

DIGITALISERING AF ADMINISTRATIONEN

Indholdsfortegnelse

	Side
1. Baggrund	3
1.1 På vej mod den digitale kommune	4
1.2 Fokus for casekataloget	5
1.3 Digitalisering af administrationen	6
1.4 De digitale løsninger	7
1.5 Udvælgelse af cases	8
1.6 Overblik over cases	9
2. Tværgående perspektiver	10
2.1 Greb der understøtter digitalisering af administrationen	11
2.2 Strategisk fokus	12
2.3 Ledelsesfokus og –forankring	13
2.4 Målsætning og gevinstrealisering	14
2.5 Medarbejderinddragelse	15
2.6 Samarbejde med tekniske eksperter	16
3. Analyseramme	17
3.1 Overordnet analyseramme	18
3.2 Forudsætninger i organisationen	19
3.3 Implementering af den digitale løsning	20
3.4 Ændringer i organisationen	21
4. Casebeskrivelser	22
4.1 Økonomi	23
4.2 Løn og personale	90
4.3 IT	133
4.4 Ejendomsadministration	152
4.5 Sekretariatsopgaver	159

Indhold i casekataloget

Casekataloget indeholder i alt fire overordnede afsnit.

- Første afsnit beskriver baggrunden for casekataloget. Afsnittet hvad kommunerne kan opnå ved at digitalisere administrationen samt hvilke digitale løsninger, der er fokus på. Derudover giver afsnittet et samlet overblik over de forskellige cases samt hvordan casene er udvalgt.
- Andet afsnit beskriver de tværgående perspektiver fra casene og sætter fokus på rammerne for digitaliseringen i kommunerne, og hvordan forskellige greb understøtter at digitaliseringen lykkes.
- Tredje afsnit beskriver analyseramme, og de modeller der er benyttet i kortlægningen af de enkelte cases.
- Fjerde afsnit beskriver de enkelte cases indenfor områderne Økonomi, Løn og personale, IT, Ejendomsadministration og Sekretariatsopgaver.

1. BAGGRUND

På vej mod den digitale kommune

Kortsigtede og langsigtede gevinster ved digitalisering

I de senere år er kommunerne kommet langt med digitaliseringen. Det viser erfaringerne fra tidligere analyser bl.a. inspirationskataloget om kommunernes processer og organisering på løn- og bogholderiområdet, analyser om automatisering af manuelle processer (RPA) samt KL's rådgivningsforløb indenfor økonomi og løn og personale.

Et oplagt sted at fortsætte udviklingen er digitalisering af administrationen, hvor teknologierne åbner op for at kunne fortsætte med at optimere kvaliteten og effektivisere arbejdsprocesserne.

På kort sigt giver digitaliseringen af administrationen en række umiddelbare gevinster, der handler om at skabe mere kvalitet gennem bedre overblik og sammenhæng i opgaveløsningen samtidig med, at opgaverne løses smartere, hurtigere og med færre fejl. Digitaliseringen af administrationen er dog mere end de umiddelbare gevinster.

På langt sigt giver digitaliseringen af administrationen et solidt grundlag for at understøtte velfærdsområderne ved at opbygge et administrativt fundament for bedre styring og udvikling gennem fx kvalificeret ledelsesinformation i realtid, der i endnu højere grad kan understøtte de strategiske beslutninger på tværs af organisationen.

Et strategisk og praksisnært fokus på digitalisering

Erfaringerne viser, at politikere, topledere og ledere i høj grad kan understøtte udviklingen ved at skabe en strategisk retning og forankring for digitaliseringen ned gennem organisationen.

Dette casekatalog indeholder 26 casebeskrivelser om digitalisering af administrationen indenfor områderne Økonomi, Løn og Personale, IT, Ejendomsadministration samt Sekretariatsopgaver.

Casekataloget har til formål at sprede de gode digitaliseringstiltag mellem kommunerne, så kommunerne får gavn af hinandens erfaringer og på den måde fortsætter arbejdet med at understøtte en effektiv administration til gavn for velfærdsområderne.

Casekataloget er henvendt til både det strategiske niveau (primært afsnit 1 og 2), hvor politikere og topledere sætter en strategisk retning for digitaliseringen, men også det praktiske niveau (primært afsnit 3 og 4), hvor ledere og/eller projektledere understøtter implementeringen herunder igangsætter, udvikler og drifter forskellige digitale løsninger.

Fokus for casekataloget

Fokus på implementeringen af digitaliseringstiltagene

Casekataloget beskriver, hvordan udvalgte kommuner er lykkedes med at implementere konkrete digitaliseringstiltag indenfor fem administrative støttefunktioner: Økonomi, Løn og Personale, IT, Ejendomsadministration og Sekretariatsopgaver.

Casene kan læses enkeltvis og skal give kommunerne viden om:

- Konkrete digitaliseringstiltag, der har givet en dokumenteret effekt i form af fx mindre tidsforbrug, forbedret arbejdsgange, færre fejl eller bedre overblik m.fl.
- Forudsætningerne for at digitaliseringstiltagene kan implementeres i de enkelte kommuner. Det drejer sig blandt andet om finansiering, ledelse, kommunikation, behovet hos brugerne, den valgte digitale løsning m.fl.
- Opmærksomhedspunkter i forhold til den konkrete implementering herunder undersøgelse, udvikling og idriftsættelse af digitaliseringstiltagene, samt de udfordringer der har været undervejs.
- Indblik i de ændringer, som digitaliseringstiltagene har medført i organisationen, eksempelvis hvordan de digitale løsninger skaber nye samarbejder, ændringer i opgaveløsningen og kompetencer hos medarbejderne.

Fokus på greb der understøtter digitalisering

På tværs af casene er der identificeret en række greb, der understøtter digitalisering, og hvordan kommunerne er lykkedes med implementeringen af de enkelte digitaliseringstiltag. Grebene er beskrevet i afsnittet "Tværgående perspektiver".

Gevinster ved digitalisering af administrationen

- Bedre styring og overblik over brugen af ressourcer.
- Færre fejl og ensretning af processerne, så kvaliteten øges.
- Effektiv håndhævelse af regler indenfor et område, hvor borgernes retssikkerhed understøttes.
- Øget tilgængelighed og korrekte data, hvor validiteten af data forbedres.
- Medarbejdertilfredshed, hvor medarbejdernes arbejdsprocesser forbedres.
- Borgertilfredshed, hvor borgernes tilfredshed med kommunens service øges.

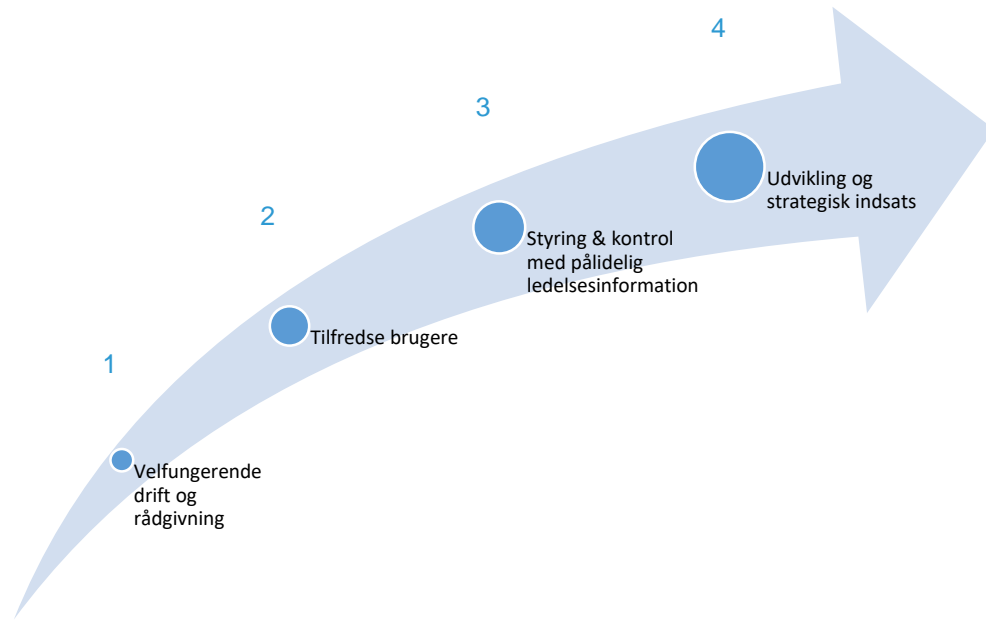
Gevinsterne fordeler sig indenfor følgende:

- Økonomisk perspektiv, hvor kommunen kan gøre mere for mindre.
- Styringsmæssigt perspektiv, hvor styringen bliver forbedret gennem fx nøgletal, der giver bedre overblik og sammenhæng i opgaveløsningen.
- Fagligt perspektiv, hvor opgaven løses med færre fejl og højere kvalitet.

Digitalisering af administrationen

En sammenhængende digital infrastruktur

Digitaliseringen af administrationen handler overordnet set om at skabe en sammenhængende digital infrastruktur. Figuren viser de forskellige niveauer mod en sammenhængende digital infrastruktur, herunder den påvirkning digitaliseringen har i organisationen og hvordan det understøtter en bedre opgaveløsning. Figuren er et udtryk for, hvad kommunerne ideelt set kan opnå med digitaliseringen af administrationen.



En sammenhængende digital administrativ infrastruktur kan splittes op i flere niveauer:

1. På første niveau understøtter digitaliseringen grundlaget for basisorganisationen, hvor de digitale løsninger er med til at minimere fejl, så der sikres en velfungerende drift. Fokus er på, hvordan der kan sættes strøm til manuelle processer.
2. På andet niveau er digitaliseringen tænkt ind i sammenhæng med kerneopgaven, hvor brugerne er tilfredse, og der er høj grad af anvendelse af de digitale løsninger. Det giver bedre arbejdsprocesser. Fokus er på, hvordan de digitale løsninger kan effektivisere og kvalificere opgaveløsningen.
3. På tredje niveau er digitaliseringen med til at understøtte styring og kontrol gennem kvalificeret ledelsesinformation i realtid, hvor de digitale løsninger kan være med til at øge tilgængeligheden af data. Fokus er på, hvordan data kan kvalificeres og bruges på tværs af organisationen.
4. På fjerde niveau har kommunen en velfungerende sammenhængende digital infrastruktur, der tilsammen danner et administrativt fundament, som både understøtter brugerne, men også bidrager til i endnu højere grad at understøtte den strategiske indsats og videreudvikle organisationen. Fokus er på, hvordan kerneydelsen kan udvikles og hvordan bl.a. data kan understøtte en sammenhængende service.

De digitale løsninger

Velafrøvede digitale løsninger

I casekataloget er fokus på digitale løsninger, der er modne og forholdsvis nemme at gå til for kommunerne, så der ikke er en stor risiko forbundet med at implementere dem.

Det betyder ikke, at nyere teknologier ikke er vigtige, men at kommunerne er forskellige steder i forhold til digitalisering af administrationen.

Overordnet set handler digitalisering af administrationen om at skabe en "digital rød tråd" gennem organisationen og derved binde kommunen stærkere og mere effektivt sammen.

Det kræver dog et solidt fundament at stå på, hvor det samtidig handler om at skabe overblik, så det bliver muligt at vurdere eksempelvis behovet for at udnytte mulighederne for RPA, hvor det giver mere mening at udskifte hele systemer og hvornår nyere teknologier som AI (fx machine learning) skal sættes i spil.

De digitale løsninger i casekataloget er både større administrative systemer, som fx tillægssystemer til bogføring og budgetopfølgning, softwareroboter og mindre mobile løsninger. Fokus er ikke på selve fagsystemerne, men i nogle cases kan fokus være på snitfladerne til fagsystemerne eller fx kobling til ESDH-systemet i forbindelse med journalisering og dokumentstyring. Med digitalisering menes:

- Systemer eller dele heraf som fx tillægsmoduler.
- RPA-løsninger, som er softwareroboter til automatisering af manuelle processer.
- Apps, der understøtter, at data registreres direkte ved kilden, så dobbeltindtastninger bliver undgået.

Casekataloget retter således blikket mod velafrøvede digitale løsninger, der stadigvæk har potentiale for at blive yderligere udbredt i kommunerne. Fokus er derfor i mindre grad på nyere teknologier som fx AI (machine learning).

Udvælgelse af cases

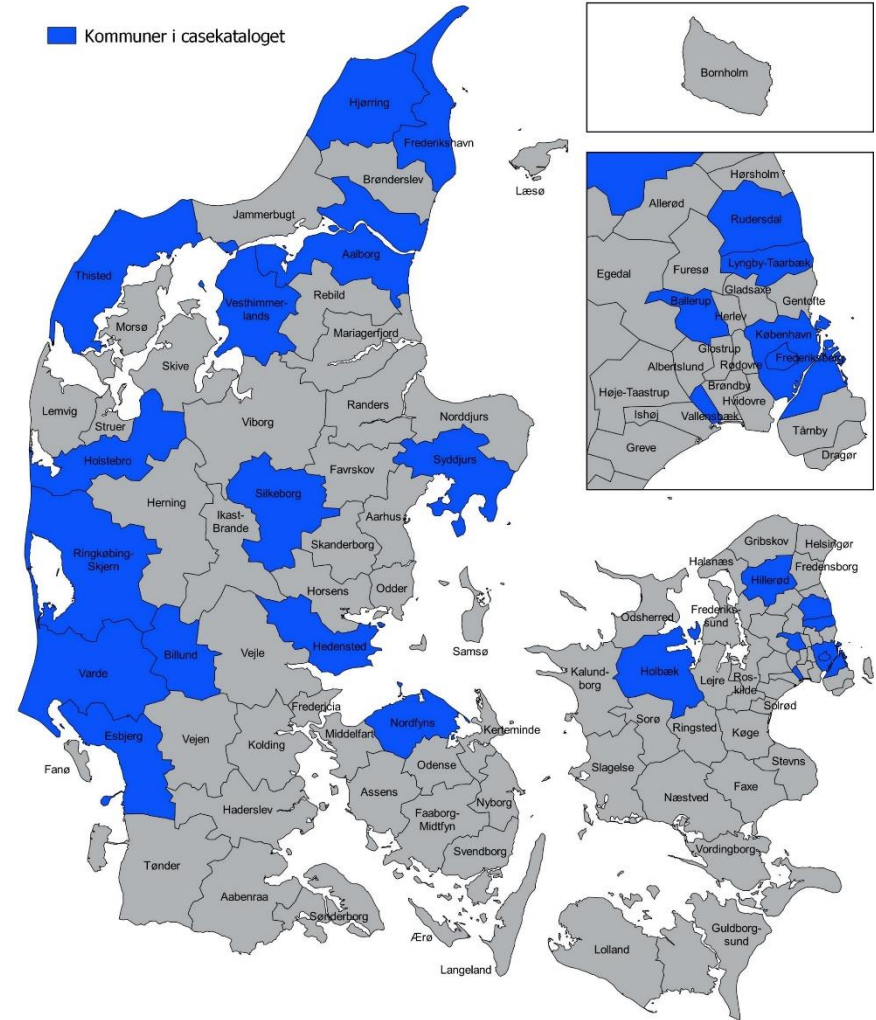
Succesfuld digitalisering af administrationen

De kommuner, der fremgår i casekataloget, er udvalgt, fordi de er lykkedes med at gennemføre forskellige digitaliseringstiltag. Digitaliseringstiltagene er derfor gennemførlige; både funktionelt indenfor en overskuelig fremtid, økonomisk i forhold til investeringen samt administrativt i forhold til implementeringen.

Det betyder, at de digitale løsninger skal:

- Være i drift og være afprøvet i et par måneder, så det sikrer, at den digitale løsning er gennemførlig.
- Give bedre betingelser og ændret adfærd hos brugerne, så det afhjælper et problem, som brugerne har.
- Ændre på de interne arbejdsprocesser/det administrative setup, så det er muligt at se en dokumenteret effekt i form af mindre tidsforbrug eller lign.

Der er foretaget interviews med alle de deltagende kommuner i perioden fra april til juni 2019.



