



Principper for tværgående governance samarbejde i Brugerportalsinitiativet, efter overgang til drift

Maj 2018 – Version 0.9

Indhold

1. INDLEDNING	1
2. VÆRDINETVÆRKET	2
3. PRINCIPPER FOR BPI TVÆRGÅENDE GOVERNANCE SAMARBEJDE EFTER OVERGANG TIL DRIFT.....	4
STRATEGI OG DESIGN AF LØSNINGER	5
TRANSITION/ÆNDRINGSHÅNTERING	7
OPERATION/DAGLIG DRIFT	8
CONTINUAL IMPROVEMENT/MÅLING, VURDERING OG OPTIMERING	9
5. REVISIONSHISTORIK	10

1. Indledning

Formålet med dette dokument er at definere principper, der kan medvirke til at skabe en fælles, overordnet ramme for samarbejdet mellem aktørerne i programmet omkring Brugerportalsinitiativet (BPI), særligt KL, KOMBIT og STIL.

Aktørerne indgår i et såkaldt værdinetværk omkring Brugerportalsinitiativet¹. Brugerportalsinitiativet (BPI) skal understøtte, at elever, lærere og forældre oplever en sammenhængende digital folkeskole.

Kerneelementerne i BPI er:

- **Læringsplatforme:** KL understøtter kommunerne i egen anskaffelse og vedligeholdelse af læringsplatforme.
- **Aula:** Den fælleskommunale samarbejds- og kommunikationsplatform. KOMBIT varetager opgaven på kommunernes vegne.
- **UNI-Login:** Login-løsning på skoleområdet. I fællesoffentligt samarbejde etablerer STIL et forbedret UNI-login, herunder med adgang for forældre.

For at opnå det fulde udbytte af de fællesoffentlige og kommunale investeringer i BPI er alle tre parter afhængige af et velfungerende samarbejde, tæt tværgående dialog og tydelige rammer, såvel i implementeringsfasen som på sigt, når der overgås til drift.

De her beskrevne principper er en løftestang til at lade BPI programmet overgå til en driftssituation. De repræsenterer anerkendt god praksis for overgang til drift ifm. it-implementeringer. Principperne præsenteres i en struktur, der baserer sig på ITILs² Livscyklus. I det omfang principperne bliver efterlevet og udmøntet i operationelle indbyrdes aftaler og arbejdsgang, vil samarbejdet mellem aktørerne ske effektivt og uden, at noget overses. Løbende erfaringsopsamling og eventuel justering af samarbejdsmodellen vil ske med brugernes interesser i højsædet.

Principperne beskriver det fælles værdigrundlag for samarbejdet. Dermed er de retningsgivende for at skabe samarbejdsstrukturer, hvor strategiske ændringsønsker bliver opfanget, formuleret, vurderet og prioriteret, besluttet, finansieret og programsat.

Overgang til drift sker fortløbende for de enkelte leverancer. Principperne er op til de enkelte aktører i BPI værdinetværket at implementere ifm. overgang til drift, mens det er op til alle aktører at sikre tilstrækkelig tværgående dialog iht. disse.

¹ Værdinetværk: Et komplekst sæt af relationer mellem to eller flere grupper eller organisationer. Værdien skabes gennem udveksling af viden, information, varer og service.

