

Implementeringsvejledning: Digitalisering af breve



Version: 1

Udarbejdet i juni 2012

Indholdsfortegnelse

Om vejledningen	3
Revisionshistorik.....	3
Digitalisering af breve – fokusområder	4
Hvad er digital post?.....	4
Hvad er en fjernprintløsning?.....	4
Projektbeskrivelse	5
Organiseringsplan.....	7
Business Case.....	9
Ledelsesforankring	10
Brevanalyse	11
Etablering af den tekniske infrastruktur.....	13
Udrulning af projektet: Gode råd	14
God forandringsledelse – Hvordan gør man?	15
Håndtering af barrierer	17
Løbende opfølgning & gevinstrealisering.....	18
Projektafslutning	20

Om vejledningen

Folketinget har netop med et stort flertal vedtaget Lov om Offentlig Digital Post. Loven er en vigtig milepæl i gennemførelsen af den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi og er dermed et stort skridt på vejen til at indfri regeringens målsætning om, at 80 pct. af kommunikationen mellem borgere, virksomheder og det offentlige skal foregå digitalt inden udgangen af 2015. Læs mere herom på

<http://www.digst.dk/ServiceMenu/Nyheder/Nyhedsarkiv/Digitaliseringsstrategien/Vedtagelse-af-lov-og-digital-post>

Loven betyder, at alle myndigheder i løbet af de kommende år skal i gang med at automatisere arbejdsgange og digitalisere breve.

Digitalisering af breve i en myndighed er et digitaliserings- og forandringsprojekt og kræver en systematisk, vedholdende og ledelsesforankret indsats.

Formålet med denne vejledning er således at give beslutningstagere, projektledere og andre projektdeltagere et værktøj til at skabe overblik over indholdet af et projekt omkring digitalisering af breve i en myndighed.

Vejledningen introducerer og behandler en række temaer overordnet og henviser til mere detaljerede vejledninger og projekterfaringer, hvor det er relevant.

Vejledningen er opbygget, så den både kan læses i sin fulde længde, men også kan anvendes som et opslagsværk, idet de enkelte afsnit kan læses uafhængigt af hinanden.

Vejledningen bygger på opsamlede erfaringer fra myndigheder og fra det fælles offentlige arbejde omkring digitalisering af breve. Ingen projekter er endnu helt i mål, men erfaringerne er heldigvis mange. Der er stor forskel på myndighedernes opgaver og på, hvordan man kan gribe digitalisering af breve an. Dét, der er en god model i den ene myndighed, er det måske ikke i den anden.

Dette er første version af implementeringsvejledningen, og det er hensigten at opdatere vejledningen med nye erfaringer. Forslag modtages meget gerne på mailadressen post&nemsms@digst.dk

Revisionshistorik

Dato	Revision
12. juni 2012	1. udgave

Digitalisering af breve – fokusområder

Der er mange måder, hvorpå den offentlige sektor kommunikerer internt og med borgere og virksomheder. Kommunikationen understøttes desuden af forskellige typer af løsninger.

Brevtype	Løsningsmuligheder
Interne breve	Almindelig e-mail
Breve til borgere	Digital post og fjernprint (samt almindelig e-mail, HVIS brevet ikke indeholder personfølsomme oplysninger)
Breve til virksomheder	Digital post, fjernprint og evt. sikker mail (samt almindelig e-mail, HVIS brevet ikke indeholder personfølsomme oplysninger)
Breve til andre myndigheder	Sikker mail, digital post og fjernprint

Denne vejledning handler om digitalisering af breve, hvor brevene sendes via en fjernprintløsning. Fokus er således på udgående kommunikation med borgere, virksomheder og andre myndigheder.

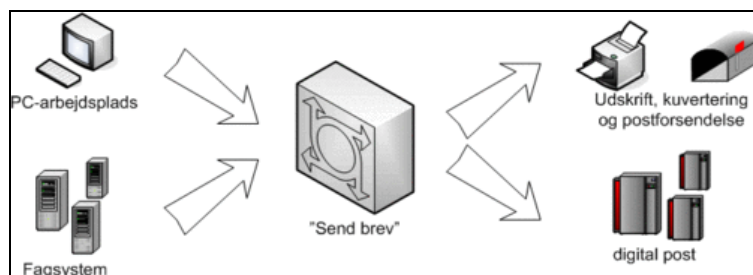
Hvad er digital post?

Den digitale postkasse er en service på de fællesoffentlige portaler borger.dk og virk.dk. Den giver mulighed for sikker digital kommunikation mellem myndigheder og borgere/virksomheder.

Læs mere på <http://www.digst.dk/Loesninger-og-infrastruktur/Digital-post-NemSMS-og-Fjernprint/Om-produkterne/Digital-post>

Hvad er en fjernprintløsning?

En fjernprintløsning (somme tider betegnet "output manager") er en løsning, der digitaliserer forsendelse af breve, der normalt printes på myndighedens almindelige printere. Løsningen er illustreret i nedenstående figur.



Fjernprintløsningen – her betegnet "Send brev" – vælger på basis af borgerens tilmelding, om et brev skal sendes som digital post eller til udskrift, kuvertering og postforsendelse i et fjernprintsbureau (fjernprint). Fjernprint er en helt essentiel komponent i understøttelsen af digital forsendelse af breve, fordi der altid vil være borgere, som vil skulle have breve sendt på papir. Fjernprint automatiserer arbejdsgangene omkring

forsendelse af breve, således at sagsbehandlerne (manuelle forsendelser) eller fagsystemerne (automatiske forsendelser) kan sende alle typer af breve digitalt, uanset om brevet går til print eller sendes som digital post.

Den fællesoffentlige fjernprintløsning "Connect" leveres efter kontrakt med Strålfors. Derudover er der to andre kendte fjernprintløsninger på markedet: Doc2mail fra Bording Data samt KMD og EPI: fra Canon (udviklet specielt til sygehuse).

Projektbeskrivelse

Når du skal igangsætte projektet for at digitalisere breve, er det en god idé at udarbejde en skriftlig beskrivelse af det. Således kan projektet bredes ud til hele organisationen, og der kan høstes gevinster.

Inddrag gerne projektgruppen i udarbejdelsen af beskrivelsen, hvor det vil være relevant at stille sig selv spørgsmål som:

- Er der sammenhæng mellem projektets henholdsvis forretningsmæssige og tekniske spor?
- Hvilke leverancer indeholder projektet?
- Hvornår starter og slutter det?

