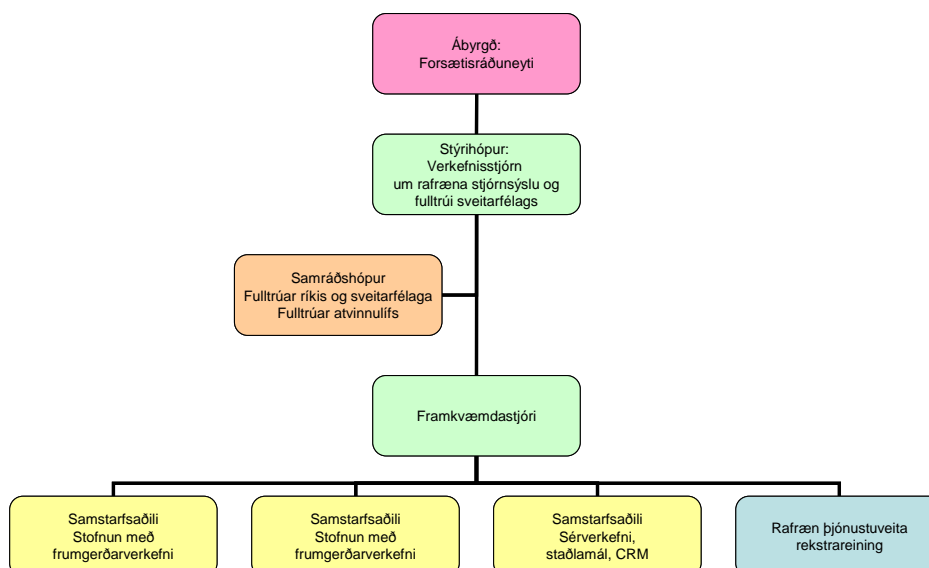
Verkefnið rafræn þjónustuveita er á ábyrgð forsætisráðuneytis. Haustið 2004 skipaði ráðuneytið verkefnisstjórn um rafræna stjórnýslu sem meðal annars var falið að skipuleggja verkefnið. Verkefnisstjórnina skipa fulltrúar forsætisráðuneytis (formaður), fjármálaráðuneytis og félagsmálaráðuneytis ásamt fulltrúum Ríkisskattstjóra og Tryggingastofnunar.

Rafræn þjónustuveita varðar alla stjórnýsluna, bæði ríki og sveitarfélög. Um er að ræða ráðuneyti, ríkisstofnanir og sveitarfélög, alls um 340 opinbera aðila. Verkefnið snertir flesta þessa aðila, en þó í mismiklum mæli. Því skipta atriði eins og skipulag, samráð, samvinna og innri markaðssetning miklu máli.

4.3 Skipulag

Byrja þarf á að setja skipulagslegan ramma um verkefnið. Ákveða þarf stýrihóp, framkvæmdastjóra, samráðshópa, finna samstarfsaðila og finna rekstraraðila (sjá mynd 10).

Þar sem skipulagning verkefnisins er á ábyrgð verkefnisstjórnar um rafræna stjórnýslu er lagt til að fulltrúar hennar myndi stýrihóp um verkefnið. Í verkefnisstjórninni eru fulltrúar ráðuneyta og ríkisstofnana en enginn frá sveitarfélögum. Mikilvægt er að þau komi að verkefninu og því er lagt til að fulltrúum frá einu eða tveimur sveitarfélögum verði bætt inn í stýrihópinn.



Mynd 10 – Skipurit verkefnis um rafræna þjónustuveitu

Ráða þarf framkvæmdastjóra, að minnsta kosti tímabundið en líklega til langs tíma, til að koma verkefninu af stað og hafa yfirumsjón með útfærslu og framkvæmd.

Skipa þarf samráðshóp með fulltrúum ríkis og sveitarfélaga. Leitast þarf við að fá sem breiðastan hóp ólíkra aðila sem líklegir eru til að geta komið með innlegg inn í verkefnið og einnig mótað og undirbúið jarðveginn meðal systurstofnana sinna. Einnig kemur til greina að leita samráðs við atvinnulífið í því skyni að samnýta lausnir. Nefna má sem dæmi hugsanlegt samráð við bankakerfið varðandi samþættingu við heimabankana.