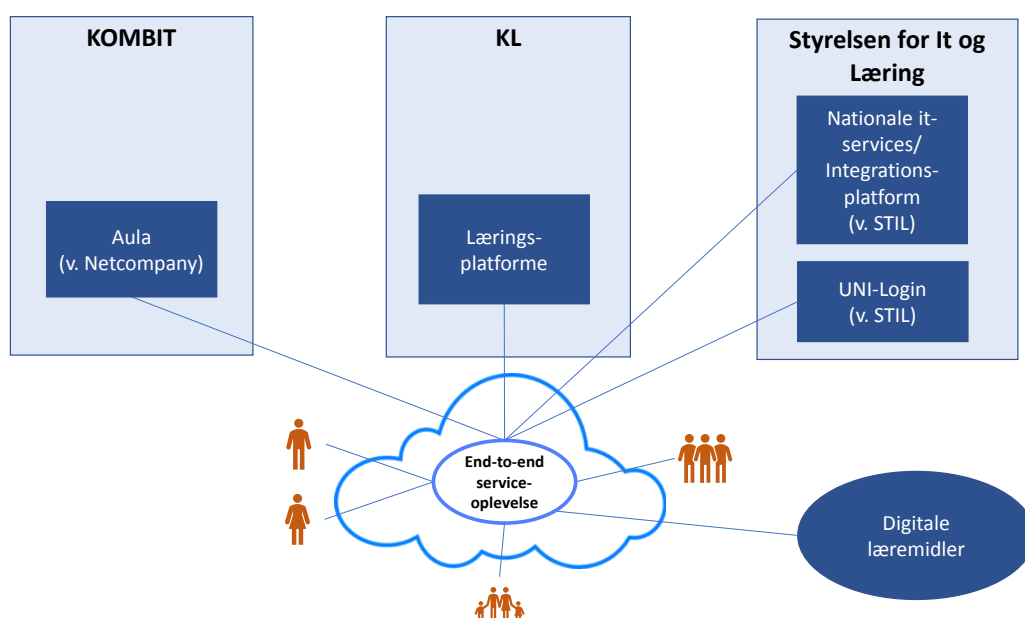
² ITIL® er en globalt udbredt samling af best practice anbefalinger for IT-serviceleverandører. I Danmark anvendes ITIL af et stort antal såvel offentlige som private IT-serviceleverandører, herunder Statens IT, KMD, NNIT og de store banker.

”ITIL is a (registered) Trade Mark of AXELOS Limited. All rights reserved.”

2. Værdinetværket

Nedenfor præsenteres værdinetværket, og de væsentligste services, brugerne i værdinetværket trækker på, illustreres med de ansvarlige aktører og deres organisatoriske forankring.

Som nedenstående figur illustrerer, afhænger brugernes værdioplevelse af BPI af, at aktørernes services er tilgængelige og sammenhængende end-to-end. Med "end-to-end" menes, at der er aktivt beredskab og sammenhæng igennem hele værdinetværket. Endvidere skal brugerne så vidt muligt skånes for at skulle forholde sig til andet end som bruger at få værdi ud af at anvende løsningen. Brugeren bør gennem løsningens design og det driftmæssige beredskab så vidt muligt skærmes fra den underliggende kompleksitet.



De her beskrevne eksempler på afhængigheder er baggrunden for, at det er væsentligt med tværgående fokus for at sikre en hensigtsmæssig end-to-end brugeroplevelse.

UNI-Login benyttes til brugerautentifikation til Aula, læringsplatforme og digitale læremidler. For den daglige bruger er adgangen til UNI-Login nødvendig for at tilgå de enkelte aktørers løsninger. Utilgængelighed af UNI-Login umuliggør således adgangen til værdinetværket som sådan.

Aula tilbyder produktivitets- og kommunikationsværktøjer til skole/hjem-samarbejdet samt adgang til læringsplatforme. Utilgængelighed af Aula umuliggør adgang til enkelte funktioner som kalender og kommunikation mellem skole og hjem og kan endvidere besværliggøre adgang til bl.a. læringsplatforme, såfremt brugeren har vænnet sig til at tilgå disse via Aula.

Utilgængelighed af en Læringsplatform eller digitalt læremiddel umuliggør adgangen til de berørte funktioner, der udstilles via denne, men impact er lokalt og rækker ikke ud over denne.

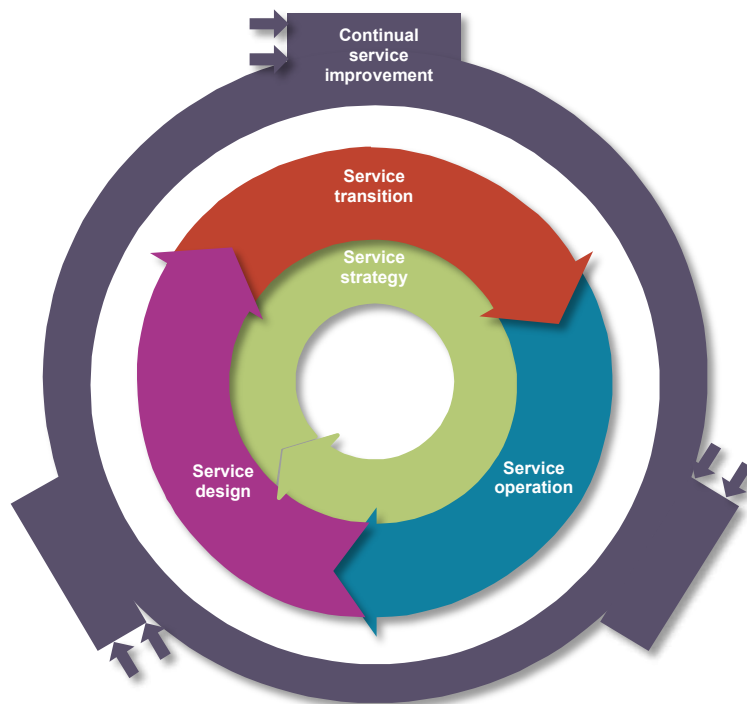
De her beskrevne eksempler på afhængigheder er baggrunden for, at det er væsentligt med tværgående fokus for at sikre en hensigtsmæssig end-to-end brugeroplevelse.