En projektbeskrivelse er således et levende dokument, der skal vedligeholdes og som samtidig kan hjælpe med at håndtere den kompleksitet, der kendetegner et digitaliseringsprojekt. Derudover er det oftest et direkte krav at have et skriftligt materiale at forelægge direktionen, når du skal iværksætte projektet og skal søge om ressourcer til det – også selvom projektet er blevet besluttet og tildelt fra direktionen selv.

Der er ikke noget facit for, hvad der skal med i en projektbeskrivelse, for det afhænger blandt andet af projektets størrelse og de eventuelle krav til en projektbeskrivelse i netop din myndighed. Du kan hente inspiration på Digitaliseringsstyrelsens hjemmeside via <http://www.digst.dk/Styring/Statens-projektmodel/IT-projektmodellen/Download>

Der er dog en lang række standardelementer, som du med fordel kan tage med i beskrivelsen:

Baggrund

Under baggrund skal det beskrives, hvorfor projektet skal gennemføres.

Eksempler kan være:

- Som led i den Fællesoffentlige Digitaliseringsstrategi skal kommunikationen mellem borgere og virksomheder og myndigheden kunne foregå digitalt.
- Digital post skal understøtte myndighedens politiske målsætning om at effektivisere gennem digitalisering. Dette vil ligeledes medføre en hurtigere og mere effektiv kommunikation for borgere og virksomheder samt smidigere arbejds gange for medarbejderne.

Formål og mål

Formålet skal helt overordnet beskrive, hvad du vil med projektet, og hvordan du vil nå det. Formålet kan følges op af relaterede delmål.

Eksempler:

- Overordnet formål: Projektet vil bidrage til Digitaliseringsstrategiens mål om, at minimum 80 % af myndighedens breve skal kunne sendes digitalt ved udgangen af 2014.
- Delmål: Ved udgangen af 2013 skal min. 60 % af myndighedens breve kunne sendes digitalt.

Projektorganisering

I beskrivelsen bør indgå en præsentation af de personer, der er en del af projektet samt deres roller og ansvarsområder. Hvis muligt kan du også angive deres forventede tids-/ressourceforbrug på projektet for eksempel i form af årsværk. Få inspiration i afsnittet om "Organiseringsplan".

Leveranceplan

Ved at udarbejde en leveranceplan får du et overblik over de forskellige leverancer og aktiviteter, der skal gennemføres for at nå projektets mål. Det kan være en god idé at sætte milepæle i planen, således at du på bestemte tidspunkter eller begivenheder kan stoppe op og evaluere, hvor langt du nu er nået.

Eksempler på leverancer:

- Foranalyse
- Direktionsgodkendt projektbeskrivelse med businesscase og fastlæggelse af projektets ambitionsniveau: projektmål (inkl. succeskriterier), projektressourcer og tidsplan
- Valg og anskaffelse af fjernprintløsning
- Kortlægning og optimering af arbejdsgange
- Tilretning af brevkabeloner
- Iværksættelse af testforløb
- Udpegning af superbrugere
- Iværksættelse af superbrugeruddannelse
- "Go live"
- Gevinstrealisering og opfølgning herpå
- Slutevaluering af projektet

Risikoanalyse

Der vil stort set altid opstå uforudsete hændelser i et projekt, og derfor må du ikke undervurdere betydningen af at få udarbejdet en omfattende risikoanalyse – gerne i samarbejde med hele projektgruppen. Således kan I få minimeret konsekvenserne af eventuelle udfordringer undervejs.

I et projekt om digitalisering af breve viser erfaringer, at typiske ricisi eksempelvis kan være:

- Fagsystemleverandører tilretter ikke skabeloner
- Ledelsens fokus er størst i starten, og det kan være svært at fastholde fokus, til alle breve er digitaliseret
- Projektet kan være afhængigt af nationale fælles initiativer

På Digitaliseringsstyrelsens hjemmeside kan du downloade en skabelon, som du kan bruge som inspiration til at udfylde din egen risikolog. Find skabelonen på <http://www.digst.dk/da/Styring/Statens-projektmodel/IT-projektmodellen/Download>

Interessenter og kommunikationsplan

Det er vigtigt at skabe et overblik over, hvem din målgruppe og interessenter er. Med en interessent- og kommunikationsanalyse kan du ved at identificere dine interessenter få skabt et overblik over, hvordan du vil håndtere og kommunikere til projektets forskellige interessenter.

I et projekt om digitalisering af breve kan interessenterne bl.a. være:

- *Direktionen*, der skal sikre commitment og fokus på gevinstrealisering
- *Medarbejderne generelt*, der skal tage løsningen i brug og ændre daglige arbejdsgange
- *Mellemledere i de berørte enheder/forvaltninger*, der skal ændre arbejdsgange, sikre udrulning og realisering af gevinster
- *Borgerne*, der vil modtage breve digitalt,
- *Leverandører*, der skal tilpasse fagsystemer
- *Myndighedens IT-afdeling*, der skal indgå i den tekniske implementering og drift af løsningen

Som inspiration kan du downloade Digitaliseringsstyrelsens skabeloner vedr. interessentanalyse og kommunikationsplan på <http://www.digst.dk/Styring/Statens-projektmodel/IT-projektmodellen/Download>

Økonomi

Med et budget skabes et overblik over alle projektets udgifter og indtægter. Læs afsnittet om "Business Case".

Succeskriterier

For at sikre at du når dit mål med projektet, er det vigtigt at angive præcise og målbare succeskriterier, som kan knyttes direkte til projektets mål. Du skal således bruge kriterierne til at få afsluttet projektet, så det kan overgå til drift. Husk at angive *hvornår* der skal følges op på kriterierne, og *hvem* der er ansvarlig for at gøre det.

Eksempler på succeskriterier kan være:

- Min. 80 % af myndighedens breve skal sendes digitalt ved udgangen af 2015
- Ved udgangen af 2015 har myndigheden høstet gevinster for XX kr. som følge af projektet.

Derudover viser erfaringer, at projekter vedrørende digitalisering af breve – udover besparelser på bundlinjen – også bidrager til en generelt øget medarbejdertilfredshed som følge af forenklede arbejdsgange og nemmere sagsbehandling.

Organiseringsplan

Digitalisering af breve er i meget høj grad et organisatorisk projekt, der medfører ændringer bredt i organisationen. Alt efter myndighedens kompleksitet kræver dette en større eller mindre projekt-

organisation, og det er derfor individuelt, hvordan den enkelte myndighed bedst organiserer og bemander sit projekt, herunder om projektet skal planlægges og gennemføres som ét projekt eller flere parallelle.