1. Baggrund

Overblik over cases

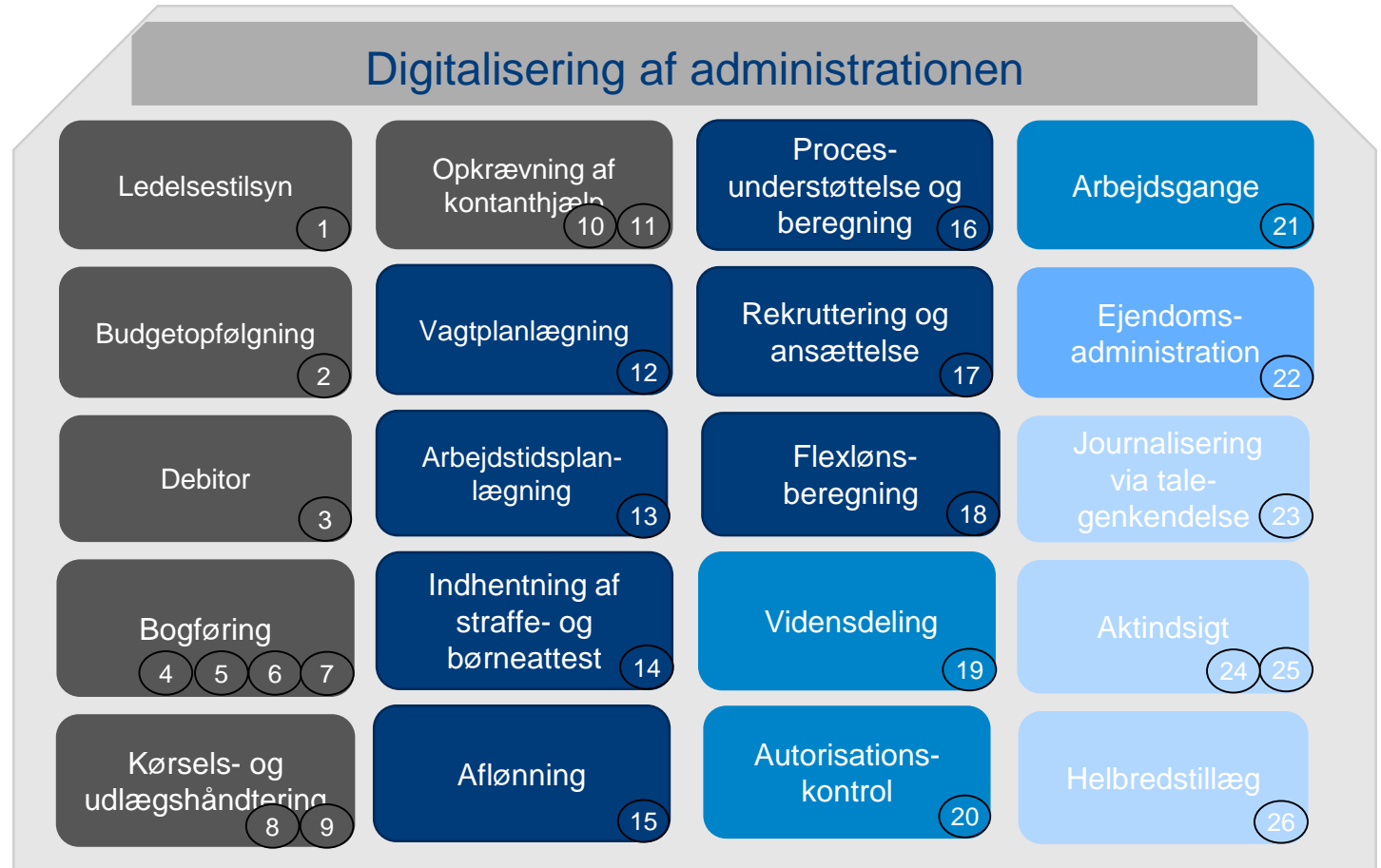
Administrative støttefunktioner

Der er identificeret fem administrative støttefunktioner, hvor der i alt er 26 casebeskrivelser. De fem støttefunktioner er:

- **Økonomi**
- **Løn og Personale**
- **IT**
- **Ejendomsadministration**
- **Sekretariatsopgaver**

De administrative støttefunktioner er bl.a. udvalgt på baggrund af en undersøgelse foretaget af KL i efteråret 2018, der viser en række områder, hvor der er potentiale for yderligere digitalisering af administrationen.

Kriterierne for udvælgelsen af områderne er, at de er ressourcetunge og indeholder en række manuelle processer, hvor der flere steder er dobbeltindtastninger. Derudover er der potentiale for at skabe bedre sammenhæng og ensretning i opgaveløsningen ved at sætte strøm til de manuelle processer.



Figuren viser de forskellige cases under hver af de administrative støttefunktioner. Tallene viser rækkefølgen på casene i casekataloget. Der kan godt være flere cases inden for samme område. Valget af cases er ikke udtømmende i forhold til de digitaliseringstiltag der eksisterer i kommunerne indenfor de forskellige områder.

2. TVÆRGÅENDE PERSPEKTIVER

Greb der understøtter digitaliseringen af administrationen

På tværs af casene er der identificeret en række greb, der har understøttet implementeringen af de forskellige digitaliseringstiltag. Grebene kan afgrænses til **fem overordnede greb**:

1. **Strategisk fokus**, hvilket indebærer, at der sættes en retning for digitaliseringen, som gør det nemmere at igangsætte og prioritere mellem de forskellige digitaliseringstiltag, der eksisterer.
2. **Ledelsesfokus og –forankring**, hvilket indebærer, at der bliver taget ansvar og givet mandat til at igangsætte nye digitaliseringsinitiativer, samt at de digitale løsninger forankres i organisationen bl.a. gennem fastlæggelse af organisering og finansiering.
3. **Klare mål og gevinstrealisering**, hvilket indebærer, at der fastsættes klare mål, så formålet med digitaliseringen bliver tydeligt, og der samtidig følges op på gevinsterne.
4. **Medarbejderinddragelse**, hvilket indebærer, at medarbejderne inddrages i udviklingen og kvalificeringen af de digitale løsninger, da de ligger inde med viden omkring arbejdsprocesserne. Det er med til at gøre digitaliseringen mere praksisnær og skabe ejerskab til de digitale løsninger.
5. **Samarbejde med tekniske eksperter**, hvilket indebærer, at leverandøren eller tekniske eksperter inddrages sammen med medarbejderne, så digitale og faglige kompetencer kobles.

De forskellige cases indeholder alle forskellige måder at gribe digitaliseringen an i organisationen. Forskellene betyder, at der ikke er én bestemt måde at digitalisere administrationen på, men mange forskellige tilgange, der afhænger af den enkelte kommune.

Alligevel viser casene en række tendenser, der er interessante at fremhæve, hvor grebene er med til at understøtte, at forskellige digitaliseringstiltag lykkes

De fem greb bliver uddybet på de følgende sider.

Strategisk fokus

Digitalisering som strategisk fokus

Casene viser, at et strategisk fokus på digitalisering understøtter en fælles retning for kommunen. Et strategisk fokus indebærer eksempelvis, at der udvikles handleplaner, visioner og/eller strategier, der sætter rammerne for og understøtter digitaliseringen. På alle niveauer i organisationen hjælper det strategiske fokus med at:

- Prioritere mellem de mange forskellige digitaliseringstiltag, der eksisterer.
- Tage initiativ til nye digitaliseringsinitiativer og sætte skub i udviklingen.

Casene viser samtidig, at det handler om at kunne anskue digitaliseringen i relation til kerneopgaven og kommunens øvrige mål.

Digitaliseringen som en del af kerneopgaven

Silkeborg Kommune har en overordnet strategi om, at digitalisering skal tænkes sammen med kerneopgaven. Det betyder, at der ikke er udviklet en særskilt strategi for digitaliseringen i organisationen, men i stedet at digitaliseringen tænkes ind i kommunens andre strategier. For lederne betyder det, at digitaliseringen i højere grad bliver en naturlig del af ledelsesopgaven.

Digital taskforce

Kommunalbestyrelsen i Ballerup Kommune har sat en dagsorden for en gennemgående digitalisering af arbejdsgangene i kommunen. Den er blevet fulgt op af en strategi besluttet af direktionen, hvor digitalisering er valgt som indsatsområde. På baggrund af det strategiske fokus på digitalisering er der oprettet en digital taskforce, der skal være styrende for digitaliseringstiltag og bidrage til at accelerere digitaliseringen af arbejdsgangene.

Initiativ til RPA-projekt

Lyngby-Taarbæk Kommune har udviklet en overordnet digitaliseringsstrategi, der førte til, at en afdelingsleder tog initiativ til at indføre en softwarerobot til betaling af helbredstiltag. I forbindelse med projektet var der sat konkrete mål for udbredelsen af RPA, og projektet satte skub i udbredelse af RPA-løsninger i resten af organisationen.

Ledelsesfokus- og forankring

Klar ansvars- og mandatfordeling

Casene viser, at lederne tager ansvar og ser digitaliseringen som en del af deres ledelsesopgave, hvilket understøtter forankringen af digitaliseringstiltagene i resten af organisationen. Det kan understøttes ved at:

- Have blik for overgangen mellem igangsættelse, udvikling og drift af de digitale løsninger, og at placering af ansvar skal være tydelig i alle dele af processen, eks. ved at oprette styregrupper.
- Italesætte klare mandater til de ledere og medarbejdere, der arbejder med digitaliseringen, så det skaber vedholdenhed, og den digitale løsning bliver forankret i organisationen.

Lokale styregrupper

Silkeborg Kommune har digitaliseret den ressourcetunge opgave, der ligger i at behandle ansøgninger om sags- eller aktindsigt. Den digitale løsning berører flere forvaltninger i organisationen, og derfor blev der oprettet en overordnet styregruppe, der har ophæng til direktionen.

Formålet var at sætte en samlet retning for implementeringen. Derudover blev der oprettet lokale styregrupper, der samarbejder med den overordnede styregruppe og inddrager chefer og ledere for de enkelte forvaltninger. I implementeringsprocessen har det sikret både et klart ansvar og samtidig givet plads til lokale forskelligheder hos de enkelte forvaltninger.

Organisering og finansiering

En anden måde, hvorpå der bliver skabt et bredt ledelsesfokus, er gennem organiseringen og finansiering af de digitale løsninger. Det kan understøttes gennem:

- Forskellige organiseringsformer, hvor fx nogle områder indgår som pilotprojekter, eller hvor midlertidige eller mere permanente task forces og samarbejder oprettes for at understøtte både finansieringen, men også koordinering, udvikling og spredning af digitaliseringen på tværs af alle kernedelser.
- En klar finansieringsplan, hvor de nødvendige ressourcer til indkøb, udvikling og implementering af digitale løsninger er afsat, og hvor der er klarhed omkring, hvem der centralt og decentralt finansierer de digitale løsninger.

Samarbejde med andre kommuner

Der kan være gevinster at hente ved samarbejde og sparring på tværs af kommuner. Holbæk Kommune har i forbindelse med implementering af et nyt økonomisystem samarbejdet med 11 andre kommuner gennem Digitaliseringsforeningen. Samarbejdet har betydet meget for den samlede finansiering, da Digitaliseringsforeningen kom med et samlet udbud til leverandøren og fik en bedre aftale, end de ellers kunne forhandle sig til.

Målsætning og gevinstrealisering

Klare målsætninger og gevinstrealisering

Casene viser, at klare målsætninger for de digitale løsninger gør det nemmere at synliggøre fordelene ved den digitale løsning og understøtte adfærdsændringer samt et digitalt mindset i organisationen. I den forbindelse er det vigtigt, at der bliver taget stilling til:

- Hvilke digitale løsninger, der implementeres, og om de stemmer overens med den konkrete målsætning samt kommunens øvrige strategier.
- Hvilke parametre, der er mulige at måle, og indikerer gevinster for den givne digitale løsning.
- Hvor realistisk en given målsætning er, så den forbliver motiverende for medarbejderne.

Derudover sikrer en løbende opfølgning på brugen af den digitale løsning og en synliggørelse af gevinsterne, at den nye måde at arbejde på bliver understøttet. Målene betyder også, at det er nemmere at sætte ind, hvis gevinsterne udebliver.

Gevinstrealisering

Ballerup Kommune har en generel målsætning om at digitalisere arbejdsgangene og har derfor en taskforce til at accelerere udviklingen. I løbet af det første år siden oprettelsen af taskforcen er der påbegyndt 60 projekter med fokus på digitalisering af arbejdsgangene, og der er samlet set sparet 7300 timer. Med mange påbegyndte projekter er det vigtigt at have overblik over gevinsterne ved de enkelte projekter, og derfor udarbejdes der et gevinstrealiseringskort for hvert projekt, der suppleres af før- og eftermålinger.

Mål for RPA-robotten

Rudersdal Kommune har implementeret en RPA-løsning til automatisk bogføring på dag- og botilbud og har fastsat et mål om, at 50% af regningerne skal bogføres automatisk. Efter seks måneders drift bogføres 38% af regningerne automatisk af robotten, hvilket har givet en lettelse i administrationen. Målet om 50% understøtter, at der fortsat er motivation for at høste gevinster af investeringen.

Medarbejderinddragelse

Tydelig kommunikation og direkte involvering

Casene viser, at involvering af medarbejderne i udviklingen af løsningen skaber ejerskab til de digitale løsninger. I casene bliver det gjort på to forskellige måder: Gennem tydelig kommunikation og direkte inddragelse.

- Der skal være **tydelig kommunikation** omkring de forandringer, som den digitale løsning kan medføre for de medarbejdere, afdelinger og forvaltninger, der bliver berørte. Det skaber en tryghed for de involverede, og de er bedre forberedte på forandringerne i arbejdsprocesserne.
- **Direkte involvering** af medarbejderne i forhold til at udvikle og kvalificere løsningen, da medarbejderne ligger inde med viden omkring arbejdsprocesserne og oftest er hovedbrugere af den digitale løsning. Involvering af medarbejderne gør også, at de som brugere tager løsningen til sig og føler ejerskab.

Brugergrupper

Aalborg Kommune har oprettet brugergrupper, hvor centrale brugere, f.eks. børnehavedere og skolesekretære, der bliver berørt af nye digitale løsninger, kan give deres synspunkter til kende. Brugergrupperne mødes tre til fire gange om året og fungerer samtidig som erfaringsudveksling, da deltagerne har viden om arbejdsprocesserne, som de centrale konsulenter ikke har. Deltagerne er samtidig gode ambassadører for de digitale løsninger, da de har stort decentralt netværk.

Ejerskab til de digitale løsninger

Ejerskab til de digitale løsninger bliver understøttet af, at de digitale løsninger er testet inden brug, så børnesygdomme i løsningen minimeres. Det sikrer legitimitet og tillid til løsningen hos brugerne.

En anden måde at understøtte ejerskabet er ved at sikre brugen af de digitale løsninger. Det kan ske ved en kort overgangsperiode, eller at de gamle processer bliver lukket helt ned, når de nye digitale løsninger er taget i brug. I casene bliver det understøttet af kompetenceudvikling og undervisning af medarbejderne, så de er klædt på til opgaven og brugen af den digitale løsning bliver vedvarende.

Færre fejl skaber mere tillid

Billund Kommune digitaliserede budgetopfølgningen og fjernede herved brugen af regneark. Ved første budgetopfølgning efter implementeringen af den digitale løsning brugte mange brugere stadigvæk manuelle regneark. Efterhånden oplevede brugerne dog, at det var i regnearkene, hvor fejlene opstår, og ikke i den digitale budgetopfølgning, hvilket har øget brugertilliden til den digitale løsning.

Lukke for manuelle arbejdsgange

Nordfyns Kommune har i forbindelse med implementering af en app til kørselsgodtgørelse lukket ned for den gamle manuelle arbejdsgang efter en kort overgangsperiode, hvor begge løsninger kunne anvendes.

Samarbejde med tekniske eksperter

Kobling mellem teknisk og faglig viden

For at få de mest optimale løsninger viser erfaringerne fra casene, at det er vigtigt, at de tekniske eksperter bliver inddraget sammen med de faglige medarbejdere. Koblingen mellem teknisk og faglig viden kan understøttes ved at:

- Bygge bro mellem IT og fagsproget, så de digitale løsninger giver mening for de faggrupper, der skal anvende dem.
- Sørge for, at der er de rette kompetencer i organisationen til at understøtte en dialog med eksterne tekniske eksperter, hvis de er involveret i udviklingen af en ny digital løsning til kommunen.

Tekniske kompetencer

Flere kommuner oplever, at det kan være nødvendigt at sikre kompetencer internt i organisationen til udvikling og drift af de digitale løsninger, specielt i forhold til RPA-løsninger. Det skal dog understreges, at den mulighed i høj grad afhænger af størrelsen på organisationen.

I flere af casene har IT-afdelingen indtaget en ny rolle, hvor det ikke kun handler om at drifte kommunens IT-systemer, men også om at være mere udviklingsorienteret end tidligere.

Kobling mellem brugere, IT-afdelingen og leverandøren

Frederiksberg Kommune har implementeret et IDM-system (Identity Management System), der fjerner de fleste manuelle processer ved ansættelser og fratrædelser. I den forbindelse blev medarbejderne/brugere tidligt inddraget i implementeringen, så de i samarbejde med IT og leverandøren kunne definere behovet for løsningen, teste og derefter yderligere tilpasse løsningen. På den måde blev medarbejdernes viden om arbejdsprocesserne indlejret i den tekniske løsning. Efter systemet er kommet i brug, samarbejder IT og leverandøren løbende, så løsningen videreudvikles.

3. ANALYSERAMME

Overordnet analyseramme

Valg af modeller

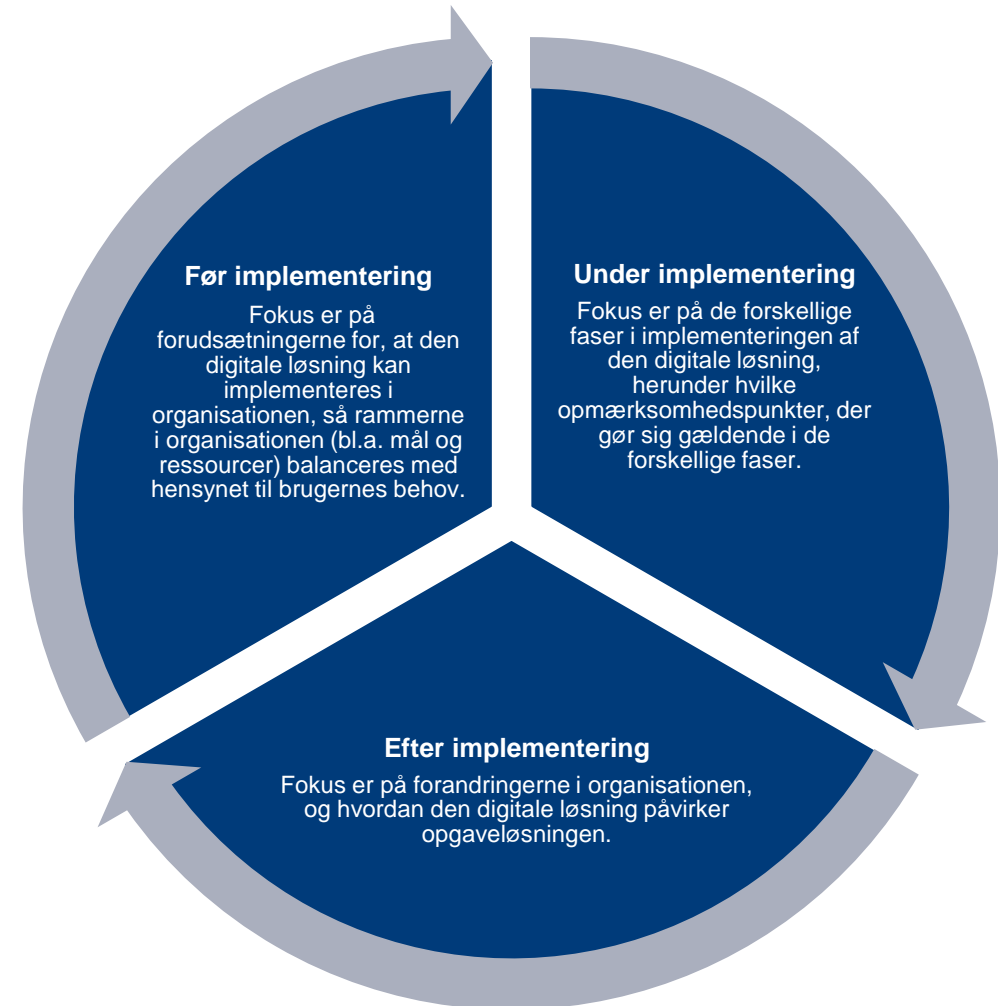
Der er valgt tre modeller som udgangspunkt for at beskrive de enkelte cases. De tre modeller beskriver:

- De forudsætninger, der gør sig gældende for, at de digitale løsninger bliver en succes for organisationen.
- Den trinvis implementering af den digitale løsning.
- Ændringerne i organisationen, som de digitale løsninger medfører, og hvilken betydning det har for opgaveløsningen.