Við val á samstarfsaðilum þarf að huga að því að finna þær stofnanir sem eru hæfastar til að taka að sér verkefni tengd baklandinu. Verkefni þessu tengt er að gera úttekt á vefjum allra opinberra aðila með tilliti til þroska rafrænnar þjónustu þeirra. Þetta verkefni er hafið og er niðurstaða væntanleg í lok ágúst 2005. Niðurstöðuna má meðal annars nota til að finna þær stofnanir sem eru hæfastar til að taka að sér tiltekin baklandsverkefni.³²

Við val á þróunar- og rekstraraðila þarf að kanna hvort hagkvæmt sé að stofna sérstaka einingu um verkefnið sem væri að hluta til í eigu ríkisins eða alfarið í einkaeign. Annar möguleiki er að bjóða út verkefnið til starfandi einkafyrirtækja. Einnig kemur til greina að velja tvo mismunandi aðila og aðskilja þróun og rekstur.

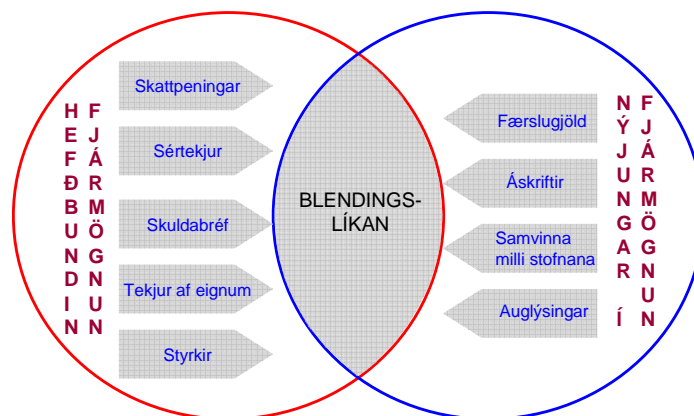
³² Nota mætti til dæmis Pareto-greiningu til að finna eins fáar stofnanir og hægt er sem geta tekið að sér sem flest verkefni.

Þegar þróunar- og rekstaraðili er valinn þarf auk þess að huga sérstaklega að færni viðkomandi varðandi þekkingu á stjórnun viðskiptatengsla. Auk þess þarf að gæta að stöðu öryggismála og gera ítrustu kröfur um hæfni varðandi meðferð gagna, þar með talið leynd og persónuvernd. Nánari útfærsla á rekstrarformi er þó utan ramma verkefnisins.

4.4 Fjármögnun

Það fé sem þegar hefur verið veitt er til verkefnisins er einungis ætlað til að koma því af stað. Síðan þarf að kosta áframhaldandi þróun og rekstur á þjónustuveitunni. M. Cleverley setur fram hugmyndir IBM um fjármögnun opinberra þjónustuveitna sem eins konar blendingslíkan (*e. Hybrid Model*)³³. Hugmyndin er að finna nýjar og óhefðbundnar leiðir sem bæti upp og vinni með eldri og hefðbundnari fjármögnunarleiðum. Líkanið snýst líka um sveigjanleika þannig að fjármögnun sé í sífelldri þróun og aðlögun miðað við stefnumörkun um þjónustuveituna og þróun hennar. Á mynd 11 sjást nokkrar hugmyndir að fjármögnunarleiðum í blendingslíkani.

Arizonaríki í Bandaríkjunum hefur notað blendingslíkan við fjármögnun á rafrænni þjónustuveitu í nokkur ár³⁴. Það er sveigjanlegt og er í stöðugri endurskoðun samhliða þróun þjónustuveitunnar.



Mynd 11 - Fjármögnunarlíkan

Blendingslíkanið mætti einnig útfæra þannig að hefðbundnar fjármögnunaraðferðir standi straum af grunnrekstri þjónustuveitunnar, en að stofnanir borgi svo fyrir þá

³³ Cleverley, Mark (Fyrirlestur 15. nóvember 2004). *Portals – US Perspectives*. IBM Public Sector, Washington DC, USA.

³⁴ Gresham (2002)

sérþjónustu sem innt er af hendi fyrir þær. Einnig þyrfti að koma til hvati fyrir rekstraraðila þjónustuveitunnar um að veita góða þjónustu, til dæmis með því að þeir fái greitt fyrir hverja þjónustubeiðni.