I organisationer, hvor mange enheder sender breve som for eksempel kommuner, sygehuse m.v., viser erfaringer dog, at der kan være tale om et stort og komplekst projekt, som vil gå på tværs af organisationen og involvere mange medarbejdere. Uanset model er det derfor vigtigt med en klar definition af roller og ansvar i selve projektorganisationen.

Styregruppe (og anden ledelsesmæssig fokus)

Helt overordnet bør der nedsættes en styregruppe, som skal have beføjelser til at træffe beslutninger og tildele ressourcer inden for projektets mandat. Det kan anbefales, at styregruppen ledes af en direktør eller anden person med direkte adgang til direktionen, da det er afgørende med et ledelsesmæssigt fokus, når projektet skal implementeres. På samme måde bør systemejerskabet klarlægges tidligt i forløbet. Derudover skal der udpeges en ledelsesansvarlig for at følge op på projektets gevinstrealisering.

Projektleder

Projektet bør så vidt muligt ledes af en erfaren projektleder. Det vil være nyttigt, hvis denne har kendskab til implementering af større digitaliseringsprojekter, men det vigtigste er solid erfaring med organisatorisk projektledelse. Projektlederrollen kræver fuld opmærksomhed, og styregruppen bør derfor allokere projektlederens fulde tid eller min. 60-75 % af dennes arbejdstid til projektet.

Projektlederen kan med fordel suppleres af en teknisk projektleder, som kan fokusere på de mere teknisk faglige dele af projektet (se afsnit om "Etablering af den tekniske infrastruktur").

Projektgruppe

Projektgruppen bør inddrage alle de berørte enheder. Hvordan dette gøres i praksis, afhænger af organisationens kompleksitet, men erfaringer fra en række kommuner viser, at det er vigtigt, at projektet forankres lokalt i de enkelte enheder. For kommuner og regioner kan det derfor anbefales, at der udpeges delprojektledere for alle enheder.

Projektgruppen kan grundlæggende arbejde på to måder:

1. Man kan lade delprojektledere indtræde i en task force, som for en periode arbejder som en enhed.
2. Man kan lade hver delprojektleder tage sig af hver deres områder.

Uanset model vil delprojektlederens rolle primært være rettet mod deres egen organisationsenhed. Den førstnævnte model har dog den fordel, at der opnås et stærkere fagligt miljø, og de enkelte delprojektledere kan hjælpe og supplere hinanden. Denne organisationsform gør det også lettere at undgå gnidninger i forhold til, hvem der skal gøre hvad.

Der er en række roller og kompetencer, der som minimum bør inddrages tæt i projektet:

- Ansvarlige fra driftsenhederne, som kan deltage som delprojektledere
- Medarbejdere med it-kundskaber
- Kommunikationsmedarbejdere

It- og kommunikationsmedarbejderne behøver selvsagt ikke være med under hele forløbet, men kan indtræde, når det er nødvendigt. Det er dog vigtigt, at disse er udpeget og har afsat tid til deres respektive opgaver.

På samme måde bør det overvejes, hvorvidt superbrugere og digitale ambassadører, som de kaldes i nogle kommuner, bør være en del af projektgruppen.

Business Case

En business case er et nødvendigt redskab til at godkende og følge op på digitaliseringsprojekter. Business casen sikrer, at projektets økonomi er analyseret og gennemskueligt, og i samspil med projektplanen er business casen et redskab til løbende at følge op på, om projektet er på rette vej.

Business casen er således med til at tydeliggøre, hvilke gevinster du kan hente på digital post og fjernprint og angiver, på hvilke områder gevinsterne er størst. Business casen lægger derfor et udgangspunkt for den fremtidige gevinstrealisering.

Der bør altid udarbejdes en business case, da den er et nødvendigt grundlag for at få truffet en ledelsesbeslutning om implementeringen af digital post og fjernprint igennem. Desuden sikrer en business case – hvis man vel at mærke følger op på den – et overblik over, om gevinsterne rent faktisk realiseres. Læs mere om "Gevinstrealisering og løbende opfølgning".

For digital post og fjernprint vil gevinsterne bestå af følgende:

- Besparelse på porto
- Besparelse på materialer (papir, kuverter, printer toner mv.)
- Besparelse på arbejdstid som følge af mere effektive arbejdsgange
- Afledte besparelser

For at udregne en business case på digital post og fjernprint er det nødvendigt at have et overblik over følgende forudsætninger:

- Prisen for at sende et manuelt, fysisk brev (porto og materialer)
- Prisen for at sende et automatisk digitalt brev (digital afsendelse)
- Prisen for at sende et automatisk fysisk brev (porto og materialer ved print via fjernprint)
- Tiden det tager at sende et manuelt brev
- Tiden det tager at sende et automatisk brev
- Pris på arbejdstid (årsværkspris)
- Antallet af breve, myndigheden sender
- Antallet af breve, myndigheden sender digitalt og fysisk de kommende år
- Antallet af borgere og virksomheder der kan modtage breve digitalt
- Løbende driftsomkostninger
- Initialomkostninger (systemtilretning)

Du kan beregne din egen business case med Digitaliseringsstyrelsens og KL's business case værktøj på <http://www.digst.dk/Loesninger-og-infrastruktur/Digital-post-NemSMS-og-Fjernprint/Til-myndigheder/Business-case>.

På siden kan du blandt andet også læse mere om, hvordan du kan beregne de nævnte forudsætninger, og hvordan du kan inddrage folk til at få den rette viden osv.

Du kan også få inspiration via den statslige business case model på <http://www.digst.dk/Styring/Statens-projektmodel/Statens-Business-Casemodel>.

Digitaliseringsstyrelsen, KL og Danske Regioner har igangsat et arbejde med at opdatere den fællesoffentlige business case for digital post og fjernprint. Resultatet vil fremgå af Digitaliseringsstyrelsens hjemmeside www.digst.dk.

Ledelsesforankring

En forudsætning for at sikre gevinstrealisering i projektet er, at projektledelsen tager hånd om lokale bekymringer og indvendinger. Erfaringer fra allerede igangværende projekter viser, at dette kan være et reelt problem. Digitalisering af breve i en myndighed kræver nemlig væsentlige ændringer af arbejdsgange, der er opbygget over mange år. Det må forudses, at disse ændringer *kan* medføre skepsis, usikkerhed og modstand mod forandring.

For at projektet kan gennemføres med held, skal det derfor være forankret i direktionen og have et utvetydigt mandat. Direktionen skal *ville* projektet og turde prøve isen af – juridisk, teknologisk og organisatorisk.

Mandatet skal omsættes til et klart og ambitiøst kommissorium for projektet. Projektledelsen skal leve op til veldefinerede effektmål og til gengæld have mandat til – om nødvendigt – at gennemtvinge digitaliseringen via beslutninger i styregruppen.