Modellerne er valgt, da de tilsammen beskriver en række opmærksomhedspunkter før, under og efter implementeringen af de digitale løsninger.

De forskellige modeller til kortlægning af de enkelte cases sikrer herved, at der ikke kun fokuseres på teknologierne i sig selv, men i stedet giver et helhedsorienteret fokus på implementering af de digitale løsninger.

De tre modeller bliver uddybet i de følgende slides.



Forudsætningerne i organisationen

Hvad er forudsætningerne for digitalisering af administrationen?

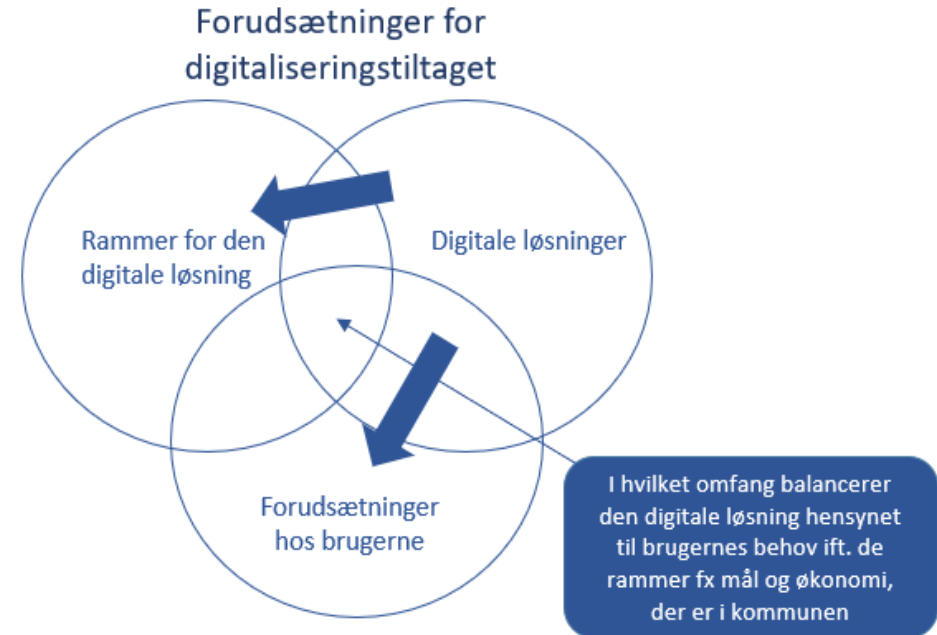
Forudsætningerne handler om, hvordan en digital løsning bliver udviklet og implementeret i organisationen, og de betingelser, der skal være til stede for, at den digitale løsning giver de ønskede effekter.

Forudsætningerne for digitaliseringen af administrationen handler om:

- **Den digitale løsning** og hvorvidt den er levedygtig, herunder teknologisk mulig, og understøtter de ønskede forandringer.
- **Brugernes behov**, og hvorvidt den digitale løsning er ønskelig hos brugerne.
- **Rammerne i organisationen**, og hvorvidt den digitale løsning er gennemførlig indenfor organisationens mål, tid, ressourcer m.m.

Skal den digitale løsning give de ønskede effekter, skal de forskellige forudsætninger balancere og understøtte hinanden.

I de enkelte cases bruges denne tilgang til at vurdere, hvorvidt og hvordan kommunerne har skabt forudsætningerne for at udvikle og implementere den digitale løsning.



3. Analyseramme

Implementering af den digitale løsning

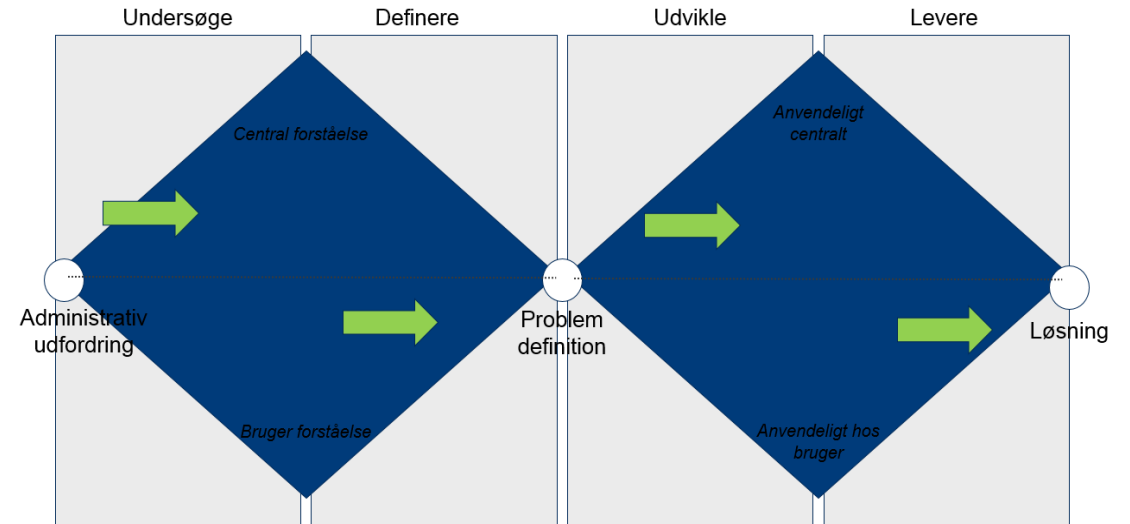
Hvilke opmærksomhedspunkter er der i implementeringen af den digitale løsning?

Implementeringen af den digitale løsning handler om at fremhæve de vigtigste opmærksomhedspunkter, når den digitale løsning skal undersøges, defineres, udvikles og leveres.

Implementeringen af den digitale løsning gennemgår en række faser

- **Fra udfordring til problemdefinition**, som er de indledende faser og handler om formålet med den digitale løsning, herunder at undersøge og definere udfordringen, få afstemt forventningerne, skabe en klar ansvarsfordeling og et ejerskab til den digitale løsning m.m.
- **Fra problemdefinition til løsning**, som er gennemførelsesfaserne og handler om at udvikle og idriftsætte den digitale løsning, herunder samarbejde med leverandører, test, kompetenceudvikling m.m.

I de enkelte cases vil den trinvise tilgang bruges til at fremhæve de vigtigste opmærksomhedspunkter i forhold til implementeringen af de konkrete digitaliserings tiltag i casekataloget.



Implementeringen af digitale løsninger kan foregå meget forskelligt alt efter omfanget af den digitale løsning, der skal implementeres. Implementeringen kan foregå på én gang hos alle de medarbejdere, der bliver berørt af den digitale løsning.

Den kan også foregå parallelt, hvor den eksisterende arbejdsform bliver opretholdt, mens den digitale løsning bliver implementeret, så der er en overgangsperiode, eller trinvist, hvis implementeringen involverer flere afdelinger.

Ændringerne i organisationen

Hvilke ændringer skaber den digitale løsning i organisationen?

Den digitale løsning har betydning for organisationen og handler om:

Hvordan den digitale løsning påvirker:

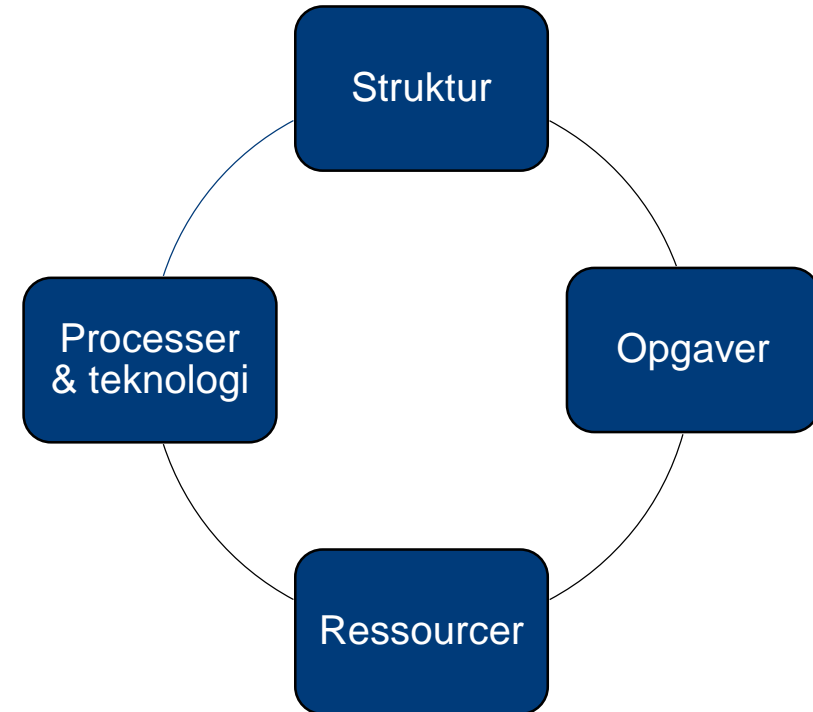
- Struktur
- Opgaver
- Ressourcer
- Processer

Hvilke effekter den digitale løsning har på:

- Ressourcer
- Kvalitet
- Andre faktorer

Figuren er teoretikeren Leavitts model og bliver brugt i forbindelse med forandringer i organisationen.

Figuren viser, hvordan de enkelte dele i organisationen er internt forbundne og påvirker hinanden ved ændringer i organisationen. Det betyder, at hvis én teknologi bliver ændret, vil det påvirke og have konsekvenser for de andre elementer.



4. CASEBESKRIVELSER

CASES INDENFOR ØKONOMI

CASE 1: DIGITALISERING AF LEDELSESTILSYN I HOLBÆK KOMMUNE

Digitalisering af ledelsestilsyn

Baggrund

Økonomisk ledelsestilsyn er en opgave, som kommunale ledere skal varetage, hvor bilagskontrol indgår. For Holbæk Kommune var det gamle system til kontrol af regninger i forbindelse med ledelsestilsyn meget lidt brugervenligt og krævede derfor en del manuelt arbejde og indgående kendskab til systemet for at kunne benytte det ordentligt. Derudover var ledelsestilsynet baseret på Excel-ark, som medførte risiko for fejl. Det blev derfor besluttet centralt at købe et tilføjelsessystem til økonomisystemet, der automatiserer en del af den månedlige ledelsestilsyn.

Formål

- Det nye ledelsestilsyn skal automatisere en stor del af arbejdet med at udarbejde og distribuere ledelsestilsyn.
- Det skal give lederne bedre mulighed for at udføre ledelsestilsyn gennem bedre dokumentation og forbedret brugervenlighed i systemet.

Effekter

- Der bliver brugt færre ressourcer fra Løn- og Regnskabsafdelingen på udarbejdelse af ledelsestilsynet, da en stor del af processen er automatiseret.
- Der er større sikkerhed i ledelsestilsynet, da systemet, og ikke lederen selv, udvælger bilagene på baggrund af nogle på forhånd definerede kriterier.

- Der er færre forsinkede tilsyn pga. automatiske remindere.
- Der er større tilfredshed blandt lederne omkring en opgave, som er nødvendig, men sjældent er værdsat.

Investering/business case

Systemet er købt som en del af økonomisystemet OPUS, og der er ikke opstillet en separat business case.

Tidsplan:

Implementeret i juni 2018.

Digital løsning

Det digitale ledelsestilsyn er et tilføjelsessystem til KMD's økonomisystem OPUS, der automatiserer en del af det månedlige ledelsestilsyn med udarbejdelse af rapporter, der bliver sendt til godkendelse hos lederne. I det nye system får lederne tilsendt et direkte link på mail til deres ledelsestilsyn, hvor de kan godkende enkelte områder og til sidst en samlet rapport. Holbæk Kommune har valgt 13 punkter, hvor der skal føres ledelsestilsyn, men systemet er fleksibelt og kan tilpasses efter behov.

Kontaktperson

Lars Nielsen, Afdelingsleder Organisationservice, Løn og Regnskab, Holbæk Kommune, 72 36 63 54, lagun@holb.dk

Forudsætninger for digitalisering af ledelsestilsyn

Der er en række forudsætninger for, at digitaliseringen kunne lade sig gøre i Holbæk Kommune. Det drejer sig om:

Rammerne for den digitale løsning

- **Mål:** Målet var at reducere arbejdsmængden for Løn- og Regnskabskontoret, at forøge brugervenligheden for lederne, der skal udføre ledelsestilsynet, og sikre en bedre dokumentation af tilsynet. Målene blev ikke kommunikeret ud til lederne.
- **Finansiering:** Løsningen var en del af det indkøbte økonomisystem. Holbæk Kommune indgår i et samarbejde med en række andre kommuner på Sjælland (Digitaliseringsforeningen), som betyder, at hele økonomisystemet, hvor ledelsestilsynet er et tillægsmodul, kom i et samlet udbud. Det har betydet meget for den samlede finansiering og afdelingsleder for Organisationservice, Løn og Regnskab vurderer, at kommunen har fået en bedre aftale, end de ellers kunne forhandlet sig til.
- **Organisering:** I Holbæk Kommune er ledelsestilsynet en opgave for centrale og decentrale ledere, som har budgetansvar. Der er imidlertid forholdsvis mange mindre indkøb i Holbæk Kommune, som bliver foretaget af decentrale medarbejdere. Systemet er forankret i Løn- og Regnskabsafdelingen, og de står for at sætte nye brugere op i systemet samt kontrollere, at ledelsestilsynet bliver udført korrekt og til tiden.

Behovet hos brugerne

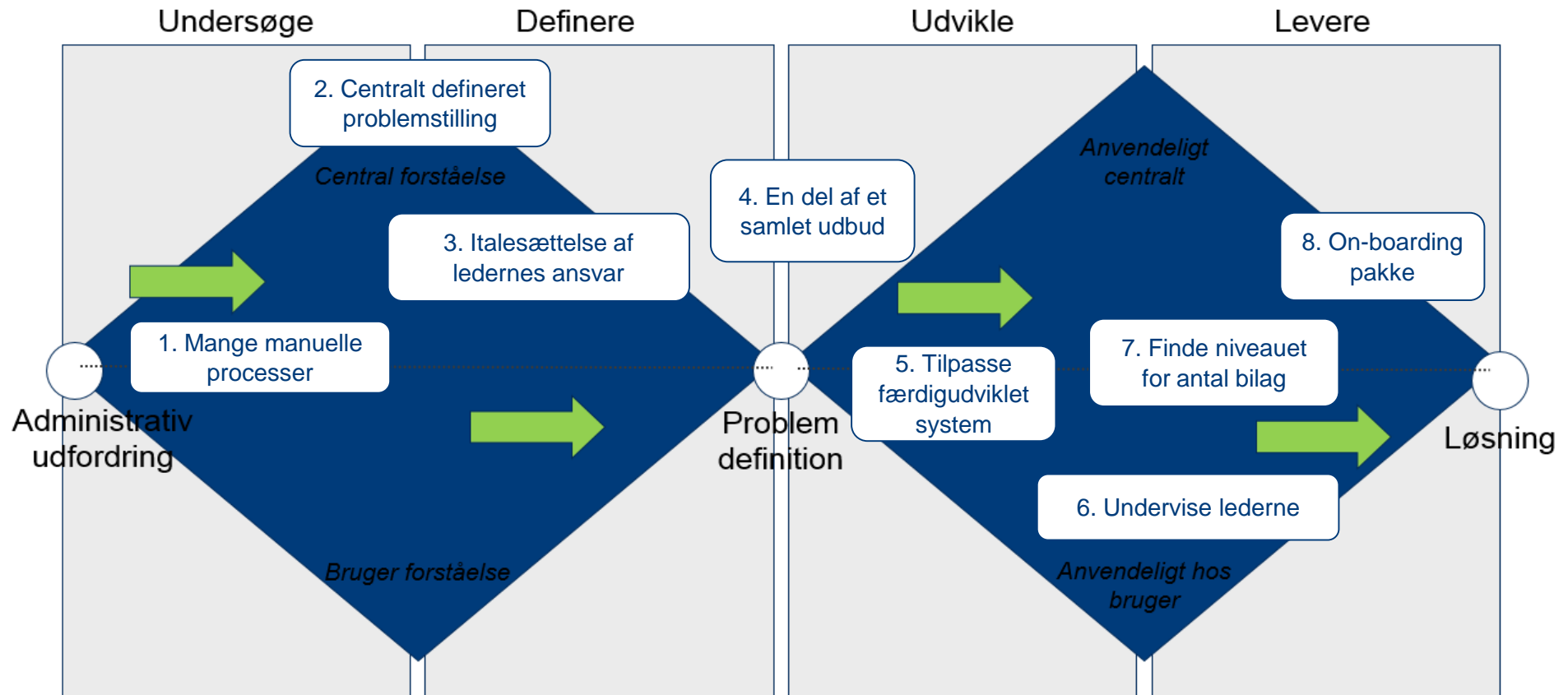
- Ledelsestilsynet er ikke den mest værdsatte opgave hos lederne, ligesom det gamle system til ledelsestilsyn var meget lidt brugervenligt. Lederne ser det derfor som en fordel, at udførelsen af ledelsestilsyn er blevet nemmere og mindre tidskrævende.