4.5 Markaðssetning

Markaðssetningunni má skipta í tvennt. Í byrjun er nauðsynlegt að kynna verkefnið vel inn á við, þ.e. meðal ríkisaðila, til að sem flestir fái áhuga á að taka þátt í því. Sérstaklega er nauðsynlegt að sem flestar stofnanir komi sem fyrst að upplýsingagáttinni. Þetta má gera til dæmis með virkri þátttöku samráðshópsins og samstarfsstofnananna. Einnig er mikilvægt að verkefnið vinni sér fylgi með einstökum undirverkefnum sem skila árangri fljótt en þetta markmið er eitt af áhersluatriðunum. Það myndi verða hvatning til stofnana um að taka þátt.

Einnig þarf að markaðssetja verkefnið út á við, þ.e. meðal væntanlegra notenda, almennings og fyrirtækja í landinu. Ef verkefnið tekst vel mun það að einhverju leyti markaðssetja sig sjálft með orðspori, en í byrjun þarf það að vera vel sýnilegt og kynnt sem víðast. Til dæmis mætti fá þær stofnanir sem munu eiga sæti í samráðshópnum til að kynna verkefnið á eigin vefjum. Í framtíðinni mætti hugsa sér að krækja væri í síðuna „Ísland.is“ á vefjum allra ríkisstofnana og sveitarfélaga.

Varðandi markaðssetningu þarf að leggja mikla áherslu á öryggismál og það að stofnanir geti treyst þeim aðila sem tekur að sér rekstur á þjónustuveitunni.

4.6 Forgangsröðun verkefna

Hér að framan voru skilgreind þrjú markmið um rafræna þjónustuveitu. Því til viðbótar voru svo fundnir fjórir áhersluþættir sem gæta þarf að svo að ákvarðanatataka og forgangsröðun taki mið af raunverulegum aðstæðum. Einnig voru búnir til tveir verkefnaflokkar og lýst var dæmigerðum verkefnum í hvorum flokki.

Til að forgangsraða verkefnum er farin sú leið að setja vægi á markmiðin og áhersluþættina og gefa svo verkefnum einkunn eftir því hve vel þau koma til móts við hvert atriði fyrir sig. Hluti af matinu á vægi er að huga að því hversu þungt markmiðin eigi að vega á móti áhersluatriðunum. Vægið er í prósentum, samtals 100%, og einkunnir eru á skala 0-10. Reiknað er svo að lokum vegið meðaltal einkunna og það notað til að fá út forgangsröðun. Taflan á mynd 12 sýnir niðurstöðu

matsins. Taflan er tvískipt þannig að þjónustumiðuðu verkefnum og baklandsverkefnum er raðað hvorum fyrir sig. Ástæðan er sú að verkefni sem eiga að styrkja baklandið þarf að vinna samhliða hinum verkefnum.

Meginniðurstöðurnar eru þær að verkefnin um þjónustu eftir þörf lenda efst í forgangs röðuninni af þjónustumiðuðu verkefnum. Hafa ber þó í huga að á bak við þetta verkefni eru gríðarlega mörg undirverkefni sem svo þarf að forgangsraða innbyrðis með sömu aðferð þegar ráðist verður í framkvæmdir. Næst kemur upplýsingagáttin og að lokum persónulega þjónustugáttin, líklega vegna þess að hún virðist flóknust.

Varðandi baklandið lendir verkefnið um ísbrjótinn langefst og sýnir það mikilvægi frumgerðarverkefna sem styrkja baklandið og ryðja úr vegi hugsanlegum hindrunum. Því næst koma verkefnin um staðla og lýsigögn og að lokum aðferðafræði við stjórnun viðskiptatengsla.