Selvsagt er langt fra alle indvendinger urimelige – der kan være gode grunde til, at nogle breve ikke digitaliseres. Men præcist derfor er det også nødvendigt, at der fra starten af projektet er fastlagt klare og detaljerede spilleregler for, hvornår man kan afvige fra normen.

Et eksempel på sådanne spilleregler kunne være:

- Alle interne breve digitaliseres. Findes et dokument ikke på digital form, scannes det. Kun hvis det er absolut nødvendigt, sendes breve på papir.
- Alle breve til andre myndigheder digitaliseres. Findes et dokument ikke på digital form, scannes det. Kun hvis det er absolut nødvendigt, sendes breve på papir.
- Alle breve under 50 gram sendes til borgerne via fjernprint. I de tilfælde, hvor fjernprint ikke kan anvendes her og nu, findes der om muligt alternativer ved ændrede arbejdsgange. Kun hvis det er absolut nødvendigt, printes et brev lokalt og sendes på papir.

Det er nødvendigt med mulighed for stadig at kunne sende manuelle fysiske breve. Det er dog væsentligt, at ledelsen beslutter, at breve som udgangspunkt skal digitaliseres.

Brevanalyse

Langt de fleste breve kan digitaliseres, men det vil typisk forudsætte en række aktiviteter, før de er klar. Det er derfor relevant, at du i din planlægning gennemfører en screening af de udgående breve, så du med fordel ved, hvor du kan starte.

En mulig tilgang til screeningen er at afdække brevenes modenhed i forhold til digitalisering ud fra nedenstående forudsætninger, som knytter sig til selve brevet. Derudover er det fornuftigt at afdække antallet af breve, der sendes inden for området og afdække, om området er forandringsmodent. Læs gerne afsnittet om "Forandringsledelse".

Der er som udgangspunkt fem forudsætninger for, at et brev kan digitaliseres:

1. Metadata – for eksempel oplysninger om modtageren

Metadata er vigtige for at kunne sende og modtage et dokument. Det er især vigtigt, at CPR/CVR-nummeret på den modtagende borger/virksomhed overføres til fjernprintløsningen, da de er en forudsætning for, at brevet kan sendes til digital post, der er den billigste kanal. Afklar derfor, om data allerede findes, eller om de er i det system, der danner brevet.

Hvis oplysningerne findes i brevet allerede i dag, skal det sikres, at fjernprintløsningen kan finde dem automatisk. Det gøres ved at opmærke oplysningerne i brevskabelonen.

Hvis metadata ikke er i brevene, men findes i systemet, der danner brevet, skal dannelsen af brevet ændres og skabelonen tilpasses.

I enkelte tilfælde kan der også være brug for, at medarbejderen manuelt finder det relevante CPR/CVR-nummer ved opslag.

Det er naturligvis afgørende, at CPR/CVR-nummer skal være for den faktiske modtager.

Bemærk, at opmærkning af skabeloner er en effektiv og pragmatisk metode til at overføre metadata til fjernprintløsningen. På sigt er det dog mere attraktivt, at der laves en integration mellem for eksempel ESDH- og fjernprintløsning, hvorved data overføres via en sådan integration.

2. Tilpasning af skabeloner

Digitalisering af breve kan give anledning til en generel revurdering af myndighedens skabeloner. Her skal du især være opmærksom på følgende forhold:

- Vurdér skabelonens længde og forkort om muligt skabelonen. Hos fjernprintsleverandørerne betales der per side i deres printcentre, hvorfor der er god ræson i at begrænse brevenes længde.

- Vurdér endvidere, om skabelonerne skal være i farve eller i sort/hvid. Det koster lidt ekstra at få printet i farve hos fjernprintsleverandørerne, og da det ofte kun er et logo, der er i farve, vil det være relevant at vurdere nødvendigheden heraf.
- Anvend standard PDF-fonte, da det giver den laveste dokumentstørrelse i antal kilobyte. Dette vil sikre din myndighed den maksimale besparelse på breve, der sendes til digital post, da der her afregnes i kilobyte.
- Kontrollér skabelonens indpas i adresseruden for et fjernprintet brev. Adresseruden på fjernprintede breve er større end almindelige brevruder. Det skyldes, at der både skal kunne stå modtagerens adresse samt afsenderens adresse og eventuelle logo mv. Derfor skal brevskabeloner tilpasses, så oplysningerne står korrekt i adresseruden. Hvis oplysningerne indgår i selve brevet (for eksempel CPR-nummer), kan de med fordel opmærkes i brevskabelonen. Nogle skabeloner kan kun ændres af en leverandør, mens andre kan ændres af superbrugere. Ved ændringen skal skabelonen tilpasses, så adressen står, hvor brevruden er, og andre vigtige informationer skal fjernes fra brevruden.

Det er vigtigt, at ændringer af skabeloner slår igennem overfor brugerne. Alle relevante brugere skal derfor bruge samme skabelon frem for én, der er i "skuffen".

3. Systemet skal kunne udskrive til en almindelig Windows printer

Systemet skal kunne producere et dokument, der normalt kan udskrives på en alm. printer under Windows. Fjernprintløsningerne fungerer blandt andet ved, at de optræder som en hvilken som helst anden printer under Windows, hvilket vil sige, at printeren kan vælges under "udskriv" fra alle programmer.

4. Bilag, der indgår i brevet, skal kunne digitaliseres

Der sendes store mængder bilag (standarddokumenter, foldere, blanketter mv.) fra myndighederne, og det kan ud fra et økonomisk synspunkt være relevant at begrænset omfanget af disse. Som et led i brevanalysen bør bilagenes relevans vurderes, da de nogle gange sendes af gammel vane. Hvis bilaget fortsat er relevant, kan du afsøge muligheden for at henvise til jeres hjemmeside eller relevante selvbetjeningsløsning i brevet, hvorved I kan spare forsendelsen og bringe modtagere over på en effektiv, digital kanal.

Såfremt bilag skal sendes ud sammen med fjernprintsbrevet, bør du være opmærksom på at gøre det nemt for medarbejderen at håndtere bilagene. Bilagene skal derfor digitaliseres og organiseres, så de nemt kan findes af medarbejderen eller automatisk kan tilføjes en brevtype. Standarddokumenter og foldere kan omformateres til A4-format, og de skal være anvendelige til skærmvisning eller print hos fjernprintsleverandøren. Undgå derfor eksempelvis store farveoverflader og store billeder.