3. Principper for BPI tværgående governance samarbejde efter overgang til drift

I dette afsnit beskrives principperne for BPI tværgående governance samarbejde. Hvert princip er suppleret med en kort beskrivelse af princippets formål.

Principperne er struktureret ifølge ITILs livscyklus (se illustration af denne nedenfor):

- Strategi – principper for overordnet rammesætning og samarbejde
 - Den kritiske succesfaktor er, at langsigtede beslutninger om organiseringen og udviklingen af BPI sker i tæt samarbejde og med fokus på lovgivningens bogstav og intentioner, aktørernes gensidige afhængighed og brugernes behov for enkle, driftstabile services
 - Design – principper for samarbejde om udvikling og specifikation af løsninger
 - Den kritiske succesfaktor er, at løsninger specificeres og udvikles i tæt samarbejde mellem aktørerne, hvor den ene aktørs forbedringsønske kan påvirke andre aktører, herunder arkitektur, end-to-end sikkerhed og dataintegrationer
 - Grundet stor grad af overlap indgår Design i samme afsnit som Strategi i nedenstående
 - Transition/ændringsstyring – Principper for samarbejde om styring af ændringer, der har påvirkning på større dele af værdinetværket end den enkelte aktør
 - Den kritiske succesfaktor er, at planlægning og idriftsættelse af ændringer er koordineret i værdinetværket, så de potentielt negative konsekvenser, herunder nedetid og ændringsrelaterede fejl, minimeres
 - Operation/daglig drift – Principper for at sikre, at operationelle opgaver, herunder driftforstyrrelser, håndteres effektivt på tværs af aktører, så den negative påvirkning på brugerne minimeres
 - Den kritiske succesfaktor er, at tilgængeligheden end-to-end maksimeres, og den negative impact af driftforstyrrelser minimeres
 - Continual Improvement/Måling, vurdering og optimering – principper for end-to-end målinger og systematisk erfaringsopsamling med henblik på at optimere løsningen og fjerne spild, til fordel fra såvel leverandør- som brugersiden.
 - Den kritiske succesfaktor er, at der løbende opsamles data, information og viden om performance end-to-end, så potentialet for forbedring af BPI løbende sker på et oplyst grundlag
-



Et velfungerende samarbejde mellem KL, KOMBIT og STIL er karakteriseret ved følgende:

Strategi og design af løsninger

Den langsigtede udvikling af værdinetværket, som udgør end-to-end brugeroplevelsen, bør ske koordineret, så hver ejer af en digital byggesten i værdinetværket, f.eks. Aula eller UNI-Login, arbejder ud fra et overordnet perspektiv om at understøtte brugernes værdiskabelse inden for de gældende politiske rammer. Derfor støtter den langsigtede udvikling af hver digitale byggesten sig på en formaliseret koordinering, hvor det sikres, at brugernes værdioplevelse er i centrum.

Informationssikkerhed spiller en central rolle i at opretholde troværdighed og tryghed blandt brugerne, og i værdinetværket lagres og transporteres konstant store mængder personhenførbare data. Sikkerheden omkring databehandleraftaler og disses autorisation er også en væsentlig del af informationssikkerhed. De sikkerhedsmæssige aspekter af den samlede løsning kan ikke løses af den enkelte aktør, det kan kun ske gennem koordineret, formaliseret samarbejde. Kæden er ikke stærkere end det svageste led, og det svageste led vil erfaringsmæssigt med stor sandsynlighed være der, hvor to eller flere aktører har et fælles ansvar, men hvor dette ikke er understøttet af fælles processer og klare.