Den valgte digitale løsning

- Et tilføjelsessystem til økonomisystemet OPUS, der automatiserer en del af det månedlige ledelsestilsyn.
- Digitaliseringen giver mulighed for at kontrollere enkelte bilag, som stikprøvekontrol og skal sikre, at der er dokumentation for udbetalingen, at udbetalingen sker til rette person/leverandør samt at større indkøb er til stede.
- Udsender en samlet rapport til godkendelse.

Implementering af den digitale løsning (1)

Løn- og Regnskabskontoret stod for implementeringen, som skete på én gang hos alle ledere. Lederne fik individuelt tre timers undervisning inden implementeringen, og derefter har der ikke været problemer med brugen af systemet.



Implementering af den digitale løsning (2)

Undersøge

1. Ledelsestilsynet var præget af mange manuelle processer, og der var ikke kontrol med, hvilke bilag der blev kontrolleret.

Definere

2. Problemstillingen blev derfor defineret centralt, og brugerne var ikke involverede i beslutningen. Systemet understøtter dog et udtalt behov hos lederne, som mest anser ledelsestilsynet som en opgave, der bare skal løses.
3. Holbæk Kommune benyttede implementeringen af det nye system til at sætte fokus på vigtigheden af ledelsestilsyn som en del af ledelsesopgaven. Det blev gjort klart, at det er en vigtig opgave i forhold til revision. Det var med til at understøtte brugen af systemet og har også været med til at nedbringe antallet af påmindelser om, at lederne skal huske at foretage ledelsestilsynet.

Udvikle

4. Systemet til ledelseskontrol var en del af et samlet udbud med indførelsen af et nyt økonomisystem. Holbæk Kommune valgte at gå i fælles udbud med en række andre kommuner, hvilket har medført en halvering af omkostningerne ved tilkøb af det nye økonomisystem. Alle kommunerne i samarbejdet har fået de samme systemer og delsystemer. Det har betydet, at kommunerne først skulle blive enige om, hvilke krav de havde til leverandøren, men det har samtidig styrket deres formulering af kravene.
5. Systemet til ledelsestilsyn er en del af en samlet løsning og er derfor et færdigudviklet system, men som kan tilpasses efter egne behov. Holbæk Kommune har mulighed for at vælge 13 områder, hvor der skal føres ledelsestilsyn, men understreger at det er en løbende proces at vurdere.

Levere

6. Alle ledere blev undervist i systemet. Fokus var på, at lederne selv fik lov til at prøve systemet. Systemet er nemt at betjene for lederne og har vist sig nemt at lære.
7. Det er en løbende opgave for Løn- og Regnskabsafdelingen at finde niveauet for antal bilag, der skal kontrolleres for de enkelte ledere. Det sker i samarbejde med lederne, så opgaven bliver udført tilstrækkeligt, men det skal samtidig ikke betyde, at den enkelte leder bliver overbebyrdet.
8. Holbæk Kommune arbejder på at få ledelsestilsynet til at blive en del af nye ledes on-boardingpakke, når de bliver ansat. Herved er der fokus på ledelsestilsynet fra første ansættelsesdag.

Ændringer som følge af digitaliseringen

Organisering og styring

- Processen omkring ledelsestilsyn er blevet nemmere, og mange af processerne er blevet automatiseret. Fx får lederne en automatisk rykker, hvor de får at vide, hvis de ikke har ført tilsyn. Til trods for, at systemet har mulighed for at udsende en 2. rykker, har Holbæk Kommune valgt, at afdelingschefen tager en dialog med lederen. Det skyldes, at der kan være mange grunde til, at en regning ikke er betalt.
- Systemet udvælger bilag ud fra nogle opsatte betingelser, som lederne skal forholde sig til, hvor det før var op til den enkelte leder at vurdere, hvad der skulle kontrolleres. Det har gjort, at processen er blevet mere sikker.
- Der er kommet en ensartethed i kommunen omkring, hvordan ledelsestilsyn bliver udført, hvilket har lettet opgaven fra den centrale Løn- og Regnskabsafdeling.

Opgaver og roller

- For Løn- og Regnskabsafdelingen er der en ny opgave i at oprette nye ledere i systemet samt opsætte afgrænsninger for de enkelte ledere, så systemet er tilpasset hver enkelt. Opgaven er ikke kæmpe stor, men det understreges fra Løn- og Regnskabsafdelingen, at opgaven er større, end man lige havde regnet med.
- Der er ikke forsvundet nogen opgaver for lederne, men det er blevet lidt lettere for Løn- og Regnskabsafdelingen at tjekke, om der blevet ført tilsyn og styre, hvor meget tilsyn, der skal udføres.

Ressourcer og kompetencer

- Samlet set bruger organisationen færre ressourcer på ledelsestilsyn, og brugen af regneark er afskaffet. Før brugte den centrale Løn- og Regnskabsafdeling forholdsvis lang tid hver måned på at trække rapporter til ledelsestilsyn. Nu sker det i systemet. Der er omkring 50-60 brugere af ledelsestilsyn, som før skulle have manuelt generede rapporter og manuel distribution.
- Kompetencemæssigt kræver brugen af systemet ikke andet end en introduktion for lederne. Det er nemt at benytte, og lederne får tilsendt et link på mail, som fører dem direkte til deres ledelseskontrol, hvor de med få klik kan godkende både enkelte stikprøvekontroller samt den samlede rapport.
- Når et nyt ledelsestilsyn er på vej, skriver Løn- og Regnskabsafdelingen ud til lederne og vedhæfter en vejledning om det nye tilsyn. Det er nok i forhold til at holde lederne opdaterede i brugen af systemet.

Teknologi og processer

- Processen omkring ledelsestilsyn er digitaliseret, og brugen af regneark er afskaffet.

CASE 2: DIGITALISERING AF BUDGETOPFØLGNINGEN I BILLUND KOMMUNE

Digitalisering af budgetopfølgning

Baggrund

I Billund Kommune var økonomistyringen præget af mange manuelle processer og manglende gennemsigtighed. Brugen af regneark i budgetopfølgningen medførte et manglende overblik og indsigt i kommunens samlede økonomi. Direktionen valgte derfor indføre NemØkonomi, som er et digitalt økonomi- og budgetstyringsværktøj.

Formål

- Formålet med NemØkonomi er at indføre en styringsløsning med standardiserede metoder, forretningsprocesser og en dialogmodel, der understøtter kommunens samlede økonomistyring.
- For økonomimedarbejdere og decentrale ledere gør systemet det nemmere at lave økonomirapporter, periodiseringer og udarbejde regnskabsprognoser i forbindelse med budgetopfølgningen.
- I forhold til koncernstyring giver systemet et solidt fundament for ledelsesinformation, der imødekommer behovet for aktivitetsbaseret styring, målstyring og effektstyring.

Effekter

- Digitaliseringen af budgetopfølgningen har fjernet brugen af manuelle regneark, reduceret fejl ved indtastninger og givet ensartet data, hvilket styrker datavaliditeten.
- Decentralt har de budgetansvarlige fået større ejerskab til økonomistyringen med mulighed for at gribe tidligere ind, præge udviklingen og rettidig informere næste ledelsesniveau.

- Den centrale og decentrale budgetopfølgning er blevet bundet tættere sammen, da digitaliseringen har medført en ny arbejdsproces, som giver større gennemsigtighed. Samtidig er en stor del af grundlaget for budgetopfølgningen flyttet til de decentrale budgetansvarlige.

Investering/drift pr. år

Ca. 1 mio. kr./750.000 kr.

Tidsplan

Implementeringen startede 4. kvartal 2015 og kørte parallelt med eksisterende system til ultimo 2016.

Digital løsning

NemØkonomi er en digital understøttelse af budgetopfølgning, hvor alle processer sker som en integreret del af økonomisystemet. NemØkonomi er et tillægsmodul til OPUS.

Kontaktperson

Jonna Jensen, teamkoordinator, Billund Kommune, 79 72 72 46,
JJ@Billund.dk

Forudsætninger for digital budgetopfølgning

Der er en række forudsætninger for, at digitaliseringen kunne lade sig gøre i Billund Kommune. Det drejer sig om:

Rammerne for den digitale løsning

- **Mål:** Der blev formuleret en række mål, der kunne justeres undervejs. Det gav en klar retning, men også fleksibilitet til at tilpasse løsningen, hvis nye behov opstod.
- **Kommunikation:** Projektet blev formuleret som et forandringsprojekt og ikke et teknologiprojekt. Det satte den digitale løsning ind i en større helhed med fokus på nye roller og opgaver. I sidste ende handlede det om at skabe en ny styringskultur, hvor systemet understøttede ensartethed og et samlet overblik for hele kommunen.
- **Finansiering:** Der blev givet finansiering til indkøb og udvikling af den digitale løsning, men ikke til selve implementeringen.
- **Organisering:** Der blev oprettet en projektgruppe bestående af medarbejdere og ledere fra økonomifunktionen samt økonomichefen.
- **Ledelse:** Direktionen udgjorde styregruppen. Det understreger vigtigheden af projektet og placerede et tydeligt ansvar.

Behovet hos brugerne

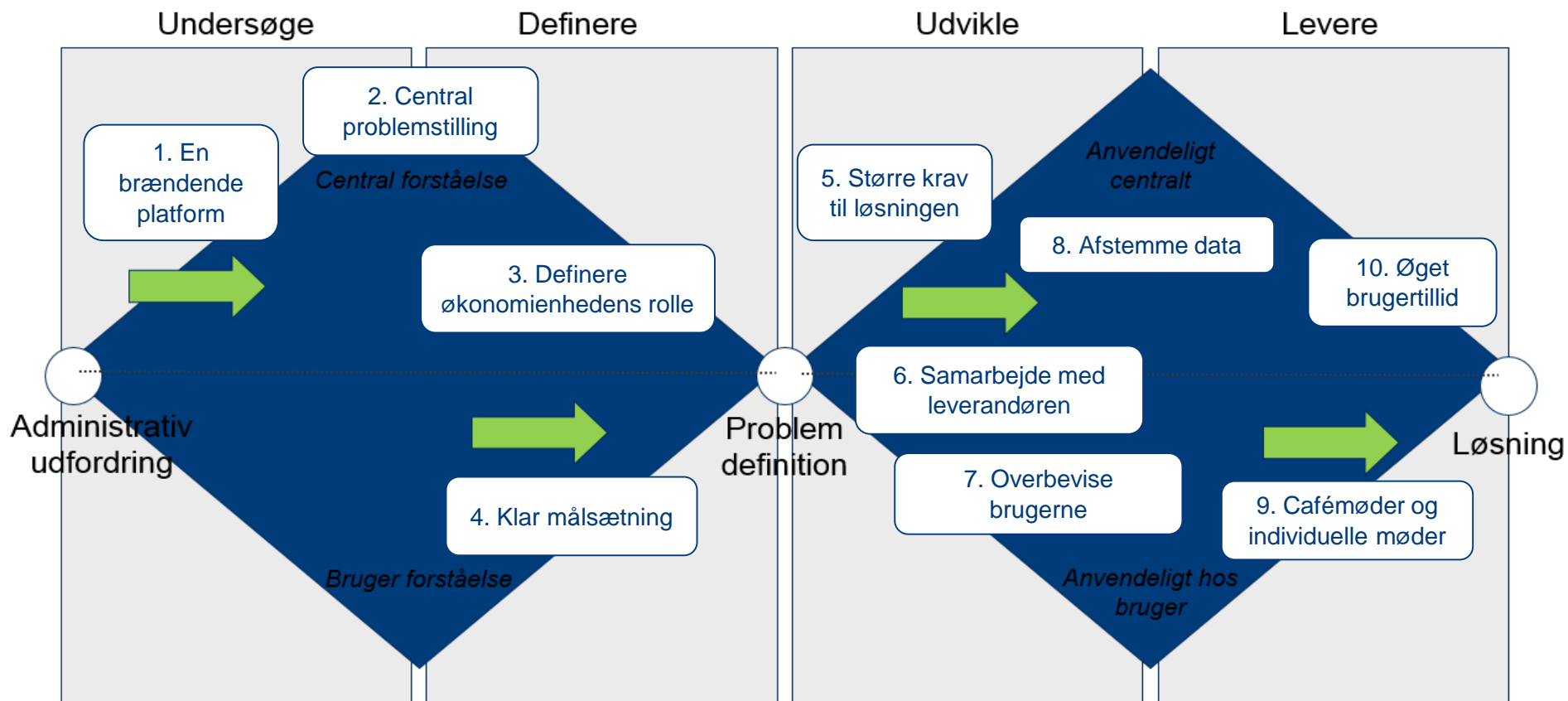
- Politikere og direktion oplevede et behov for en bedre økonomistyring. Behovet er derfor formuleret centralt, men den digitale løsning udfylder et udtalt behov hos de decentrale budgetansvarlige.

Den valgte digitale løsning

- NemØkonomi er en digital understøttelse af budgetopfølgningen, hvor alle processer sker som en integreret del af økonomisystemet.
- NemØkonomi er ikke afhængig af andre systemer.

Implementering af den digitale løsning (1)

Implementeringen skete parallelt over hele organisationen ud fra en klar tidsplan. Det betød, at alle fejl kunne identificeres hurtigt, så potentialet ved konsolidering kunne realiseres. Herved blev det legitimt, at den digitale løsning ikke var fejlfri fra første dag, uden at det gik ud over tiltroen til systemet. Gennem implementeringsprocessen lagde Billund Kommune vægt på, at de skulle lære, mens de implementerede, og identificerede implementeringen af den digitale budgetopfølgning som et forandringsprojekt. Implementeringen handlede ikke kun om at indføre et nyt system, men også om at skabe en kulturforandring i organisationen.



Implementering af den digitale løsning (2)

Undersøge

1. Billund Kommune oplevede en brændende platform for at skabe en bedre budgetopfølgning. Der var en klar efterspørgsel fra politikerne efter et system, hvor de politiske indstillinger var ensartede, og hvor der ikke var usikkerhed om datakvaliteten. Det var derfor på direktionens initiativ, at projektet blev startet.

Definere

2. Problemstillingen blev defineret centralt, og brugerne var ikke involverede til at starte med. Der var behov for at definere en fælles retning for kommunen, før de decentrale brugere blev involveret. Årsagen var, at projektet ville påvirke store dele af organisationen med ændrede opgaver og roller til følge.
3. Økonomikonsulentens rolle blev defineret. Det skulle sikre, at den digitale løsning blev bedre understøttet og inkorporeret i dagligdagen.
4. Ved at være klar på målsætningen blev det nemmere at overbevise brugerne om fordelene ved den digitale budgetopfølgning.

Udvikle

5. Efterhånden som Billund Kommune blev mere klar på deres problemstilling, voksede kravene til den digitale løsning. Det var derfor en fordel, at Billund Kommune kunne være med til at tilpasse den digitale løsning til egne behov.
6. Billund Kommune udviklede kravene til løsningen sammen med leverandørerne. Det gav muligheder, men krævede også ekstra ressourcer og tilbageløb i organisationen.
7. Brugere blev først involveret senere i processen, hvilket betød, at de skulle overbevises om værdien af den digitale budgetopfølgning, men et godt kendskab til løsningen gjorde det nemmere for projektgruppen at pege på fordelene.

Levere

8. Der blev brugt relativt meget tid på at definere nøgletal og afstemme data, så alle var sikre på, at tallene var rigtige.
9. For at sikre den optimale anvendelse af den digitale løsning og skabe tryghed om brugen hos brugerne, afholdte økonomienheden café-møder og individuelle møder med de forskellige fagområder.
10. Ved første budgetopfølgning efter implementeringen af den digitale løsning brugte mange brugere stadigvæk regneark. Efterhånden har brugerne dog oplevet, at det er i regnearkene, hvor fejlene opstår, og ikke i den digitale budgetopfølgning, hvilket har øget brugertilliden.

Ændringer som følge af digitaliseringen

Organisering og styring

Centralt:

- Den centrale koncernstyring er styrket og blevet et middel til at forbedre præcisionen i budgetopfølgningen gennem tidlig opsporing af problemer, ligesom det kan give bedre forklaringer på de afgivelser, der måtte opstå.
- Et solidt fælles fundament for ledelsesinformation, hvor de decentrale leders økonomivurderinger er en del af koncernstyringens økonomital.
- Økonomirapporteringen bliver tilgængelig for alle på samme tid. Det giver gennemsigtighed i budgetopfølgningen.

Decentralt:

- Budgetansvaret placeres hos de decentrale ledere. Det giver større ejerskab til budgetopfølgningen med mulighed for at agere tidligere og mere proaktivt, så næste ledelsesniveau bliver rettidigt informeret. Samlet set giver det et bedre beslutningsgrundlag hele vejen op, men det flytter også magten i organisationen. Det vises med viljen til at ændre roller og magtbalancen mellem den centrale økonomifunktion og de budgetansvarlige.
- Budgetopfølgningen bruges som et dialogredskab med udgangspunkt i det forventede regnskab.