Ved blanketter/svarark skal det overvejes, hvordan modtageren bedst muligt kan svare tilbage digitalt. Det kan eksempelvis ske gennem selvbetjening, eller ved at myndigheden opsætter mulighederne for struktureret tilbagesvar i den digitale postløsning. Alternativt vil brugeren skulle udskrive og udfylde materialet selv.

Fysiske genstande – f.eks. reagensglas eller lignende - kan efter aftale med fjernprintsleverandøren udsendes automatisk med brevene.

5. Forsendelsen skal kunne ske med digital post eller med print hos fjernprintleverandøren

Der kan være forskellige grunde til, at en forsendelse ikke umiddelbart kan sendes digitalt. Det kan derfor kræve en nærmere analyse at finde frem til en konkret løsning.

Vær særligt opmærksom på følgende situationer:

- Brevet er omfattet af særlige sikkerhedsmæssige krav (for eksempel klassificerede oplysninger)
- Forsendelsen er meget stor (typisk en størrelse på over 50 sider) eller er ikke læseegnet digitalt
- Forsendelsen indeholder individualiserede fysiske genstande (prøver, kodekort, nøgler og lign.)
- Der er særlige lovmæssige krav til den fysiske forsendelse
- Modtageren skal udfylde og returnere blanketter, der ikke findes digitalt
- Forsendelsen kræver underskrift (særlig lovgivning)

Etablering af den tekniske infrastruktur

Den tekniske infrastruktur skal på plads, før udrulningen til organisationen kan påbegyndes.

De komponenter, der indgår i denne infrastruktur, er:

- Den fællesoffentlige digitale postløsning. Her skal der oprettes permanente administratorer, postfordelere (når myndigheden begynder at modtage breve på virk.dk) og postadministratorer.
- Fjernprintløsningen (eller løsningerne).
- Sikker e-mail funktionalitet der sikrer, at e-mails kan sendes til borgere og virksomheder tilsluttet den fællesoffentlige digitale postløsning.
- Andre systemer der måtte have egen funktionalitet til digital postforsendelse.

For samtlige af disse systemer er det vigtigt, at systemejerskab og derved vedligeholdskompetencen placeres så tidligt som muligt, og senest når projektet overgår til normal drift. Se afsnittet om "Projekt-afslutning".

Digital post

Den digitale postløsning er en central del af infrastrukturen, da det er her, de digitale breve afleveres. Digital post administreres af en række roller, som har hver deres rettigheder. De vigtigste for at komme i gang er LRA og Superadministrator.

Læs mere om disse roller i Digitaliseringsstyrelsens Vejledning vedr. brugerstyring i Digital Post på <http://www.digst.dk/Loesninger-og-infrastruktur/Digital-post-NemSMS-og-Fjernprint/Teknisk-dokumentation-og-vejledninger/Brugerstyring-og-rettigheder>

Fjernprint

Fjernprintløsningen skal etableres for at muliggøre digital postforsendelse. Fjernprintløsningen viser på baggrund af CPR- eller CVR-nummeret, om et brev skal sendes som digital post eller printes i et printcenter. Typisk vil en sådan løsning kræve oprettelse af én eller flere administratorer, som varetager vedligeholdelse og vil have adgang til loggen.

Ud over etableringen af selve fjernprintløsningen kan det være nyttigt at undersøge, om der kan etableres integration til de ESDH- og fagsystemer, der generer breve i myndigheden. En sådan integration kan minimere eller helt fjerne behovet for at skulle indtaste oplysninger som for eksempel CPR-nummer i fjernprintløsningens brugergrænseflade, fordi denne oplysning høstes fra det system, der genererer brevet.

Næstved Kommune har udarbejdet en vejledning, som du kan læse som inspiration. Se vejledningen på <http://www.kl.dk/Administration-og-digitalisering/Nastved-Kommune-lancerer-vejledning-til-at-effektivisere-digitale-breve-id95433/>

Sikker e-mail funktionalitet

Sikker e-mail funktionalitet er add-on software til de eksisterende e-mailløsninger hos myndighederne.

Denne funktionalitet skal sikre to ting:

1. At myndighedens ansatte kan sende sikre e-mails til andre myndigheder
2. At myndighedens ansatte kan returnere svar via e-mail til forespørgsler sendt fra borgere eller virksomheder fra den fællesoffentlige digitale postløsning. Dermed supplerer sikker e-mail fjernprintløsningen. Fjernprintløsningen er særlig nyttig, når myndigheden initierer kontakten til borgerne eller virksomhederne, mens e-mail svar kan være særlig nyttige i tilfælde, hvor kontakten er initieret af borgerne eller virksomhederne selv.

Andre systemer

Myndigheden kan have en række systemer, der generer breve. For nogle af disse kan den generelle fjernprintløsning anvendes. For andre vil det muligvis være nødvendigt at aktivere løsningens egen fjernprintløsning, fordi denne er indbygget i systemet, og breve fra systemet ikke kan sendes digitalt uden en sådan aktivering.

Da digitaliseringen af breve i myndighederne endnu er i startfasen, er der endnu få eksempler på sådanne integrerede fjernprintløsninger, men et par stykker kan nævnes:

- En blanketløsning har integreret fjernprint, fordi forsendelsen af blanketter digitalt kræver vedlæggelse af en følgeseddel, hvor modtageradressen står korrekt.
- En ny selvbetjeningsløsning til adresseforespørgsel har også indbygget fjernprint, fordi hele forløbet er automatiseret.

Udrulning af projektet: Gode råd

Der findes ingen entydig drejebog for udrulning af digitale breve, da det blandt andet afhænger af antallet af brevtyper, it-systemer, arbejdsgange og organisationens størrelse. Følgende tekst bør derfor læses som nogle gode råd til projektgennemførelsen. Listen er blandt andet udarbejdet på baggrund af evalueringer hos myndigheder, der er kommet langt med digitalisering af breve.