Forgangs röðun verkefna		1	2	3	5	4	6	7	
MARKMID		Bæta og einfalda aðgengi að stjórnsýslunni	Lækka kostnað við að sækja og veita þjónustuna	Auka gæði þjónustunnar	Gagnast sem flestum	Raunhæft miðað við fjármagn	Skilar árangri fljótt	Litil áhætta	ÁHERSLU-ÞÆTTIR
VÆGI:		20%	20%	20%	10%	10%	10%	10%	
VERKEFNI:		Samtals vægi markmiða: 60%			Samtals vægi áhersluþátta: 40%				Forgangs-röðun
		10 = mikið 1 = lítið	10 = mikið 1 = lítið	10 = mikið 1 = lítið	10 = mörgum 1 = fáum	10 = mjög 1 = ekki	10 = fljótt 1 = seint	10 = litil 1 = mikil	
Þjónusta eftir þörf, t.d. skráning á fyrirtæki og tilkynning um búsetuskipti	III	7	9	9	9	7	7	7	8,0
Upplýsingagátt, Ísland.is	I	9	5	7	9	9	9	9	7,8
Persónuleg þjónustugátt, "Min stjórnsýsla"	II	9	9	9	9	3	3	3	7,2
Baklandið: Ísbrjótur, rafræn auðkenning, gagnasamskipti, umbreyting gagnalforma	IV	7	9	9	9	9	9	9	8,6
Baklandið: Staðlar og lýsigögn	V	5	9	7	9	9	7	9	7,5
Baklandið: Aðferðafræði við stjórnun viðskiptatengsla	VI	7	7	7	9	7	7	9	7,3

Mynd 12 – Forgangs röðun verkefna³⁵

4.7 Fjárhagslegur rammi

Á mynd 13 er rekstraráætlun fyrir rafræna þjónustuveitu árin 2005 til 2007. Upplýsingasamfélagið áætla tíu milljónir til að koma þjónustuveitunni af stað og gert er ráð fyrir að minnsta kosti sömu upphæð fyrir árin 2006 og 2007. Þessum

³⁵ Rögnvaldur J. Sæmundsson og Þröstur Olav Sigurjónsson (Ítarefni í MBA-námskeiðinu „Stefnumótun og nýsköpun“ sem kennt var í Háskólanum í Reykjavík á vorönn 2004)

upphæðum er ætlað að standa straum af uppbyggingu og rekstri þjónustuveitunnar ásamt því að fjármagna einstök verkefni til að styrkja baklandið. Sækja þarf sérstaklega um til upplýsingasamfélagsins varðandi önnur verkefni og þá er gert ráð fyrir að stofnanir leggi fram jafnhátt mótframlag. Hér er gert er ráð fyrir að upplýsingasamfélagið leggi fram 25 milljónir til verkefna þjónustuveitunnar árið 2006 og 50 milljónir árið 2007. Jafnframt er gert ráð fyrir að margar stofnanir muni vinna að framlagi til þjónustuveitunnar innan eigin fjárlagaramma.

Rekstraráætlun 2005-2007	2005	2006	2007
Tekjur			
Föst almenn fjárveiting frá Upplýsingasamfélaginu	10	10	10
Fjárveiting frá Upplýsingasamfélaginu vegna verkefna	1	25	50
Tekjur af rafrænni þjónustuveitu		5	10
Afgangur frá 2004	7		
Samtals tekjur	18	40	70
Gjöld			
Launakostnaður	4	8	8
Verkefni, sjá sundurliðun á mynd 14	9	25	50
Rekstrareining um rafræna þjónustuveitu	5	7	12
Samtals gjöld	18	40	70

Mynd 13 – Rekstraráætlun fyrir rafræna þjónustuveitu 2005-2007

Í rekstraráætlun er einnig gert ráð fyrir að blendingslíkanið verði notað þannig að tekjur fáist af þjónustuveitunni. Ekki er þó búist við að þær vegi upp á móti kostnaði af rekstrinum til að byrja með og eru þær áætlaðar varlega.

Gert er ráð fyrir að þátttaka sveitarfélaga í þjónustuveitunni verði með svipuðu móti og þátttaka upplýsingasamfélagsins, Ekki er þó grundvöllur til að áætla nánar þátttöku þeirra að sinni og því er henni sleppt í framangreindri áætlun. Ekki er heldur tímabært að sundurliða verkefni ársins 2007, en við val þeirra verður notast við framangreinda aðferðafræði um forgangsroðun verkefna til að tryggja að þau taki sem mest mið af markmiðum og áhersluþáttum sem sett hafa verið varðandi rafræna þjónustuveitu.

Á mynd 14 er gróf verkefnaáætlun fyrir árin 2005 til 2007. Tölur í aftasta dálki eru niðurstöður úr forgangsroðuninni hér að framan. Gert er ráð fyrir að undirbúningsvinnan fari fram á árinu 2005 og stefnt er að því að vefurinn Ísland.is verði opnaður haustið 2006.