Opgaver og roller

- Brugen af regneark og konsolidering bortfalder.
- Der bliver oprettet månedlige møder mellem de decentrale økonomiansvarlige og de centrale økonomikonsulenter. Mødefrekvensen er efter januar 2019 tilrettet, således at institutioner med udfordringer på økonomistyringen får øget fokus.
- Økonomifunktionen får derfor en ny vejledningsopgave, og økonomikonsulenterne skal indtage en anden rolle som sparringspartner for de decentrale ledere.

Ressourcer og kompetencer

- Samlet set har den digitale budgetopfølgning givet færre tilbageløb, da der ikke længere er tvivl om tallenes gyldighed, fordi tallene bliver registreret direkte i systemet.
- Der bruges ikke længere tid på manuelle indtastninger i regneark. Der bruges dog ressourcer centralt på vejledning.
- Over hele organisationen kommer der øgede kompetencekrav. De decentrale ledere skal selv foretage budgetopfølgningen, og økonomikonsulenten skal gå fra at arbejde med tallene i regneark til at vejlede om tallene i systemet. De decentrale ledere foretager grundlaget for budgetopfølgningen i samarbejde med økonomikonsulenterne. Økonomikonsulenterne skal i fremtiden være med til at understøtte både de decentrale og centrale ledere i deres økonomistyring.

Teknologi og processer

- Den digitale budgetopfølgning sætter strøm til budgetopfølgningsprocessen. Det betyder, at processerne omkring budgetopfølgning og afrapportering ændres.

CASE 3: DIGITALISERING AF DEBITOR (OPKRÆVNING AF GÆLD) I HEDENSTED KOMMUNE

Digitalisering af debitor (opkrævning af gæld)

Baggrund

Hedensted Kommune har implementeret en digital løsning, der gør det muligt for borgere at se deres tilgodehavende på nettet og selv betale deres gæld via betalingskort m.m. Løsningen er valgt, fordi kommunen ønskede at gøre forvaltningen mere åben overfor borgeren. Hertil kommer, at der blev brugt mange ressourcer på at sende overblik til borgerne over deres tilgodehavende.

Formål

Formålet har været, at borgerne bliver mere selvhjulpne gennem bedre information, som borgeren har adgang til døgnet rundt.

Effekter

- Borgerne kan nemt tilgå information om egne gældsforhold på nettet.
- Det er nemt at betale og gratis at betale for borgeren (i modsætning til PBS eller andre løsninger).
- Debitor har oplevet en reduktion i opkald om debitor tilgodehavende, da borgeren selv kan se, hvad der er betalt, eller hvorfor der er en rykker.
- Tilgodehavende kommer hurtigere i kommunekassen.
- Der er sket en stigning fra ca. 2100 besøgende i 2018 til ca. 1000 besøgende i 1. kvartal 2019 (ca. 4000 besøgende på helårsniveau).
- Der er positiv feedback fra borgerne.

Investering/drift pr. år

Der er en mindre opstartsudgift og efterfølgende en månedlig ydelse.

Business case

Implementeringen byggede på et ønske om bedre processer og bedre service.

Tidsplan

Kommunen har implementeret aftaleadministration. Derefter blev Mit betalingsoverblik implementeret. Begge systemer understøtter en samlet effektiv debitoradministration.

Digital løsning

Standardløsning fra KMD, der kan tilsluttes OPUS.

Kontaktperson

Anita Felthaus, Afdelingsleder, Hedensted Kommune, 79755190
anita.felthuas@hedensted.dk

Forudsætninger for digitalisering af debitor

Der er en række forudsætninger for, at digitaliseringen kunne lade sig gøre i Hedensted Kommune. Det drejer sig om:

Rammerne for den digitale løsning

- Løsningen kræver ikke ændringer i kommunens regler og rammer.
- **Mål:** Målet er at gøre borgeren mere selvhjulpent og samtidig lette den daglige debitoradministration.
- **Kommunikation:** Der er udarbejdet visitkort om systemet, som kan udleveres til borgerne. Det er vigtigt at inddrage medarbejderne i borgerservice i implementeringen.
- **Finansiering:** Løsningen er finansieret af eget budget.
- **Organisering:** Implementeringen blev drevet af debitorfunktionen. Borgerservice og biblioteket er undervist i at bruge systemet. Nye medarbejdere bliver sidemandsoplært af deres kollegaer. Opsætningen af løsningen blev foretaget af debitormedarbejderne. Der blev anvendt maksimalt en dag til opsætning af systemet. Der skal samarbejdes med en ansvarlig for økonomisystemet ift. konti, der skal anvendes i løsningen.
- **Ledelse:** Implementeringen blev ledet af lederen for debitor. Under implementeringen blev lederen i Borgerservice inddraget.

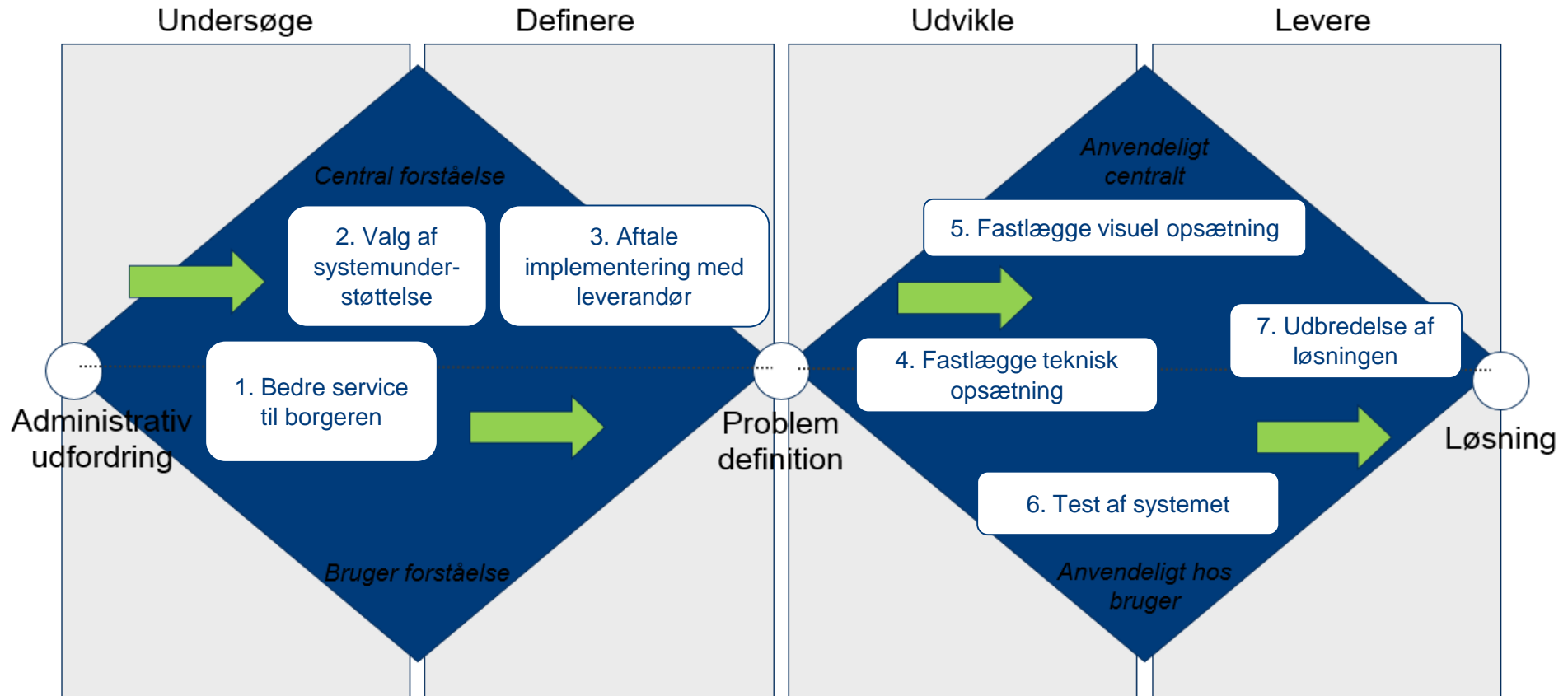
Behovet hos brugerne

- Medarbejderne i debitor var selv med til at tage beslutningen om implementering af løsningen.

Den valgte digitale løsning

- Der er valgt en standardløsning.

Implementering af den digitale løsning (1)



Implementering af den digitale løsning (2)

Undersøge

1. Kommunen ønskede at levere en bedre borgerservice ved at gøre den enkelte borger mere selvhjulpne. Borgeren skal have mulighed for at administrere sine egne gældsforhold.
2. Valg af systemunderstøttelse, der kan understøtte behovet om både bedre processer og bedre service.

Definere

3. Aftale med leverandør om hvornår løsningen skulle tages i brug, og hvad det kræver at få løsningen til at fungere optimalt hos Hedensted Kommune.

Udvikle

4. Fastlægge den tekniske opsætning af løsningen. Der blev i udviklingen taget stilling til, hvad borgeren må se i systemet om egne gældsforhold. Hedensted Kommune besluttede fra start, at borgeren skulle have adgang til at se alt om egne forhold. Det blev i første omgang besluttet, at borgeren ikke selv måtte lave frivillige afdragsordninger med varighed og beløb i løsningen. Det blev endvidere besluttet, hvilke betalingsformer der kan anvendes i løsningen, som i første omgang var Dankort og Visakort. Det er efterfølgende besluttet, at der kan anvendes alle betalingskort og MobilePay. Kommunen vurderer, at det er en fordel, at der i løsningen kan anvendes MasterCard, som mange unge og nydanskere anvender.
5. Fastlægge den visuelle opsætning af løsningen. Der sættes forskellige tekster ind i løsningen ift. hvem man kan kontakte i kommunen vedrørende spørgsmål omkring ens gældsforhold.
6. Test af løsningen skete over 14 dage for at sikre, at løsningen var sat korrekt op. Der har i implementeringsforløbet ikke været behov for at trække på konsulenttydelser fra leverandøren, da løsningen er nem at sætte op.

Levere

7. Udbredelse af løsningen. Udbredelsen af løsningen blev drøftet med lederen af borgerservice. Systemet blev efterfølgende vist til medarbejderne i Borgerservice. Medarbejderne blev undervist i brugen af systemet, og hvordan de kan vejlede borgerne (et møde på ca. en times varighed). Der blev også udarbejdet visitkort om adgang til løsningen, som bl.a. uddeles i borgerservice. Der er lagt et link på hjemmesiden til løsningen, og der er en besked på kommunens telefonsvarer og i kommunens telefonsluse om adgang til systemet.

Ændringer som følge af digitaliseringen

Organisering og styring

- Centralt : Der er fire medarbejdere i debitor, der anvender løsningen i det daglige, som sagsbehandlere.
- Decentralt: Løsningen anvendes i det daglige af sagsbehandlere i borgerservice, hvor de vejleder borgerne i at finde relevante oplysninger i løsningen ved brug af borgerens eget NemID.

Opgaver og roller

- Der er ikke sket ændringer i roller og opgaver som led i digitaliseringen af debitor, men løsningen giver borgeren mulighed for at være mere selvhjulpne.
- Der bruges tid i den daglige sagsbehandling på at rådgive borgeren i at bruge systemet. Tiden blev tidligere brugt til at rådgive i telefonen og fremfinde oplysninger om tilgodehavender.
- Der er færre opgaver i debitor med udsendelse af kvitteringer ift. betalinger (bl.a. ved ejendomshandler) og udsendelse af oversigter over skyldige beløb.

Ressourcer og kompetencer

- Der er ingen behov for nye kompetencer i debitor for at anvende løsningen.

Teknologi og processer

- Løsningen er et standard modul (fra KMD), som er hurtigt at opsætte og implementere.
- Statistikker om brugen af løsningen kommer automatisk via OPUS debitor.
- Et opmærksomhedspunkt er, at der er forskel på, hvad man kan se og tilgå via PC og tablet. Hvis borgeren skal gøre noget mere avanceret, skal borgeren ind via PC.

DIGITAL BOGFØRING

CASE 4: NORDFYNS KOMMUNE

CASE 5: RINGKØBING-SKJERN KOMMUNE

CASE 6: RUDERSDAL KOMMUNE (RPA)

CASE 7: ESBJERG KOMMUNE

Digitalisering af bogføring

Baggrund

Nordfyns Kommune har digitaliseret bogføringen gennem brug af automatisk bogføring (betalingsplaner), hvor det blev vurderet, at der var digitaliseringsgevinster. Kommunen har et mål om løbende at effektivisere deres bogføringsopgaver. Der var ikke på forhånd besluttet et effektiviseringsmål, men den opnåede effektivisering indgår i at realisere de generelle effektiviseringsmål på 0,5% af driften hvert år.

Formål

- At effektivisere bogføringen, så der anvendes mindre tid på regningsbetaling, og der spares tid centralt.
- At øge sikkerheden for, at regningerne betales til tiden, da antallet af manuelle fejl reduceres.

Effekter

- 12% af regninger betales automatisk, svarende til ca. 9000 fakturaer.
- Færre regninger, der ikke betales til tiden, særligt i ferieperioder.

Investering/drift pr. år

Der betales en afgift pr. betalingsplan, der oprettes.

Business case

Der blev foretaget strukturerede udtræk fra økonomisystemet til afdækning af, hvor mange og hvilke typer regninger, der kunne automatiseres.

Tidsplan

Samlet tid fra opstart til nuværende niveau for automatiske betalinger på 12% af fakturaerne er 12 måneder. Der var undervejs dedikeret ressourcer i tre måneder til oprettelse af betalingsplaner.

Digital løsning

Betalings-/fakturaplaner fra KMD (i tilknytning til OPUS).

Kontaktperson

Gitte Clemmensen, Chef for Økonomi og Løn, Nordfyns Kommune, 29 36 28 03, gic@nordfynskommune.dk.

Forudsætninger for digital bogføring

Der er en række forudsætninger for, at digitaliseringen kunne lade sig gøre Nordfyns Kommune. Det drejer sig om:

Rammerne for den digitale løsning

- **Mål:** Kommunen ønskede at effektivisere deres bogføringsopgaver. Der var ikke på forhånd besluttet et effektiviseringsmål. Den opnåede effektivisering indgår i at realisere de generelle effektiviseringsmål på 0,5% af driften hvert år.
- **Regler og rammer:** Der blev besluttet en ny tilgang til kommunens regningsbetaling (risikostyring). Det betyder, at hvor der er automatisk regningsbetaling, er der et særligt ledelsestilsyn med oversigt over regningerne. Kommunen vurderede risikoen på forskellige regningstyper, og på den baggrund blev der fastlagt en række risikokriterier (antal regninger pr. måned og pr. år, afvigelser på beløb (+/-), abonnemeter). Beslutningen om niveauerne i risikostyringen har økonomifunktionen mandat til at beslutte.
- **Finansiering:** Implementeringen blev betalt af Økonomi. Der betales pr. betalingsplan, der oprettes.
- **Organisering:** Vedligeholdelsen, og dermed også ressourceforbruget, ligger centralt i økonomifunktionen. Der er i 2019 ca. 1300 betalingsplaner, hvor der konteres ca. 9000 faktura årligt. Planerne kan løbende forlænges. Varigheden sættes til et år eller til en kontraktperiode.
- **Ledelse:** En væsentlig forudsætning for implementeringen af automatisk regningsbetaling er, at økonomifunktionen har mandatet til at afgøre risikokriterier, og hvilke typer af regninger, der skal medtages. Det skaber en robusthed og kvalitet i bogføringen. Der er indført et ændret ledelsestilsyn på områder med automatisk regningsbetaling.

Behovet hos brugerne

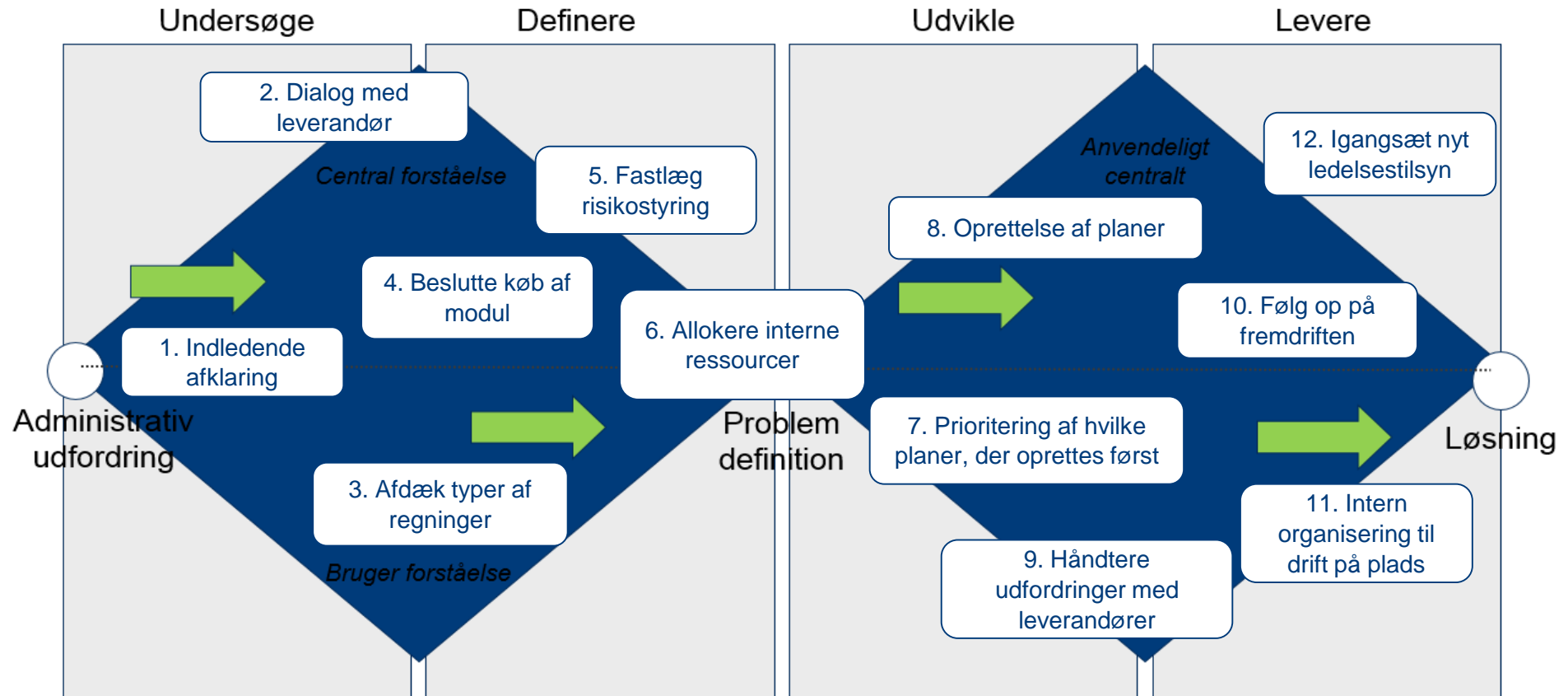
- Lederne er frigjort fra konteringsopgaver.