Inden brugerne inddrages, skal der udføres et forberedende arbejde, så brugernes start med digitale breve bliver bedst mulig. Følgende aktiviteter er især vigtige:

- Lav uddannelsesmaterialer og vejledninger. Her vil det eventuelt være en god idé at lave en overordnet introduktion til digital post, fjernprint, NemID og centrale digitaliseringsinitiativer. Der skal også være gode og korte brugervejledninger til systemerne, så der hurtigt kan hentes hjælp.
- Lav analyse af arbejdsgange omkring forsendelse af breve for eksempel ved hjælp af use cases eller procesanalyse. Det er vigtigt at kortlægge arbejdsgangene før og efter ibrugtagningen af fjernprint.
- Inddrag superbrugere eller digitale ambassadører tidligt og uddan dem i løsningerne. Det er blandt andet vigtigt, så de kan vurdere de nye systemers eventuelle konsekvenser for arbejdsgangene. De kan dermed medvirke til at lave nye effektive arbejdsgange og håndtere andre atypiske situationer. Få om muligt sådanne udeståender løst, inden de almindelige brugere skal i gang. Omvendt skal du heller ikke lade dig bremse af mindre udeståender, da de kan løses hen ad vejen.
- Planlæg uddannelsesforløb for brugerne. Det er typisk nok med en times uddannelse suppleret med vejledninger. Hvis der er særlige forhold, som forårsager forandringsmodstand, kan det eventuelt suppleres med en spørgetime eller lignende.
- Opbyg et supportapparat, så alle ved, hvor der kan hentes hjælp. Brugere kan for eksempel kontakte superbrugere eller de digitale ambassadører, som kan kontakte projektgruppen.

Praktiske råd til udrulningen

Herefter er du klar til udrulningen til brugerne. Når denne er i gang er følgende vigtigt:

- Fang problemerne og løs dem straks
- Få dokumenteret hvilke breve, der ikke kan sendes digitalt og baggrunden herfor. Afklar om problemet er reelt, om der kan laves en anden løsning, eller om der skal rettes henvendelse til leverandøren eller andre.
- Koordiner tæt. Lav løbende – og gerne ugentlige - statusmøder med superbrugere eller digitale ambassadører. Hvis det er et projekt, der involverer flere afdelinger, så samarbejd på tværs, da erfaringen viser, at succesfuld udrulning kræver mulighed for, at I kan lære af hinanden.
- Sørg for at den ledelsesmæssige forankring, der blev etableret ved ledelsesbeslutningen, fortsat står ved magt. Læs om i afsnittet om "Ledelsesforankring".

Sorø Kommune har udarbejdet en evalueringsrapport om deres projekt. Læs den på

<http://www.kl.dk/Administration-og-digitalisering/Soro-sender-59-pct-af-den-administrative-post-digitalt-id92985/?n=0§ion=31275> for inspiration.

God forandringsledelse – Hvordan gør man?

Erfaringer viser, at digitalisering af breve i store træk skal tænkes som et organisatorisk forandringsprojekt, der kort sagt handler om, at medarbejdere skal ændre adfærd og stoppe med at printe deres breve på papir. Indføringen kræver, at en række centrale forudsætninger håndteres omkring organisering, omlægning af arbejdsgange, ændringer af vaner og rutiner samt mere tekniske tilpasninger.

Se for eksempel KL's Procesanalyserapport vedr. omlægning af arbejdsgange på

http://www.kl.dk/ImageVault/Images/id_54438/scope_0/ImageVaultHandler.aspx.

Erfaringerne viser, at de fleste medarbejdere, der introduceres til digital post og fjernprint, oplever, at det er en lettelse i hverdagen, og at deres arbejde er blevet nemmere og mere effektivt. Det er derfor vigtigt, at

forandringsprojektet indtænker medarbejderne fra starten med fokus på inddragelse, dialog og kompetenceudvikling. Projektlederen skal derfor ikke kun have sit fokus på styring af projektet omkring teknisk implementering, men samtidig have fokus på at medarbejdernes adfærd ændres.

Indføringen af digital post og fjernprint har netop vist, at meningsskabelse er centralt for succesfuld forandring og forankring. Erfaringer viser nemlig, at de organisationer, der når længst med digitalisering af breve, gennemgår strukturerede og meningsdannende forløb, hvor medarbejderne inddrages i omlægningen af nye arbejdsgange, ny organisering samt nye roller og ansvar.

God forandringsledelse handler derfor om, hvordan mennesker skaber mening med digitalisering af breve. Det er gennem meningsdannelse, at medarbejdernes adfærd ændres.

I det følgende får du anvist en række vigtige opmærksomhedspunkter for, hvordan du bedst rammesætter strukturerede og meningsdannende forløb.

1. Indhold i forandringen

Hvad er indholdet af det, der skal forandres ved digitalisering af breve? Skal der indføres en ny fjernprintløsning, og skal der ske ændringer i brevskeletter, bilag med videre, og hvad betyder det for vores serviceydelser overfor borgerne? En god metode til at synliggøre indholdet i forandringen er at se på de nuværende og fremtidige arbejdsgange gennem workshops. Der skal primært ses på, hvilke arbejdsgange der skal omlægges, og hvordan der skal kommunikeres fremadrettet via hvilke kommunikationskanaler. Samtidig skal det overvejes, hvilke forudsætninger der skal til for, at digitalisering af breve bliver forankret som almindelig daglig praksis. Læs gerne afsnittet om "Brevanalyse" for at se, hvilke breve, der kan sendes digitalt.

2. Medarbejdere og forandringen

I processen med at digitalisere breve er det vigtigt at huske, at håndteringen af organisatoriske forandringer handler om mennesker. Det kræver, at der på workshops og i undervisningen afsættes tid til kritiske spørgsmål, modstand, barrierer samt følelsesmæssige reaktioner og tanker vedrørende digitalisering af breve. Ligeledes skal superbrugere, digitale ambassadører og projektdeltagere være parate til at håndtere sådanne spørgsmål. Det er særligt vigtigt at tænke på koblingen mellem de udførende medarbejdere, og hvordan digital post og fjernprint konkret skal anvendes i praksis. Digital post og fjernprint skal kobles til den organisatoriske praksis gennem involvering, meningsdannelse og kommunikation, således at alternativet med at printe breve fysisk ikke længere forekommer attraktivt og meningsfuldt. Sæt derfor særligt fokus på den interne kommunikation ved at fortælle den gode historie.

3. Processen i forandringen

Tænk over hvordan du bedst planlægger, designer og forankrer den adfærdsændring, som digitalisering af breve medfører. Erfaringen viser, at arbejdsgangene ofte bliver påvirket, hvorfor det er relevant at kortlægge og optimere arbejdsgangene og derved koble dem til digital post og fjernprint. Ved at se på arbejdsgangene skabes der en konkret forståelse hos de involverede medarbejdere i forhold til, hvilken forandring og adfærdsændring der skal til for at få digitaliseret breve i din myndighed. Ikke mindst bliver det synliggjort, hvilke konkrete forudsætninger og barrierer der skal løses for at få digital post og fjernprint

til at fungere hos jer. Se eventuelt KL's barrierekatolog på http://www.kl.dk/ImageVault/Images/id_53426/scope_0/ImageVaultHandler.aspx.