Princip	Principets formål
De langsigtede arkitektur- og designmæssige valg, såvel funktionelle som tekniske, sker med behørig hensyntagen til de konsekvenser, disse vil have på andre aktører i værdinetværket.	Formålet er at sikre, at hver aktørs strategiske valg tænkes og besluttes med behørig hensyntagen til den rolle, aktøren spiller i værdinetværket. Hver aktør er én brik Princippet gælder såvel gennemgribende moderniseringer som mindre justeringer, da begge uden en koordineret tilgang kan have store, utilsigtede konsekvenser med negativ

Princip	Princippets formål
	påvirkning af brugerne til følge.
<p>For hvert aktørs ansvarsområde anvendes et aftalt sæt af ledelsesmæssige procedurer og retningslinjer for vedligeholdelse og videreudvikling af værdinetværket for at sikre, at det hele tiden både lever op til ny lovgivning, understøtter nye behov for funktionalitet og håndterer forventelige kommende krav til forretningsprocesser m.v.</p>	<p>At leve op til såvel de nuværende som fremtidige lovmæssige krav og funktionalitetsmæssige ønsker forudsætter, at den samlede løsning som oplevet af brugerne udvikles med et helhedsperspektiv, på tværs af aktører. Formålet med et aftalt sæt af procedurer og retningslinjer er således at sikre fælles prioritering og beslutningstagen for de elementer, der 1) skal realiseres gennem koordineret udvikling og/eller 2) udvikles af én aktør og har påvirkning på andre aktørers løsninger.</p>
<p>Fælles, strategiske governancefora er en central, organisatorisk hjørnesteen i samarbejdet. I disse fora deltager beslutningstagere fra de deltagende organisationer.</p>	<p>Formålet er på beslutningstagerniveau at sikre den optimale balance mellem hver aktørs råderum til at udvikle sine services og at udvikle end-to-end serviceoplevelsen med henblik på værdiskabelsen for brugerne.</p> <p>Omfanget af fælles beslutninger rækker fra serviceoplevelsen over processer og roller til den tekniske infrastruktur, hvor den enkelte aktørs teknologivalg har indvirkning på de øvrige aktører og på brugerne.</p>
<p>Fælles, tekniske specialistfora samarbejder efter behov om at drøfte den enkelte aktørs og de fælles udviklingsplaner. Den enkelte aktør opsøger på eget initiativ input fra andre aktører, og gennem drøftelser i disse fora udarbejdes beslutningsoplæg for den enkelte aktør og for de fælles governancefora.</p>	<p>Perspektivet for overvejelser og beslutninger om udviklingen af aktørernes løsninger og services kan, og vil typisk, ændre sig, når de analyseres ud fra et end-to-end serviceperspektiv. Formålet med specialistfora er gennem fælles analyse at skabe grundlag for oplyste beslutninger, der på samme tid tjener den enkelte aktørs interesser og værdiskabelsen for brugerne.</p>
<p>Hver aktørs strategiske planer for produktudvikling kommunikerer til de øvrige aktører så tidligt, det er muligt.</p>	<p>Den samlede løsning, og den leverance kvalitet, brugerne oplever, er resultatet af en koordineret indsats fra alle aktører. En ændring ét sted i værdinetværket kan styrkes eller svækkes afhængig af andre aktørers praksis.</p>
<p>Kommunikation mellem aktørerne sker åbent og via aftalte kanaler, og der er aftalte regler for kommunikationsmetoder afhængig af den strategiske betydning og kritikalitet.</p>	<p>Hver aktør er kun ansvarlig for en delmængde af den samlede service. Brugerens samlede oplevelse er afhængig af, at alle byggesten, og ikke mindst deres sammenhænge, udvikles og leveres ud fra en helhedsbetragtning.</p>

Princip	Princippets formål
Emner med potentiel påvirkning på andre aktører og deres serviceleverancer kommunikerer direkte adresseret til aktørerne og ikke kun gennem publicering på websites eller lignende.	Dette forudsætter løbende og fyldstgørende kommunikation.
Samarbejdet i ledelsesmæssige og tekniske ekspertfora sker så vidt muligt efter en plan, der sikrer fast, passende frekvens, baseret på et aftalt årshjul.	For at sikre, at intentionerne med de her beskrevne principper udleveres i praksis, er det hensigtsmæssigt at aftale faste, gensidigt forpligtende møder i en struktur. Output fra de strategiske fora bør føde ind i de tekniske fora. Og de tekniske fora bør give feedback til de strategiske fora. De forskellige foras mødetidspunkter bør derfor aftales med dette for øje. Et årshjul er et effektivt redskab til dette.
Enhver aktør har ret til at fremkomme med ændringsanmodninger til andre aktører vedrørende deres services, når det sker for at tjene brugernes interesser eller for at løse problemer, der medfører spild og fordyrelse i værdinetværket.	Formålet er at understøtte en kollegial adfærd, hvor hver aktør får værdi af de øvrige aktørers observationer og vurderinger.