Sundurliðun, kostnaður við einstök verkefni	2005	2006	2007	Forgangs- röðun
Þjónusta eftir þörf, t.d. skráning á fyrirtæki og tilkynning um búsetuskipti		10		8,0
Þjónusta eftir þörf, verkefni 2007			31	
Upplýsingagátt, Ísland.is	4	8	5	7,8
Persónuleg þjónustugátt, "Mín stjórnslá"			10	7,2
Baklandið: Ísbrjótur, rafræn auðkenning, gagnasamskipti, umbreyting gagnaforma	3	3		8,6
Baklandið: Staðlar og lýsigögn	2	2	2	7,5
Baklandið: Aðferðafræði við stjórnun viðskiptatengsla		2	2	7,3
	9	25	50	

Mynd 14 - Sundurliðun á verkefnum fyrir rafræna þjónustuveitu

4.8 Árangursmæling

Lagt er til að notað verði samhæft árangursmat (*e. Balanced Scorecard*) til að fylgjast með árangri. Þar eru skilgreindar fjórar víddir sem falla vel að markmiðum um rafræna þjónustuveitu og þeim breytingum sem nauðsynlegt er að gera á stofnunum til að ná markmiðunum um þjónustu eftir þörf. Fjármálavíddin (*e. financial perspective*) yrði notuð til að fylgjast með markmiðinu um að lækka kostnað. Þar þarf að setja upp mælieiningar (t.d. tíma- og kostnaðareiningar) sem snúa bæði að því að veita þjónustu og sækja hana. Þjónustuvíddin (*e. customer perspective*) yrði notuð til að meta aðgengi að þjónustunni. Þar mætti nota vefmælingar og mæla meðal annars fjölda gesta og fjölda síðna sem eru lesnar. Einnig þyrfti að gera reglulegar þjónustukannanir meðal einstaklinga og fyrirtækja. Víddin um ferla (*e. business process perspective*) tekur á því að fylgjast með gæðum og þroska þjónustunnar og þeim breytingum sem verða á innri ferlum stofnana. Þetta má mæla með reglulegri úttekt á rafrænni þjónustu opinberra aðila, svipaðri þeirri sem minnst var á hér að framan. Síðasta víddin um starfsmenn (*e. learning and growth perspective*) tekur á þeim breytingum sem nauðsynlegt er að gera á innri menningu stofnana til að þjónusta eftir þörf verði að veruleika. Þarna þarf að gera reglulega kannanir meðal opinberra starfsmanna og kanna meðal annars starfsánægju, endurmenntun og starfstíma.

Margar af þeim könnunum sem hér er minnst á eru þess eðlis að þær gætu verið hluti af rafrænni þjónustuveitu og þá í því formi að gestir svöruðu spurningalista um leið og þeir nytu þjónustunnar.

4.9 Viðskiptafæri

Eins og fram kom í greiningunni er mikilvægt að öll verkefni sem skilgreind verða undir hatti rafrænnar þjónustuveitu byggji á skýrum viðskiptaáætlunum (*e. Business Case*). Á mynd 15 er sýnt hvernig örstutt og einfölduð útgáfa af viðskiptafæri fyrir rafræna þjónustuveitu gæti litið út samkvæmt Prince2 verkefnisstjórnunarkerfinu.