Den valgte digitale løsning

- Løsningen er en standardløsning fra leverandøren. Det kræver et ressourceforbrug for at komme godt i gang. Der er i kommunen anvendt to medarbejderressourcer i tre måneder til at oprette 1000 betalingsplaner. Der blev løbende rapporteret på fremdriften.

Implementering af den digitale løsning (1)

MODERNISERINGS- OG EFFEKTIVISERINGSPROGRAMMET SEPTEMBER 2019



Implementering af den digitale løsning (2)

Undersøge

1. Indledende drøftelse om mulighederne for automatisk bogføring, hvilket skete tre måneder før implementeringen gik i gang.
2. Dialog med leverandøren (3-4 måneder), bl.a. pga. fordringer med at få systemet til at virke. Betalingsplaner skal ikke med i kontrakten med leverandøren.

Definere

3. Afdækning af typer af regninger og afdækning af, hvor mange, som kommunen mente, kunne konteres gennem en betalingsplan. Der blev foretaget strukturerede udtræk fra økonomisystemet af faktura og leverandører, som planerne kunne oprettes ud fra.
4. Beslutning om køb af modul og igangsættelse af løsningen.
5. Fastlægge rammer og principper for risikostyring, hvilket økonomifunktionen havde mandat til at afgøre.
6. Ansættelse af to elever til at drive oprettelse af fakturaplaner igennem. Der skal anvendes en del ressourcer for at gøre det struktureret. Der skal være enighed med de decentrale enheder om, hvilke konti de automatiske bogføringer skal konteres på.

Udvikle

7. Prioritering af fakturaer ved at udvælge leverandører ift. flest antal, ens bogføring og færrest fejl.
8. Med afsætning i afdækningen blev de første planer oprettet.
9. Håndtering af udfordringer med leverandører.

Levere

10. Det er vigtigt, at der bliver fuldt op på fremdriften for at skabe vedholdenhed og vise vigtigheden af den nye løsning.
11. Intern organisering på plads. Økonomi er gatekeeper på ændring i organisation og kontoplanen. Når Økonomifunktionen er på besøg decentralt (på ledelsestilsynene og servicebesøg), bliver der spurgt ind til deres oplevelse af de automatiske bogføringer.
12. Det udvidede tilsyn ift. fakturakontrol på betalingsplaner sker en gang årligt.

Ændringer som følge af digitaliseringen

Organisering og styring

- Stillingtagen til og oprettelse af automatiske betalingsplaner sker centralt hos Økonomifunktionen uden inddragelse af de ledere, der normalt skal modtage regningerne til kontering.
- Der var en særlig problemstilling i forhold til telefoni. Alt telefoni bestilles og betales af IT. Brugere betaler et serviceabonnement til IT, og IT holder så øje med tiltrædelser og fratrædelser. 1/3 betales på nuværende tidspunkt via betalingsplaner. Et særligt opmærksomhedspunkt er, hvis en faktura fra en leverandør skal bogføres på forskellige måder, da det kræver ekstra oplysninger fra leverandøren.

Opgaver og roller

- Der er ingen nye opgaver for lederne eller medarbejderne decentralt, der tidligere håndterede bogføringerne.
- Faktura, der falder uden for en betalingsplan, går til manuel behandling decentralt (ligesom en faktura, der ikke benytter en betalingsplan). Fakturaer, der går til manuel behandling, kan følges centralt, og det kan undersøges, hvorfor de ikke blev betalt automatisk.
- Der skal løbende følges op på leverandører, hvis der sker ændringer. Det sker centralt.
- Ved ændringer i organisering i kommunen kan hele betalingsplanen flyttes (med kontonummer) rundt i organisationen.

Ressourcer og kompetencer

- Det kræver kompetencer og ressourcer centralt hos de personer, der skal vedligeholde planerne. Det forudsætter et godt overblik over leverandører. Herudover kræver det ikke særlige kompetencer. Løsningen er let at vedligeholde.

Teknologi og processer

- Særlige udfordringer med leverandører skal håndteres, specielt hvis de tit gennemfører ændringer på EAN-numre.
- I drift er et opmærksomhedspunkt, hvor der kører fakturaplaner ift. ændringer i organisationer.

DIGITAL BOGFØRING

CASE 4: NORDFYNS KOMMUNE

CASE 5: RINGKØBING-SKJERN KOMMUNE

CASE 6: RUDERSDAL KOMMUNE (RPA)

CASE 7: ESBJERG KOMMUNE

Digitalisering af bogføring

Baggrund

Ringkøbing-Skjern Kommune har som strategi, at kommunen gerne vil digitalisere og automatisere arbejdsgange. Tidligere har kommunen gennemført en centralisering af bogføringen, hvor kontoplanen blev forenklet, hvilket førte til en forenkling af bogføringen. Kasse- og regnskabsregulativet er som led i digitaliseringen ændret, således at regningsgodkendelse hviler på en bagudrettet godkendelse som led i budgetopfølgningen. Væsentlighed og risiko er centrale parametre, når der skal vurderes, om der kan ske automatisk bogføring.

Formål

Formålet er at optimere processer og udnytte teknologiske muligheder for at reducere de samlede omkostninger til bogføring.

Effekter

Den store effektiviseringsgevinst i bogføringen er kommet gennem en mere professionaliseret og systematiseret budgetopfølgning.

- 20% af alle modtagne faktura går igennem betalingsplaner. Andelen er nået på to år. Det har betydet et mindre tidsforbrug på bogføring
- Det er en væsentlig forudsætning for at opnå effekterne, at der er sket en centralisering af bogføringen, og at Økonomi er tildelt et samlet beslutningsmandat ift. bogføringsprocessen, herunder brug af automatisk bogføring.

Investering/drift pr. år

Der betales for hver betalingsplan, der oprettes.

Business case

Ved centraliseringen af bogføringen blev der sparet 35% ift. de ressourcer, der blev anvendt til bogføring i hele kommunen (i 2017). Siden centraliseringen er der sparet yderligere to årsværk, som bl.a. er kommet fra brug af betalingsplaner (dvs. ca. et årsværk per 5000. fakturaer, der kan gå gennem automatisk bogføring). I dag kan en økonomikonsulent håndtere ca. 10.000 bogføringer på daginstitutions- og skoleområdet bl.a. pga. brug af betalingsplaner.

Tidsplan

Ringkøbing-Skjern startede med at implementere automatisk bogføring gennem anvendelse af betalingsplaner i 2017 og har siden udvidet anvendelsen til at omfatte flere leverandørers fakturaer.

Digital løsning

Automatisk bogføring foretages gennem anvendelse af modul for betalingsplaner (fra KMD).

Kontaktperson

Jan Aas Christensen, Økonomichef, Ringkøbing-Skjern Kommune, 99 74 12 52, jan.aas@rksk.dk.

Forudsætninger for digital bogføring

Der er en række forudsætninger for, at digitaliseringen kunne lade sig gøre i Ringkøbing-Skjern Kommune. Det drejer sig om:

Rammerne for den digitale løsning:

- Det har været en vigtig forudsætning, at Ringkøbing-Skjern Kommune fik centraliseret bogføringen hos Økonomifunktionen, der fik et klart beslutningsmandat. Derigennem blev der taget et kulturopgør med hvor meget, der skal kontrolleres. Rammerne for risikostyring og mandatet til økonomichefen er i dag indskrevet i kommunens kasse- og regnskabsregulativ. Kommunens revisor har godkendt konceptet ift. kontrolmiljø.
- **Mål:** At effektivisere bogføringsprocessen yderligere og automatisere arbejdsgangen ved bogføring.
- **Kommunikation:** Der har ikke været behov for en særlig kommunikationsindsats, da konteringsopgaverne er centraliseret i Økonomi.
- **Finansiering:** Der betales per betalingsplan, der oprettes.
- **Organisering:** Kommunen har centraliseret bogføringen i en enhed. Det har medført, at det har været nemmere at implementere automatiske bogføringer ved brug af betalingsplaner.
- **Ledelse:** Det er en forudsætning, at der er et stærkt centralt beslutningsmandat til økonomifunktionen.

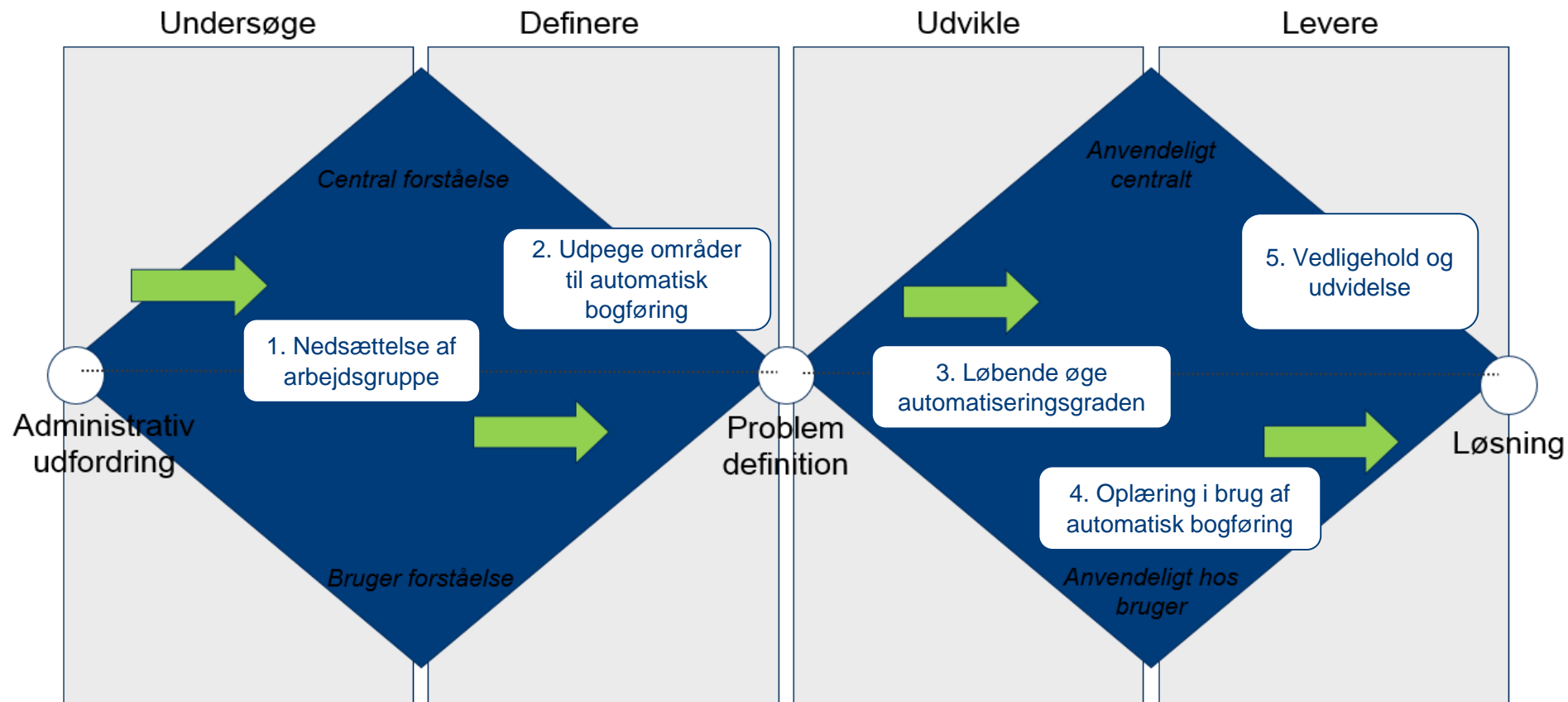
Behovet hos brugerne

- Der har ikke været særlige brugerbehov.

Den valgte digitale løsning

- Løsningen er en standardløsning fra KMD.

Implementering af den digitale løsning (1)



Implementering af den digitale løsning (2)

Undersøge

1. Der blev nedsat en arbejdsgruppe i Økonomifunktionen, der undersøgte mulighederne for automatisk bogføring (via betalingsplaner). Der var fokus på at identificere opgaver i bogføringsprocessen, der ikke var værdiskabende.

Definere

2. Der blev udpeget nogle områder, hvor kommunen startede med at oprette automatisk bogføring.

Udvikle

3. Der er løbende arbejdet med at øge automatiseringsgraden. Der har løbende været vidensdeling mellem medarbejderne i Økonomifunktionen om, hvor det virker godt, og hvor det ikke gav mening at øge automatiseringsgraden. Det bliver bl.a. gjort i fagopdelte teams, som Økonomifunktionen er opdelt i.

Levere

4. Der er sat tid af fra en økonomikonsulent til at oplære andre i Økonomifunktionen i at oprette og vedligeholde de automatiske bogføringsplaner. Det er selvforstærkende at sidde sammen med dedikerede økonomikonsulenter, der kan inspirere hinanden.
5. Der er ikke et stort vedligeholdelsesbehov. Ved skift af økonomikonsulent/bogfører bør der ske en revurdering af opsætning af betalingsplaner. Økonomikonsulenten vurderer løbende, om der er nye leverandører, der kan omfattes af automatisk bogføring, herunder kontrolniveauet på den enkelte leverandør.

Ændringer som følge af digitaliseringen

Organisering og styring

- Det er et samlet team af økonomikonsulenter, der foretager bogføringen (både den automatiske og manuelle) og som foretager budgetopfølgning. Der er flere fagopdelte teams.
- Som led i centraliseringen af bogføringen blev der indført månedlig økonomiopfølgning. På den månedlige opfølgning bliver løn og løbende forbrug, herunder det der er bogført, gennemgået. Det tager ca. en time at gennemføre opfølgningsmødet, der enten afholdes som et fysisk møde eller som Skype-møde. På mødet drøftes også fremadrettede forventede indkøb. Den månedlige budgetopfølgning er også ledelseskontrol og erstatter dermed en separat kontrol.
- Der kontrolleres i de centrale teams ud fra væsentlighed og risiko. De enheder, der bogføres for, ved ikke, hvilke fakturaer der bogføres via betalingsplaner, og hvilke der går gennem manuel bogføring. Hvert team opretter planer på kreditorer, hvor det er sikret, at hvis der sker en fejl, kan kommunen få beløbet retur.
- Der er bestemte typer regninger, der altid kontrolleres, fx håndværkerregninger eller særlige leverandører.

Opgaver og roller

- Der er forskellige løsninger ift., hvornår lederen af den decentrale enhed er inde over en regning, når den skal godkendes og bogføres.
- Med aftaleenhederne er der indgået aftaler om, hvornår lederen skal ind og godkende en faktura til betaling. De skal godkende ved atypiske regninger. I dag går ca. 90 % af fakturaerne direkte igennem til bogføring i teamet til enten manuel eller automatisk bogføring, uden at lederen er inde over.

Ressourcer og kompetencer

- Der er kommet færre opgaver og dermed et mindre tidsforbrug på bogføring.

Teknologi og processer

- Betalingsplanerne er meget forskelligt opsat ift. grænser (fra og til, interval og antal per måned). Det er økonomikonsulenten centralt, der beslutter grænserne.
- Der er oprettet ca. 1600 betalingsplaner. Der er gået ca. 20.000 fakturaer igennem pr. år. De 10 største leverandører udgør ca. 11.000 fakturaer. Der er oprettet flest planer på skoler og dagtilbud (vedr. bl.a. regninger fra COOP).

DIGITAL BOGFØRING

CASE 4: NORDFYNS KOMMUNE

CASE 5: RINGKØBING-SKJERN KOMMUNE

CASE 6: RUDERSDAL KOMMUNE

CASE 7: ESBJERG KOMMUNE

Digitalisering af bogføring af sociale regninger

Baggrund

Rudersdal Kommune har implementeret en digital løsning til match og bogføring af regninger på det sociale område. Rudersdal Kommune besluttede i 2017 at udbrede brugen RPA-løsninger i kommunen. Strategien var at få 15 processer i gang ved brug af software-robotter. Målet var at få software-robotter op at køre, der skulle være selvfinansierende. Områderne betaler en pris til IT for udvikling og et abonnement for driften. På det sociale område blev robotten til betaling af regninger sat i drift i november 2018.

Formål

- At reducere mandetimer til regningsbetaling. Mål om automatisk bogføring af 50% af regninger på dag- og botilbud.
- Skabe øget trivsel ved at frigive tid fra manuelle opgaver til andre opgaver, der er mere meningsfulde.
- Øge kvaliteten gennem en mere sikker og struktureret bogføring, og dermed færre fejl.

Effekter

- 38% af de modtagne regninger betales automatisk af robotten (efter 6 måneders drift). Det har givet en lettelse i arbejdsbyrden i administrationen.