Transition/ændringshåndtering

For at sikre stabil drift af den samlede løsning, som brugerne oplever den, er det nødvendigt, at ændringshåndtering og idriftsætning sker koordineret, så servicevinduer og anden planlagt nedetid minimeres. Endvidere er ændringer, der forudsætter en koordineret idriftsættelse, betinget af et tæt samarbejde og i visse tilfælde også projektledelse på tværs af leverandører.

At støtte og underlægge sig koordineret ændringsstyring forudsætter såvel vilje som effektive samarbejdsfora, hvor konsekvensen af planlagte ændringer hos én aktør kan vurderes af alle aktører med hensigtsmæssig og koordineret planlægning til følge.

Princip	Princippets formål
Aktørernes planlagte servicevinduer koordineres, så den samlede tilgængelighed for brugerne maksimeres. Servicevinduer annonceres tidligst muligt, gennemføres så vidt muligt samtidig, når der er mindst brugeraktivitet, og de følger så vidt muligt kendte, faste mønstre.	Servicevinduer er nødvendige for at idriftsætte serviceforbedringer. Men servicevinduer er lig oplevet utilgængelighed og bør derfor minimeres. En effektiv måde at opnå dette på er så vidt det er muligt at koordinere og aftale samtidige servicevinduer på tværs af aktørerne.

<p>Idriftsættelser, der tvunget af omstændighederne skal ske uden for de aftalte servicevinduer, kommunikerer så tidligt som muligt. Kommunikationen indebærer fælles koordinering af forløbet.</p>	<p>Forløbet af idriftsættelser kan kun planlægges og gennemføres med mindst muligt negativ påvirkning af brugerne, hvis eventuelle afledte bivirkninger i værdinetværket er blevet identificeret og indgår i planlægningen.</p>
<p>Planlagte ændringer og idriftsættelser, der har påvirkning på andre aktører, skal kommunikerer så tidligt som muligt, og der skal være mulighed for at gøre indsigelse.</p>	
<p>Aktørerne samarbejder om at sikre, at kommunikationen til brugerne sker ad få, udvalgte kanaler, så de så vidt muligt oplever et "single point of contact".</p>	<p>Brugernes serviceoplevelse optimeres, når de oplever, at kommunikation sker koordineret og via et fåtal af kommunikationskanaler i modsætning til, at hver aktør kommunikerer med brugerne ad egne, ikke koordinerede kanaler. Dermed kan der også skabes én fælles sprogbrug og tone, hvor det ikke er den enkelte aktørs rolle og kultur, der præger kommunikationen, men i stedet en fælles serviceoplevelse.</p>

Operation/daglig drift

I den daglige drift og leverance af Aula, læringsplatforme og digitale læremidler til slutbrugerne vil ikke planlagte driftforstyrrelser og nedbrud hos de centrale aktører medføre negative konsekvenser for brugerne og for de øvrige aktører (en aftalt praksis for løsning af sådanne hændelser kaldes generelt for Incident Management). At identificere de bagvedliggende årsag til incidents, så disse kan elimineres, vil i mange tilfælde kun kunne ske effektivt, når flere aktører samarbejder (en aftalt praksis for løsning af sådanne kaldes generelt Problem Management).

Der er i værdinetværket en simpel, og kritisk, årsags/virkning-sammenhæng. Eksempelvis medfører ikke planlagt nedetid af Uni-Login, at en lang række digitale, brugervendte services bliver utilgængelige, ligesom fx ikke planlagt nedetid hos læringsplatforme kan medføre, at brugeren ikke kan tilgå digitale læremidler via læringsplatformen. Det bør derfor tilstræbes, at hver aktør i den daglige drift fastholder fokus på, at driftforstyrrelser og nedbrud har umiddelbar, negativ påvirkning på andre aktørers serviceleverancer.