Erfaringer vedrørende digital post og fjernprint har endvidere påvist, at projektlederen med fordel kan alliere sig med en proceskonsulent, der kan føre medarbejderne gennem de organisatoriske forandringer, som et digitaliseringsprojekt kræver.

Hvordan gør du så?

Når der udføres forandringsledelse – og ikke alene projektledelse – skal du tage højde for både den menneskelige adfærdssændring og den organisatoriske forandring som konsekvens af digitalisering af breve. Du skal bevidst arbejde med at indgå i en tæt dialog med brugerne og inddrage dem i implementeringen af digital post og fjernprint. Involver gerne de mest indflydelsesrige 'ildsjæle' i din myndighed og byg bro mellem den organisatoriske opgavevaretagelse og selve projektet vedrørende digitalisering af breve.

Endvidere bør du sikre dig, at forandringsrationalet identificeres, og dets vigtighed gøres forståeligt på en måde, der skaber engagement og motiverer ledere, mellemledere og medarbejderne. Tag afsæt i konkrete arbejdsgange gennem workshops med udførende medarbejdere. Og sørg for at lederen fortsat efterspørger resultater og/eller ledelsesinformation vedrørende forandringen hos medarbejderne. Læs evt. mere i afsnittet om "Ledelsesforankring".

Endeligt bør det nævnes, at projektet vedrørende digitalisering af breve bedst betragtes som en varig forandringsproces, der vedvarende understøttes ved, at ikke kun eksisterende medarbejdere under udrulningen skal undervises, men at også alle nye medarbejdere, der starter i organisationen, introduceres til digital postforsendelse.

Håndtering af barrierer

Der er ofte barrierer i et digitaliseringsprojekt, og digitalisering af breve via digital post og fjernprint er ingen undtagelse. Vi har allerede kendskab til en række barrierer, der er blevet afdækket af de myndigheder, der er kommet langt i implementeringen. Ud fra deres erfaringer kan vi opdele barriererne i tre grupper:

1. Tekniske barrierer
2. Juridiske barrierer
3. Kommunikative barrierer

Skemaet på næste side illustrerer nogle af de mest centrale barrierer, og beskriver hvordan de er løst eller hvilke initiativer, der er sat i gang for at løse dem.

Barriere	Løsning eller initiativ
Tekniske barrierer	
Manglende integration fra fagsystemer til fjernprint og digital post	Flere leverandører er i gang, og Digitaliseringsstyrelsen og KL er i dialog med leverandørerne.
Brevskabeloner passer ikke til kuvertformat i fjernprintløsning	Konsultér fjernprintleverandørernes vejledninger og test jeres skabeloner i projektet.
Stamdata overføres ikke fra Word til fjernprint	Se vejledning på http://www.kl.dk/ImageVault/Images/id_51902/scope_0/ImageVaultHandler.aspx for brug af printkoder
Besværlig bilagshåndtering	Reducér gerne antallet af udsendte bilag ved fx at henvise til dem på jeres hjemmeside. Leverandørerne er desuden i gang med bedre løsninger.
Juridiske barrierer	
Nogle lovområder kræver fortsat fremsendelse af traditionelle breve	Der er initiativer i gang for at etableret et overblik med henblik på at få justeret lovene.
Kommunikative barrierer	
Brevskabeloner er ikke optimeret til digital post	Se afsnit 2 i vejledningen på http://www.kl.dk/ImageVault/Images/id_51902/scope_0/ImageVaultHandler.aspx
Der er mange komplekse begreber, som medarbejdere, borgere og virksomheder skal kende. Hvad er fx fjernprint, printkoder, flettefelter og forskellen på digital post og e-Boks?	Informér og uddan medarbejdere og gennemfør informationskampagner over for borgere og virksomheder.

Du kan læse hele KL's Barrierekatolog over en række juridiske og tekniske barrierer og deres eventuelle løsninger på http://www.kl.dk/ImageVault/Images/id_53426/scope_0/ImageVaultHandler.aspx.

KL har desuden lavet en såkaldt Problemerkusersamling, hvor du kan læse 10 eksempler på, hvordan kommunerne har håndteret en barriere eller et særligt indsatsområde. Hent samlingen på http://www.kl.dk/ImageVault/Images/id_53781/scope_0/ImageVaultHandler.aspx.

Hvis du støder på en barriere, så tag straks hånd om den. Vurdér dens omfang og konsekvens for dit projekt. Ret henvendelse til din leverandør, benyt dig af dit netværk for at høre andres erfaringer og kontakt din interesseorganisation eller Digitaliseringsstyrelsen, hvis du har brug for yderligere hjælp.

Der findes flere netværk for offentlige myndigheder. Herunder finder du links, hvor du kan læse mere herom.

- Digitaliseringsstyrelsens netværk for myndigheder: <http://www.digst.dk/Loesninger-og-infrastruktur/Digital-post-NemSMS-og-Fjernprint/Til-myndigheder/Netvaerk>.
- KL's Dialogportal: <http://dialog.kl.dk/>
- KL's projektsite om digital post og fjernprint: <http://www.kl.dk/digitalpost>
- Regionernes Sundheds IT: <http://www.regioner.dk/Sundhed/Sundheds-IT/RSI.aspx>

Løbende opfølgning & gevinstrealisering

Det er meget vigtigt, at antallet af udgående digitale breve løbende følges ved hjælp af statistikker, der blandt andet illustrerer antallet af udsendte digitale breve fordelt på myndighed og medarbejder. Opfølgningen er et nødvendigt redskab til at påvise gevinstrealisering, anvendelsesgrad,

medarbejdertilfredshed og barrierer. Det er ikke kun et redskab til ledelsesinformation, men noget som projektlederen kan anvende aktivt i projektet.

Det er et meget centralt aspekt i opfølgningen at følge op på gevinstrealiseringen for at sikre jer, at I nu også høster de gevinster, der er lagt op til i business casen. Derfor er det essentielt for projektet at have udpeget en person, der er ansvarlig for at følge op på netop gevinstrealiseringen (se afsnit vedrørende Organiseringsplan”).

Informationen om den løbende gevinstrealisering vil henvende sig til ledelsen og de økonomiansvarlige, da det er deres ansvar, at den forventede gevinst nu også realiseres. Husk at inddrage gevinstrealiseringen og dennes udmøntning som en del af din business case.

Opfølgningen er dog også et vigtigt redskab til andre ting. Statistikkerne kan vise, om den forandring, som udsendelse af digitale breve udgør, nu også gennemføres og fastholdes. Hvis andelen af digitale breve falder efter en tid, skal der sættes ind over for medarbejdere og ledelse. Opfølgningen skal derfor ikke kun bevæge sig på overordnede organisationsenheder, men skal langt ned i organisationen og helst helt ned til den enkelte medarbejder.