Investering/drift pr. år

Der betales en abonnementsbeløb til IT, der dækker udgifter til software og teknisk support.

Business case

Der er udarbejdet en business case (se kontaktperson for nærmere information).

Tidsplan:

Robotten er udviklet over en periode på seks måneder.

Digital løsning

Robotten håndterer regninger fra: §§107, 108, 103, 104, STU. Robotten matcher regning ift. bevilling i Sensus (myndighedsdel). Det forudsætter fast bevilling. Det betyder, at §97, hvor der ikke er fast timetal på, ikke kommer med. Robotten læser CPR-nummer, slår op i Sensus og finder borgeren, given indsats og CVR-nummer. Robotten slår endvidere op i et selvbygget Excel-ark for at finde: paragraf, art, ejerforhold og målgruppe, så der kommer de rigtige PSP-elementer til kontering i OPUS. Den konterer i OPUS med oplysninger om indsats og periode (som en tekst i bemærkningsfeltet). Hvis der er problemer, skrives det også i OPUS, så sagsbehandleren kan se, hvorfor regningen ikke kunne konteres. Robotten skriver i Sensus, at den er betalt. Der er valgt en standard-robotløsning (Softmotive ProcessRobot).

Kontaktperson

Jens Poulsen, Udviklings- og digitaliseringskonsulent, Rudersdal Kommune, 72 58 14 24, jepo@rudersdal.dk.

Forudsætninger for digital bogføring

Der er en række forudsætninger for, at digitaliseringen kunne lade sig gøre i Rudersdal Kommune. Det drejer sig om:

Rammerne for den digitale løsning

- **Regler og rammer:** Der er defineret meget snævre forretningsregler ift., hvilke typer af regninger en robot kan/må bogføre automatisk. Der er her sket en afvejning af risiko og konsekvens.
- **Mål:** Målet med robotten er at digitalisere manuelle opgaver inden for regningsbetaling samt give en mere sikker og struktureret bogføring.
- **Kommunikation:** Der har ikke været behov for en særlig intern eller ekstern kommunikation forud for projektets igangsættelse.
- **Finansiering:** Der er anvendt samlet fire ugers arbejde til at kortlægge processer og sætte robotten op til at håndtere opgaverne. Området har betalt IT for brug af robotten og for assistance til opsætning af robotten.
- **Organisering:** Der har været ressourcer fra IT og fra fagområdet. På fagområdet har en fagspecialist være drivkræften i kortlægningen og i dialogen med IT.
- **Ledelse:** Udviklingen har været forankret i fagcentret.

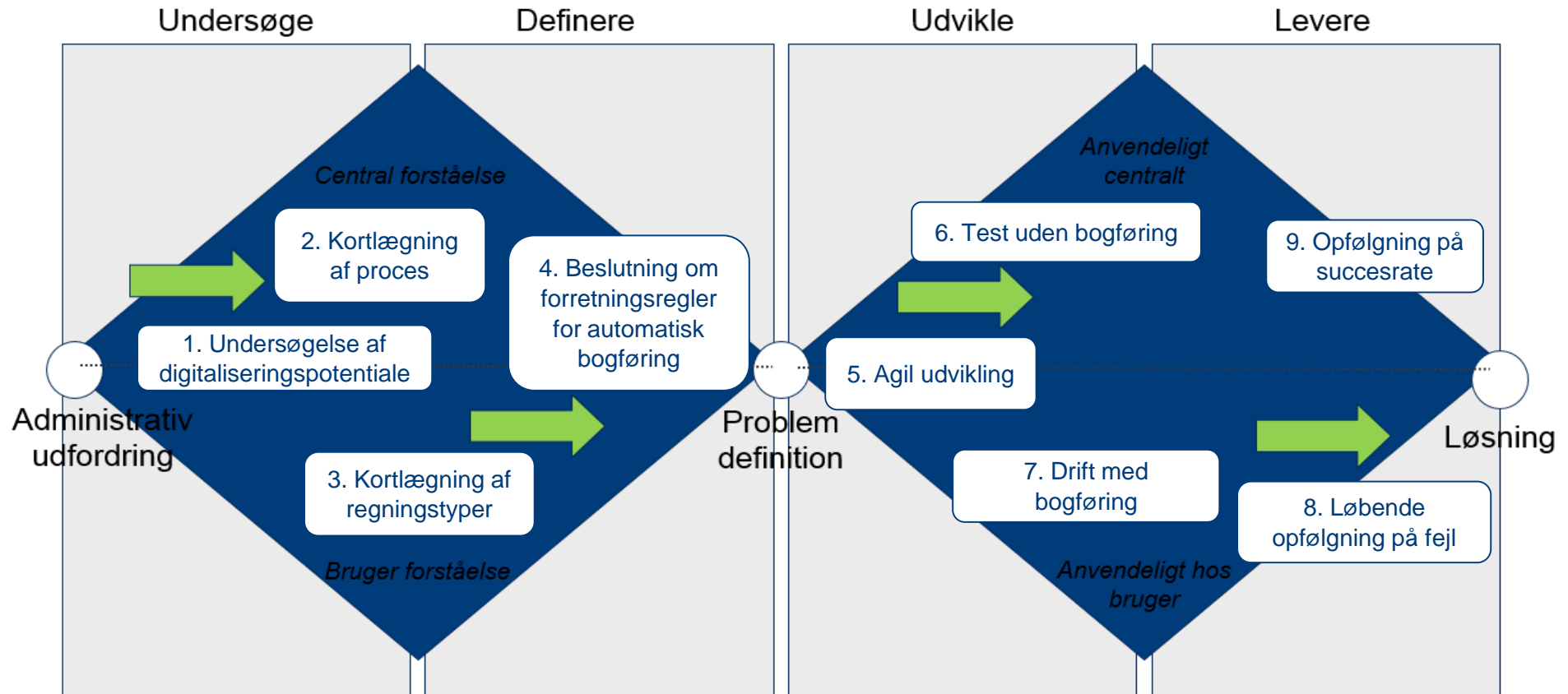
Behovet hos brugerne:

- Der har ikke været behov for at kortlægge behov hos brugerne.

Den valgte digitale løsning

- Der er valgt en standard-robotløsning (Softmotive ProcessRobot), der fungerer sammen med OPUS og Sensum.

Implementering af den digitale løsning (1)



Implementering af den digitale løsning (2)

Undersøge

1. IT blev taget med ind fra start, da det pågældende fagområde gerne ville afprøve, om en software-robot kunne effektivisere regningsbetalingen.
2. Hovedprocessen blev beskrevet, og det blev vurderet, om der var grundlag for standardisering på arbejdsgange.
3. Der blev lavet et samlet udtræk af regninger, der blev gennemgået ift. typer, herunder hvordan de ser ud, og hvor standardiserede regningerne var. På den baggrund blev det besluttet, hvilke regninger der kunne komme med i projektet. Nogle regninger udgik på baggrund af en samlet vurdering fra IT og fagspecialisterne.

Definere

4. Der blev opsat en række regler for, hvordan en robot kunne arbejde ift. de nuværende processer.

Udvikle

5. Der blev igangsat en agil udvikling i dialog med IT. Kodningen af software-robotten blev igangsat. Her blev det hurtigt klart, at robotten ikke arbejder på samme måde som et menneske. Kommunen valgte at vende processen "på hovedet", hvilket vil sige, at der ikke blev taget udgangspunkt i at forstå indsatsstype og datorange ud fra fakturaen, men at der vha. cvr, cpr og beløb er udarbejdet en udelukkelsesmetode, hvor der kun kan være én bevilling, der matcher i Sensum. I udviklingsprocessen mødtes fagområdet og IT ca. hver 2.-3. uge for at teste det, der var udviklet, og arbejde med nye løsninger.
6. Løsningen blev testet uden automatisk bogføring i OPUS. Fagspecialisten tjekkede op på flowet og bogførte regningerne manuelt. Der blev fanget fejl i den periode.
7. Efter fire testkørsler over en periode på to måneder, hvor der blev rettet fejl, blev det besluttet at sætte software-robotten i fuld drift med bogføring i OPUS.

Levere

8. I drift er der ikke længere behov for særskilt opfølgning på, om de regninger, der bogføres af robotten, sker korrekt. Robotten indgår i den ordinære stikprøvekontrol i OPUS. Der følges op på de regninger, der ikke kan godkendes. Regninger, der fejler, drøftes med IT ift., om det kan løses. Der er løbende dialog om, hvad der skal til for at løse problemerne. Kommunen har udarbejdet ny kontaktskabelon til leverandørerne, der angiver, hvilke oplysninger der skal være på en regning.
9. Der følges løbende op på, hvor mange regninger software-robotten kan håndtere fuldt ud uden fejl.

Ændringer som følge af digitaliseringen

Organisering og styring

- Regningsbetalingen ligger i fagområdet. Der er ikke sket ændringer i organisering eller styring som følge af robotten.
- Automatisk match af regninger forudsætter en stor registreringsdisciplin i fagsystemet Sensum. Det er skabt gennem en centralisering af ansvar for oprettelse af leverandører og nye takster i systemet hos udvalgte administrative medarbejdere.

Opgaver og roller

- Robotten baserer sig på data i Sensum, som der i kommunen i forvejen var fokus på validering af, da de samme data anvendes til økonomistyring, herunder prognoser.
- Der er blevet færre regninger, der skal håndteres.
- Der er kommet en ny opgave med at følge op på de regninger, der fejler i robotens arbejde.
- Der er en kultur om, at en regning ikke betales, hvis der ikke er en bevilling i Sensum. En bevilling består af en ydelse, en leverandør og en takst. Hvis der er uoverensstemmelse mellem regning og Sensum, så er det sagsbehandleren (og ikke regningsmedarbejderen), der skal tage fat i leverandør for at få en korrekt regning.
- Hvis der kommer nye takster fra leverandøren, bliver de oprettet af de administrative medarbejderen og ikke sagsbehandleren.
- Der skal ske en løbende opdatering af støtteark i Excel i forbindelse med ændringer af kontoplanen.

Ressourcer og kompetencer

- Løsningen kræver ikke store ressourcer at drifte, hvilket svarer til ca. en time om måneden.
- Hvis der kommer ændringer i OPUS eller Sensum, er der ekstraarbejde.

Teknologi og processer

- Der anvendes en standard-robotteknologi.
- I Sensum er der et dispositionsark. Det er en forudsætning for løsningen.

DIGITAL BOGFØRING

CASE 4: NORDFYNS KOMMUNE

CASE 5: RINGKØBING-SKJERN KOMMUNE

CASE 6: RUDERSDAL KOMMUNE (RPA)

CASE 7: ESBJERG KOMMUNE

Digitalisering af fakturabehandling

Baggrund

Fakturabehandling er en af de mest ressourcekrævende processer, når de samlede bogføringsopgaver bliver taget betragtning. I Esbjerg Kommune vedtog byrådet i forbindelse med budgettet for 2019-2022, at der skulle indføres automatisk fakturahåndtering på alle områder. Besparelserne i forbindelse med projektet skulle allerede udmøntes i de enkelte forvaltninger i budgettet for 2019-2022. Automatisering sker bl.a. ved brug af Machine Learning.

Formål

- Lette processen omkring fakturabetaling og frigive tid til andre opgaver.
- Øge kvaliteten, sikre korrekt moms og undgå dobbeltbetalinger.
- En målsætning om antal faktura, der skal automatiseres på 20%, 30%, 40% og 50% henover fire år.

Effekter

Det har taget lidt længere tid at nå målene end forventet, men Esbjerg Kommune kommer hele tiden tættere på målet. Specielt efter de større områder som fx. Børn & Kultur og Sundhed & Omsorg er blevet automatiseret.

Investering/drift pr. år

Esbjerg Kommune betaler 10 kr. per faktura, der bliver behandlet automatisk ved en garanteret minimumsbetaling på 25.000 fakturaer. Samtidig krævede det ca. 100.000 kr. i udviklingsomkostninger.

Business case

Der er udarbejdet en business case. Bruttonationale er 1,25 mio. kr. stigende til 2,9 mio. kr. med et bruttorationale pr. faktura på 45-50 kr. Derudover var potentialet på 125.000 ud af 220.000 mulige fakturaer. Besparelserne er blevet på de enkelte områder.

Tidsplan

Projektet er startet som pilotprojekt på syv daginstitutioner medio november 2018 og er herefter i løbet af 2019 bredt ud til stort set alle relevante områder.

Digital løsning

Den digitale løsning er kobling mellem en softwarerobot (RPA) og Machine Learning, hvor konteringen kan forudsiges på baggrund af mønstergenkendelse. Det sker på baggrund af de seneste tre års fakturalinjer og finansposter samt oplysninger omkring kontoplanændringer, kreditorer og finansposter. Automatiseringen af fakturabehandlingen betyder, at robotten analyserer, risikovurderer, behandler og konterer indkomne faktura. Den digitale løsning er udarbejdet af Enversion A/S og fungerer sammen med forskellige økonomisystemer.

Kontaktperson

Klaus Hyldborg Sørensen, Budget- og Regnskabschef, Esbjerg Kommune, 51166713, klsre@esbjergkommune.dk.

Forudsætninger for digitalisering af fakturabehandling

Der er en række forudsætninger for, at digitaliseringen kunne lade sig gøre i Esbjerg Kommune. Det drejer sig om:

Rammerne for den digitale løsning

- **Mål:** Esbjerg Kommune har udarbejdet mål for digitaliseringen af fakturabetaling ift. hvor mange fakturaer robotten skal behandle i løbet af de første fire år. Det første år er målet, at robotten skal håndtere 20% af fakturabehandlingen automatisk, andet år er 30% osv.
- **Finansiering:** Projektet blev finansieret af bruttorationalet, der blev indarbejdet i budget 2019-2022.
- **Organisering:** Projektet er organiseret af Økonomi under Budget- og Regnskabschefen, hvor også projektlederen er fra. Et vigtigt element i forhold til projektlederen har været, at medarbejderen havde et indgående kendskab økonomisystemet, samt hvordan processen omkring bogføring foregik. Det er projektlederen, der har været bindeleddet til forvaltningerne, ligesom det har været projektlederen, som har haft møder og mailkorrespondancer med leverandøren.
- **Ledelse:** Digitaliseringen af fakturabehandling blev besluttet af byrådet og har derfor både politisk bevågenhed og ejerskab. Det har haft betydning i forholdt til at udrulle løsningen i hele organisationen. Derudover blev der oprettet en overordnet styregruppe, som har ophæng centralt hos Økonomi. Udover styregruppen blev der oprettet en tværgående projektgruppe med repræsentanter fra hver forvaltning.

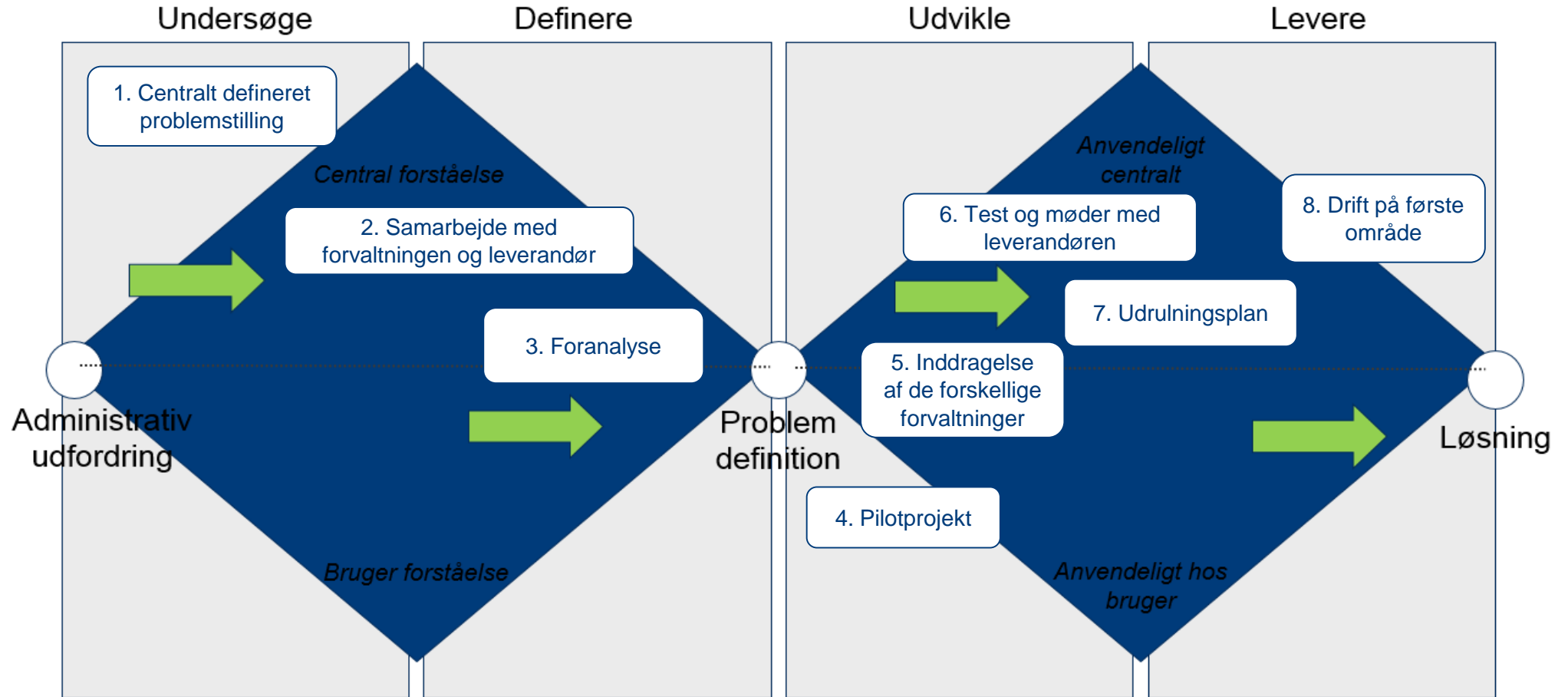
Behovet hos brugerne

- Fakturabetaling er en opgave, der kræver tid for medarbejderne, da der ofte kan være mange faktura med mindre beløb. Den digitale løsning er med til at hjælpe administrative medarbejderne med at nedbringe arbejdsbyrden og frigive tid til andre opgaver.