Brugerne har behov for at opleve, at når de retter supporthenvendelse til en hvilken som helst aktør i værdinetværket, agerer denne som en indgang til værdinetværket, så henvendelsen når den relevante aktør uden, at brugeren skal bekymre sig om, hvilken aktør henvendelsen omhandler.

Princip	Princippets formål
<p>Incidents og Problems skal kommunikerer til relevante brugere og aktører, inklusiv statusopdateringer, via aftalte kanaler.</p>	<p>I tilfælde af serviceforstyrrelser og nedbrud har alle aktører et ønske om at minimere den negative påvirkning igennem værdinetværket. Dette kan kun ske ved at koordinere indsatsen, så såvel diagnose, løsning og</p>

	kommunikation til brugerne sker koordineret og med henblik på at skabe omgøelse, hvor det er muligt.
<p>Det tilstræbes, at brugerne oplever, at end-to-end servicen er omfattet af specificerede løsnings-tider for Incidents og leverance af standardydelse, også hvor flere aktører er involveret.</p> <p>Som minimum har hver aktør specificerede og offentliggjorte løsnings- og ekspeditionstider for aktørens services.</p>	For at brugerne kan planlægge og agere effektivt er der behov for at kende de forventede løsnings- og ekspeditionstider.
<p>Det tilstræbes, at en hvilken som helst indgang til værdinetværket, f.eks. aktørernes service deske, agerer som en indgang til hele værdinetværket og ikke kun til den enkelte aktør. Enhver henvendelse, der omfatter flere aktører, håndteres på en sådan måde, at brugeren ikke påvirkes negativt af dette.</p> <p>Dermed kan Incidents og standardleverancer kommunikerer på den måde, der passer brugeren.</p>	Brugere, fra elever/forældre over pædagogisk personale til skoleadministrativt personale, skal ikke bekymre sig om, hvilken aktør, der leverer den enkelte byggesten i værdinetværket. Brugeren skal kunne "komme af med" sin henvendelse, hvorefter aktørernes processer sikrer, at henvendelsen håndteres af rette vedkommende, og at henvendelser, der kræver flere aktørers bidrag, koordineres effektivt.

Continual improvement/Måling, vurdering og optimering

For at sikre en løbende vurdering af end-to-end brugeroplevelsen og effektiviteten, er det en forudsætning, at der sker en koordineret måling, rapportering og efterfølgende evaluering. Lever virkeligheden op til det, der var den politiske intention med BPI? Det kræver data at besvare dette spørgsmål, og data forudsætter målinger.

Målinger af den enkelte aktørs servicekvalitet er vigtige, men bør suppleres af retvisende end-to-end målinger af servicekvaliteten. Dermed kan der ske en samlet, formaliseret evaluering og identificering af forbedringspotentiale. Dette vil gavne de enkelte aktører som de politiske beslutningstagere og i sidste end brugerne, idet der dermed kan træffes oplyste beslutninger om de justeringer og forbedringer, der giver mest værdi igennem Brugerportalinitiativets levetid.

Princip	Principets formål
<p>Den aktør, der ejer en given service i værdinetværket har ansvaret for at rapportere serviceniveau som eksempelvis oppe-tider, svartider og antal incidents pr. kritikalitetsniveau fyldestgørende og retvisende, baseret på et brugerperspektiv.</p> <p>Rapporteringen stilles efter aftale til rådighed for andre aktører i et format, så den kan indgå i en samlet end-to-end</p>	<p>Optimering og problemløsning kan kun ske effektivt, hvis de data og informationer, der ligger til grund, er fyldestgørende og retvisende.</p> <p>Erfaringsmæssigt kan meget spildtid undgås, når der er enighed om, hvordan virkeligheden er og opleves af brugerne. F.eks. at en given aktørs rapporterede tilgængelighed for en service baserer sig på målinger i</p>

rapportering.	servicens kontaktpunkter med brugere og andre aktører og ikke på tilgængeligheden af de enkelte tekniske komponenter.
---------------	---

5. Revisionshistorik

Version	Dato	Forfatter	Beskrivelse
0.1	30. april 2018	Søren Riis-Vestergaard. BusinessNow	Dokument oprettet
0.2-0.9	28. maj 2018	Søren Riis-Vestergaard. BusinessNow BPI Programmet KL	Dokument redigeret