I forbindelse med selve gennemførelsen af projektet er opfølgningen et godt redskab til at sikre sig, at løsningerne bliver anvendt fra starten. Hvis dette ikke er tilfældet, skal der udføres en ekstra indsats over for den afdeling eller den medarbejder, som ikke er kommet godt i gang. For eksempel kan der laves yderligere uddannelse, eller der kan være særlige barrierer, der skal afdækkes og løses. Hvis der er afdelinger, der klarer sig bedre end forventet, vil de også være interessante, da de måske har gjort det på en særlig god måde, som andre kan få glæde af.

Et godt tip er også at anvende statistikken til at skabe synlighed over for forandringsprocessen og engagere ledere og medarbejdere. Flere myndigheder har med succes skabt interne konkurrencer om, hvilke afdelinger og medarbejdere der kan sende mest gennem fjernprint. Sådanne tiltag skaber engagement og gør forandring til noget sjovt.

Hvordan kan jeg gribe det an i praksis?

For det første skal du sikre dig, at du har den fornødne statistik. Fjernprintløsningerne kan levere statistik over antallet af forsendelser og visse organisatoriske oplysninger, men du kan også indhente statistik om de andre udsendelseskanaler såsom almindelige breve og mails sendt til digital post. Det kan også være, at statistikken fra fjernprintsystemet skal beriges med oplysninger fra din organisation. Flere myndigheder har lavet en simpel løsning i excel, hvor statistik fra fjernprintløsningen sammenkøres med oplysninger fra myndighedens Active Directory (AD). Herved etableres et fuldt overblik over, hvem der sender hvor meget.

Favrskov Kommune er et godt eksempel herpå. Læs mere om Favrskov Kommunes løsning på <http://www.kl.dk/favrskovstatistik>.

Du kan også læse den statistik, som Digitaliseringsstyrelsen har udarbejdet i samarbejde med e-Boks og Danmarks Statistik. Med denne er det muligt at se, hvor mange af borgerne i en kommune eller region, der er tilmeldt digital post. Desuden viser statistikken fordelingen af de tilmeldte borgere på udvalgte

parametre. Se statistikken og læse mere på <http://www.digst.dk/Loesninger-og-infrastruktur/Digital-post-NemSMS-og-Fjernprint/Til-myndigheder/Statistik-over-tilmeldte-borgere>, hvor statistikken offentliggøres hver uge.

Projektafslutning

Digitaliseringen af breve vil ofte være et omfattende projekt i en myndighed. Det kan være vanskeligt at vurdere, hvornår projektet skal afsluttes og overgå til normal drift. Derfor er det nyttigt at have klare og målbare kriterier for, hvornår projektets målsætninger er opfyldt. Se eksempler på succeskriterier i afsnittet om "Projektbeskrivelse".

Når projektet afsluttes, er det vigtigt, at det forankres i organisationen. Der er tre hovedspor i en sådan forankring:

1. Teknisk forankring
2. Forretningsmæssig forankring
3. Organisatorisk forankring

1. Teknisk forankring

Den tekniske forankring skal sikre systemejerskab og vedligeholdelseskompetence til den tekniske infrastruktur, som er en forudsætning for digitale breve (se afsnit om "Etablering af den tekniske infrastruktur"). De komponenter, der indgår i denne infrastruktur, er:

- Den fællesoffentlige digitale postløsning. Her skal der oprettes permanente administratorer, postfordelere (når myndigheden begynder at modtage post på virk.dk) og postadministratorer.
- Fjernprintløsningen (eller løsningerne).
- Sikker e-mail funktionalitet der sikrer, at e-mails kan sendes til borgere og virksomheder tilsluttet den fællesoffentlige postløsning.
- Andre systemer der måtte have egen funktionalitet til digital postforsendelse.

Som hovedregel vil det være ansatte med stor it-teknisk kunnen, der har hovedrollen i den tekniske forankring, men det er vigtigt, at disse har en løbende kontakt til de ansatte, der varetager den forretningsmæssige udvikling. Erfaringer viser, at især udviklingen af myndighedens kontakthierarki kræver tæt koordinering.

2. Forretningsmæssig forankring

Den forretningsmæssige forankring skal sikre, at der tages hånd om:

- Den løbende udvikling af myndighedens kontaktmuligheder på borger.dk, virk.dk og evt. egen hjemmeside i forhold til myndighedens kanalstrategi.
- Indtænkning af de muligheder, der ligger i digitale postforsendelser i myndighedens forretningsudvikling.
- Udvikling og afvikling af uddannelsesaktiviteter til udvikling og vedligehold af de ansattes kompetencer i håndtering af digital postforsendelse.

Modsat den tekniske forankring er det vanskeligt at pege på ét bestemt område, der kan stå for den samlede forretningsmæssige udvikling.

- Med hensyn til myndighedens kontakthierarki vil det være oplagt, at de webansvarlige i din myndighed også får det overordnede ansvar for dette, således at kontakthierarkiet altid tænkes ind i en større kanalstrategisk sammenhæng.
- At digital post indtænkes i den videre udvikling af myndighedens applikationsportefølje kræver inddragelse af enten it-funktionens projektansvarlige (hvis myndigheden benytter sådanne) og/eller inddragelse af den indkøbsansvarlige, således at hensynet til den digitale postforsendelse for eksempel indskrives i myndighedens standardkrav til nye applikationer.
- Endelig skal det sikres, at den ansvarlige for myndighedens uddannelsesaktiviteter tænker digital post ind i diverse uddannelsesforløb.

3. Organisatorisk forankring

Udover den tekniske og forretningsmæssige forankring er det også vigtigt at vide, at den organisatoriske forankring af projektet er en fortløbende proces, som ikke blot slutter ved projektets afslutning. Der er derfor en række forhold, du fortsat bør have fokus på:

- Forandringsledelse handler om en langvarig adfærdsændring. Fasthold derfor fokus på brugerne i din myndighed.
- Juster og tilpas eventuelt arbejdsgangene
- Opdatér løbende vejledninger og uddannelsesmaterialer
- Vedligehold supportfunktioner
- Hav fortsat fokus på håndtering af barrierer

Derudover bør du ved projektets afslutning foretage en evaluering af projektet, hvilket vil komme din myndighed til gavn ved fremtidige digitaliseringsprojekter.

Brug gerne statens projektmodels Projektafslutningsrapport som inspiration. Du kan finde den på <http://www.digst.dk/Styring/Statens-projektmodel/IT-projektmodellen/Download>.