Rafræn þjónustuveita – viðskiptafæri
<p>Tilgangur: Tilgangurinn með rafrænni þjónustuveitu er að gera þjónustu hins opinbera gagnsæri, auka gæði hennar og lækka kostnað við að sækja og veita þjónustuna.</p>
<p>Ástæður: Upplýsingamagn og framboð á þjónustu hins opinbera verður sífellt umfangsmeira og flóknara. Jafnframt því aukast kröfur um gagnsæi, hraða, einfaldleika og sparnað. Öll þróun í samfélaginu er í þá átt að bjóða upp á rafræna þjónustu alls staðar þar sem henni verður komið við og ríkið þarf að bregðast við því eins og aðrir.</p>
<p>Valkostir: Valkostirnir felast í mismunandi skipulegslegri útfærslu, vali á verkefnum og forgangs röðun þeirra.</p>
<p>Væntanlegur ávinningur: Í rafrænni þjónustuveitu felast tækifæri til að stuðla að auknum gæðum í stjórnsýslu hins opinbera. Hægt er að bæta þjónustu við einstaklinga og fyrirtæki og auka sveigjanleika, hagræðingu, skilvirkni og öryggi. Kannanir hafa sýnt að verulegur ávinningur er af rafrænni stjórnsýslu, bæði fjárhagslegur fyrir stofnanirnar sjálfar, fyrirtæki og einstaklinga, en einnig hvað varðar bætt lífsgæði fólks.</p>
<p>Kostnaður: Ár 2005 18 milljónir, ár 2006 40 milljónir, ár 2007 70 milljónir. Gert er ráð fyrir mótframlagi frá stofnunum vegna verkefna.</p>
<p>Tími: Verkefnið er langtímaverkefni, hér er gerð áætlun fyrir árin 2005-2007</p>
<p>Áhætta: Tæknilega séð er ekki mikil áhætta af verkefninu. Hins vegar gerir verkefnið talsverðar kröfur um samþættingu kerfa innan stofnana og milli stofnana ásamt breytingum á verkferlum og þar með innri menningu stofnana. Hætta er á að ýmsar stofnanir, sérstaklega þær minni, ráði ekki við slíkt.</p>
<p>Arðsemi: Eitt af markmiðum með verkefninu er að lækka kostnað opinberra aðila við að veita þjónustu. Æskilegt væri því að meta arðsemi verkefnisins, en það er þó fyrir utan ramma þessarar skýrslu.</p>

Mynd 15 – Rafræn þjónustuveita, viðskiptafæri

5 Samantekt

Tilgangur skýrslunnar var að svara því hvernig rafrænni þjónustuveitu fyrir stjórn-sýsluna eigi að vera háttáð og hvernig standa eigi að innleiðingu hennar. Byggt var á þeirri sýn að í framtíðinni megi nálgast alla rafræna þjónustu ríkis og sveitarfélaga á Ísland.is. Sett voru markmið og áhersluatriði um rafræna þjónustuveitu, búnir til verkefnaflokkar og valið rekstrarform. Útbúið var skipurit fyrir framkvæmdaraðila, skilgreind aðferðafræði til að forgangsraða verkefnum og verkinu settur fjárhagslegur rammi.

Næsta skref er að skipa stýrihóp, ráða framkvæmdastjóra, stofna samráðshópa og velja stofnanir sem gætu verið leiðandi í einstökum verkefnum. Gengið er út frá því að rafræn þjónustuveita verði sérstök rekstrareining en skoða þarf betur hvernig henni verði best háttáð. Einnig kemur til greina að meta arðsemi þjónustuveitunnar sem og einstakra verkefna.

Leiðarljós allrar vinnu við verkefnið á að vera það að skapa vettvang þar sem stjórn-völd og borgarar mætast á forsendum þeirra síðarnefndu.

6 Heimildir

- Andersen, Kim Viborg (2004). *E-government and Public Sector Process Rebuilding (PPR): Dilettantes, Wheelbarrows and Diamonds*. Kluwer Academic Publishers.
- eEurope og Capgemini (2005): *Online Availability of Public Services: How is Europe Progressing. Web Based Survey of Electronic Public Services*. Report of the Fifth Measurement October 2004. Skjal sótt á vef Evrópusambandsins 20. mars 2005; http://europa.eu.int/information_society/soccul/egov/egov_benchmarking_2005.pdf.
- eEurope og Rambøll Management (2004). *Top of the web. User Satisfaction and Usage. Survey of eGovernment services*. Skjal sótt á vef Evrópusambandsins 20. mars 2005: http://europa.eu.int/information_society/activities/egovernment_research/doc/top_of_the_web_report_2004.pdf.
- Europe's Information Society, eInclusion (2003). *Preventing risks of digital divide*. Vefsíða sótt 20. maí 2005 á vef Evrópusambandsins: http://europa.eu.int/information_society/soccul/eincl/index_en.htm.
- Félagsvísindadeild Háskóla Íslands (2002). *Skiptir stærðin máli? Mat á tölvuþjónustu ríkisstofnana og sveitarfélaga*. Óbirt ritgerð: Háskóli Íslands, Félagsvísindadeild.
- Fjármálaráðuneytið. *Listi yfir fjárlaganúmer, nöfn forstöðumanna, heimilisföng, símanúmer, faxnúmer, netföng og vefföng stofnana ríkisins*. Skjal sótt 13. mars 2005 á vef fjármálaráðuneytisins: <http://www.fjarmalaraduneyti.is/media/Forstodumennstofnanir/Forstodumannalisti.xls>.
- Forsætisráðuneytið (2004). *Auðlindir í allra þágu. Stefna ríkisstjórnarinnar um upplýsingasamfélagið 2004-2007*. Skjal sótt 12. mars 2005 á vef forsætisráðuneytisins: <http://www.forsaetisraduneyti.is/media/Skyrslur/UpplStefna2004.pdf>

- Gresham, Maria T og Andrulis, Jeremy (2002). *Using hybrid funding strategies to support the State of Arizona*. IBM Institute for Business Value. Skjal sótt 20. maí á vef IBM: <http://www-1.ibm.com/services/au/igs/pdf/g510-1678-01-esr-using-hybrid-funding-strategies.pdf>.
- Hagel III, John og Singer, Marc (1999). *Unbundling the Corporation*. *Harvard Business Review*, mars/apríl 1999, 133-14
- IBM (2002). *Úttekt á verkefni um íslenska upplýsingasamfélagið*. Skjal sótt 15. mars 2005 á vef forsætisráðuneytisins: <http://forsætisraduneyti.is/media/Skyrslur/utsamfelag-lokaskyrsla2002.doc>.
- Jón Heiðar Þorsteinsson (2004). *Úttekt á vefjum þrjátíu stærstu sveitarfélaga landsins og viðfangsefnum sem tengjast þeim*. Óútgefin skýrsla.
- Pearlson, Keri E. og Saunders, Carol S. (2004). *Managing and Using Information Systems* (2. útgáfa). John Wiley and Sons Inc.
- Ramsey, Todd (2004). *On Demand Government, Continuing the e-government Journey*. IBM Press.
- Samband íslenskra sveitarfélaga. *Sveitarfélög á Íslandi*. Vefsíða sótt 13. mars 2005 á vef Sambands íslenskra sveitarfélaga: <http://www.samband.is/template1.asp?Id=354>.
- Samtök iðnaðarins, iðnaðar- og viðskiptaráðuneytið (2005). *Hátækni iðnaðar, Auðlind framtíðarinnar. Þróun og staða á Íslandi. Staða og stefna á Norðurlöndum og Írlandi*. Skjal sótt 20. maí á vef Samtaka iðnaðarins: <http://www.si.is/media/upplýsingataekni/Hataekniskyrsla1.pdf>.
- World Bank (2005). *GNI per Capita, Atlas Method and PPP*. Skjal sótt 13. mars 2005 á vef World Bank: <http://www.worldbank.org/data/databytopic/GNIPC.pdf>.
- World Economic Forum (2005). *The Global Information Technology Report*. Palgrave Macmillan.

Vefir (Slóðir sannreyndar 20. maí 2005)

- Alþingi - <http://www.althingi.is>
- Alþjóðabankinn - <http://www.worldbank.org>
- Evrópusambandið - <http://europa.eu.int>
- Fjölskylduvefur - <http://www.fjolskylda.is>.
- Form.is - <http://www.form.is>.
- Garðabær, vefur sveitarfélagsins – <http://www.gardabaer.is>
- Hagstofa Íslands - <http://www.hagstofa.is>.
- Menntagátt - <http://www.menntagatt.is>.
- New York ríki (Online Permit Assistance and Licensing) - <http://www.gorr.state.ny.us/gorr/opal.html>
- Prince2 – verkefnisstjórnunarkerfið - <http://www.spoce.com>
- Rafrænt markaðstorg ríkisins – <http://www.rm.is>
- Ríkisskattstjóri – <http://www.rsk.is>
- Stjórnarráð Íslands - <http://www.stjornarrad.is>
- Tollstjórinn í Reykjavík – <http://www.tollur.is>
- Þjóðhagsstofnun - <http://www.ths.is>

Upplýsingagáttir stjórnvalda:

- Bandaríkin - <http://www.firstgov.gov>
- Bretland - <http://www.direct.gov.uk>
- Danmörk - <http://www.danmark.dk>
- Evrópusambandið – „Þín Evrópa“ - <http://europa.eu.int/youreurope/>
- Finnland - <http://www.suomi.fi>
- Noregur - <http://www.norge.no>
- Svíþjóð - <http://www.sverige.se>
- Þýskaland - <http://www.bund.de>