Den valgte digitale løsning

- Den automatiske fakturabetaling fungerer ved, at leverandøren hver aften får en kopi af alle kommunens indkomne faktura inden de bliver tilgængelige i Prisme økonomisystem.
- Baseret på en række regler som formkrav, beløb, kreditoradresse, CVR nummer og dublet faktura bliver der foretaget en vurdering af, om fakturaen er egnet til automatisk håndtering.
- De bilag, som robotten ikke håndterer, fordi der ikke kan findes et entydigt mønster baseret på den historiske data, bliver lagt til manuel behandling i Prisme økonomisystem, som fakturaen normalt ville.

Implementering af den digitale løsning (1)



Implementering af den digitale løsning (2)

Undersøge

1. En central defineret problemstilling, hvor implementeringen blev koordineret af en styregruppe og projektgruppe, som er organiseret under den centrale økonomiafdeling. Styregruppen og projektgruppen, hvor de enkelte forvaltninger er repræsenteret, har været med til at finpudse robotten undervejs.
2. Esbjerg Kommune var den første kommune, der skulle prøve den digitale løsning, og derfor valgte Esbjerg Kommune at anskue projektet som et udviklingsprojektet, hvor de i samarbejde med forvaltningerne og leverandøren var med til at tilpasse den digitale løsning til den kommunale kontekst.

Definere

3. Der blev udarbejdet en foranalyse i samarbejde med leverandøren, som viste, at der var en positiv business case. Derudover viste foranalysen, at Esbjerg Kommune havde en relativ kompliceret kontoplan og mange konti, der sjældent blev brugt. Foranalysen viste også, at der var et automatiseringspotentiale på mellem 40-60% af fakturavolumen.

Udvikle

4. Der bliver igangsat et pilotprojekt på dagtilbudsområdet, og på baggrund af erfaringerne blev den digitale løsning finpudset og gjort klar til udrulning på flere områder.
5. Projektlederen har været aktiv ude i organisationen og været i dialog med de forskellige forvaltninger og de ledere samt medarbejdere, der blev berørte af robotten. Det har skabt tryghed i forhold til den digitale løsning. Derudover oplever lederne og medarbejderne, at robotten konterer korrekt, hvilket er med til at øge tilliden til den digitale løsning. Et vigtigt element er dog, at der er plads til at tale åbent om udfordringerne, hvilket dialogen med forvaltningerne har skabt grundlag for. Det har været projektlederens opgave at indsamle de forskellige erfaringer, som forvaltningerne havde med robotten rundt om i organisationen.
6. I gennem hele processen har styregruppen og projektlederen haft en god dialog med leverandøren både på telefonmøder, mail og ved fysiske møder. Derudover har leverandøren været med til møder med medarbejderne i fagforvaltningen, da pilotprojektet skulle starte.

Levere

7. Der blev lavet en udrulningsplan for hele kommunen. Pilotprojektet var på dagtilbudsområdet, 1. udrulning efter pilotprojektet var på øvrige områder i Børn & Kultur, 2. udrulning var på Omsorg og Pleje, 3. udrulning var på Handicap, og sidste udrulning er på de øvrige områder. Der skete løbende en analyse af de fakturer, som robotten ikke håndterede. Der var i starten udfordringer, som var forskellig fra forvaltning 64 til forvaltning. Bl.a. havde robotten svært ved at bogføre med angivelse af cpr-numre.

Ændringer som følge af digitaliseringen

Organisering og styring

- Robotten er oprettet i Prisme ligesom andre medarbejdere med et brugernavn, hvilket betyder, at alle fakturer, der er håndteret af robotten nemt kan udsøges. De administrative ledere har samtidig fået adgang til Enversions webportal "Fakturabahandling", som giver et godt overblik over, hvilke fakturer, der er blevet håndteret automatisk indenfor deres område.

Opgaver og roller

- Den automatiske fakturabehandling er med til at frigive tid til andre opgaver for de administrative medarbejdere, der til dagligt sidder med bogføringsopgaven.
- Der er foretaget en tilføjelse i kommunens kasse- og regnskabsregulativ. Hvis der således er indført automatisk fakturagodkendelse på de budgetansvarliges område, kan det medføre krav om skærpet ledelsestilsyn, herunder en skærpelse af bilagskontrollen. Det skal ske af hensyntagen til væsentlighed og risiko på området.
- Den automatiske fakturahåndtering udtager automatisk 5% til stikprøver, som er fakturer, der kunne være konteret automatisk, men som går igennem til manuel behandling. Det sker for at kontrollere, at fakturahåndteringen forsat sker korrekt.
- Det er administrative medarbejdere, der holder øje med om robotten konterer korrekt. Derudover følger projektgruppen robotens arbejde.

Ressourcer og kompetencer

- Systemet kræver ikke ekstra kompetencer hos medarbejderne. Der har dog været en usikkerhed hos brugerne om, hvorvidt robotten kunne kontere korrekt. Erfaringerne fra implementeringen hos Børn & Dagtilbud samt Sund & Omsorg viser, at robotten er stabil, og det værste der kan ske er, at robotten ikke håndterer helt så mange fakturer, som ønsket var. Et område, der er sat i drift, kan stoppes fra dag til dag, hvis der skulle vise sig at være u hensigtsmæssigheder i den automatiske fakturabehandling.

Teknologi og processer

- Processen omkring fakturabetaling er fuldt ud automatiseret og robotten bliver løbende "trænet" i at fakturere. Det kræver dog oftest ca. 20 ensartede fakturer for, at robotten har data nok til at kunne fakturere på baggrund af historisk data.

CASE 8: DIGITALISERING AF KØRSELSGODTGØRELSE I NORDFYNS KOMMUNE

Digitalisering af kørselsgodtgørelse

Baggrund

Nordfyns Kommune ønskede at effektivisere administrationen med håndtering af udbetaling af kørselsgodtgørelse og samtidig sikre, at der var en effektiv håndhævelse af reglerne på området. Det blev derfor besluttet centralt fra Lønkontoret med opbakning fra direktionen, at implementere en app-løsning.

Formål

Formålet var at skabe en bedre og billigere administration gennem afskaffelse af papirblanketter gennem brugen af en app, hvor medarbejderen selv registrerer sin kørsel. Sideordnet med mere effektive processer var formålet at få en mere automatisk kontrol af reglerne på området, hvor der var en manuel kontrol, der kunne erstattes af en digitalkontrol.

Effekter

- Reducerede antallet af fejl ved indtastning af manuelle processer.
- Tidsbesparelse ved at undgå dobbeltindtastninger.
- Automatisk kontrol af reglerne for kørselsgodtgørelse, da der i løsningen er indbygget regler på området (20.000 kr. grænse og 60 dagsregel for politikere). Det sikrer en automatisk korrekt beregning af kilometer, der ydes godtgørelse for.
- 99% anvender appen i dag. Det tog seks måneder at nå resultatet. Gennem de digitale nøgletal kan der løbende følges med i anvendelsesgraden.

Investering/drift pr. år

Ca. 20.000 kr. i investering i opstart. Der er en fast pris for brug af appen. Det er ikke afhængigt af antallet af brugere.

Business case

Investeringen i app m.m. har tjent sig selv ind i sparet tid.

Tidsplan

Løsningen er implementeret over en periode på seks måneder.

Digital løsning

App-løsning til kørsel fra KMD. Der findes andre leverandører på markedet, der også leverer lignende løsninger.

Kontaktperson

Gitte Clemmensen, Chef for Økonomi og Løn, Nordfyns Kommune, 29 36 28 03, gic@nordfynskommune.dk.

Forudsætninger for digital indberetning af kørsler

Der er en række forudsætninger for, at digitaliseringen kunne lade sig gøre i Nordfyns Kommune. Det drejer sig om:

Rammerne for den digitale løsning

- **Mål:** At skabe en mere effektiv arbejdsgang, hvor det er nemmere at håndhæve reglerne på området.
- **Kommunikation:** Der er løbende kommunikeret med chefgruppen og MED-udvalget. Medarbejderne er orienteret gennem et nyhedsbrev som led i udrulningen af løsningen.
- **Finansiering:** Der blev givet finansiering til indkøb og udvikling af systemet, men ikke til selve implementeringen, som HR- og IT-afdelingen stod for i fællesskab.
- **Organisering:** Implementering er håndteret af det centrale Lønkontor.
- **Ledelse:** Implementeringen er styret af Lønkontoret med opbakning fra direktionen som led i ændringen af reglerne på området.

Behovet hos brugerne:

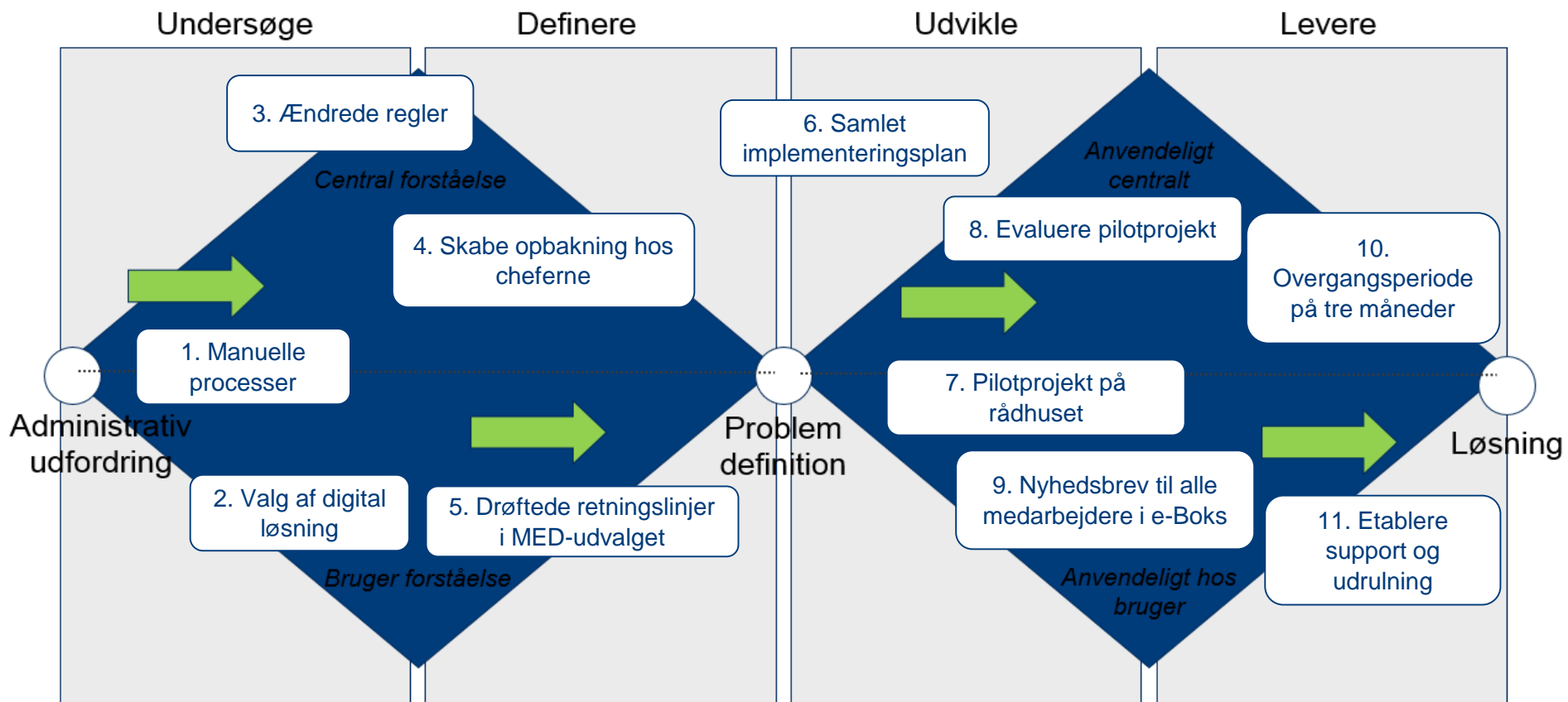
- Brugere blev ikke inddraget i beslutningsprocessen om at indføre en app. Det var centralt, at der blev efterlyst en smartere metode. Ledere og MED-udvalget er involveret undervejs bl.a. som følge af, at der er kommet nye regler for kørselsgodtgørelse.

Den valgte digitale løsning

- Nordfyns Kommune har formået at balancere rammerne for den digitale løsning med brugernes behov. Det er sket ved at vælge en løsning, der erstatter manuelle arbejdsgange og sikrer en hurtig håndtering af den enkelte sag (udbetaling af kørsel).

Implementering af den digitale løsning (1)

Kommunen gennemførte et pilotprojekt, der blev evalueret. Efter pilotprojekt og evaluering blev løsningen implementeret i hele kommunen. Det blev besluttet at have en kort overgangsperiode fra den tidligere manuelle løsning.



Implementering af den digitale løsning (2)

Undersøge

1. Det blev konstateret, at der blev brugt mange ressourcer på opgaven med manuel håndtering af kørselsgodtgørelse.
2. Nordfyn Kommune blev præsenteret for en app-løsning fra leverandøren, som kunne lette administrationen gennem digital datafangst ved kilden.
3. Som led i kortlægningen af området genbesøgte kommunen regelgrundlag for, hvad medarbejderne kunne få af godtgørelse.

Definere

4. På chefforum blev der orienteret om løsningen, om fordele og ulemper og om chefernes nye rolle. Det var vigtigt for at skabe opbakning hos cheferne. Der var modstand mod ændringen pga. nye godkendelsesprocedure. Det førte til nye retningslinjer.
5. Retningslinjer for godtgørelse blev drøftet i MED-udvalget og strømlinet og ændret til, at medarbejderne kun kan få kørselsgodtgørelse for flere kilometer.

Udvikle

6. Der blev udarbejdet en plan for implementering. Der var i denne fase dialog med fagchefer om den bedste implementering. Appen blev gjort klar sammen med leverandøren. Der blev udarbejdet en vejledning til brugerne.

Levere

7. Kommunen startede med et pilotprojekt på rådhuset for at fange evt. uhensigtsmæssigheder ved implementeringen.
8. I pilotprojektet blev brugen af appen evalueret hos medarbejderne og hos lederen ift. godkendelsesproceduren. Konklusionen var, at appen er intuitiv at anvende og implementering var nem. Da medarbejderne i Økonomi og Løn havde anvendt prototypen, kunne de efterfølgende fungere som ambassadører i den videre implementering.
9. Implementering blev foretaget i resten af organisationen, hvor resten af medarbejderne kom på appen. Der blev udarbejdet et nyhedsbrev til alle medarbejdere, som blev sendt til deres e-Boks. Her blev der også sendt de nye retningslinjer med. Der blev endvidere orienteret om, at forudsætningen for at få godtgørelse fremadrettet er, at man bruger appen. Der blev tilbudt et besøg fra Lønkontoret i forbindelse med implementeringen. Lønkontoret var ude ca. 10 steder, hvor medarbejderne fik præsenteret løsningen og fik hjælp til at logge på første gang.
10. I de første tre måneder efter appen blev taget i brug kunne medarbejderne både indberette på den gamle måde og via appen.
11. Efter tre måneder blev der lukket for den manuelle blanketløsning.

Ændringer som følge digitaliseringen

Organisering og styring

- Der er kommet en bedre økonomiopfølgning, da kørsel tastes løbende af medarbejderne. Udgiften til kørselsgodtgørelse er den samme før og efter, så det er ikke blevet dyrere for kommunen. Det kan også delvist skyldes, at der udbetales til færre kilometer som følge af ændringerne af reglerne for kørselsgodtgørelse.
- Der er sikkerhed for lovmedholdelighed ift. skattefri kørsel. Det betyder at arbejdsgiverforpligtelsen bliver løftet på den korrekte måde.
- Der er sparet tid på indtastning centralt.
- Udbetaling af kørselsgodtgørelse kommer på lønsedlen. Hvis den er godkendt af lederen inden den 18. i måneden, kommer godtgørelsen til udbetaling med samme måneds lønudbetaling.

Opgaver

- Der blev etableret en support centralt i Lønkontoret, hvor medarbejdere kan ringe til Lønkontoret og få hjælp og svar på spørgsmål. Der var ikke mange opringninger.
- Når nye medarbejder ansættes, bliver de automatisk oprettet til brug af appen.
- Hvis lederen ikke får godkendt kørslerne, kan der følges op centralt.
- Ved ny ansættelse orienterer lederen den nye medarbejder om appen, og hvordan den downloades.

Ressourcer og kompetencer

- Løsningen forudsætter ikke nye kompetencer i kommunen. Medarbejderne skal gøre det samme som hidtil. Nu sker det i en digital løsning i stedet for på en blanket. Medarbejderen har et overblik i appen over deres kørsler, så der er ikke længere forespørgsler om kørsler eller rykkere på udbetaling af kørselsgodtgørelse.
- Løsningen har medført et samlet fald i tidsforbruget på opgaven.

Teknologi og processer

- Løsningen har fungeret fra start med ganske få driftsproblemer. De er blevet løst. Der er således ikke problemer i dag.

CASE 9: DIGITALISERING AF BILAGSHÅNDTERING I HOLBÆK KOMMUNE

Digitalisering af bilagshåndtering

Baggrund

Holbæk Kommune er en af de kommuner, hvor processen omkring indkøb og udlæg var ugenomsigtig, og hvor der ofte manglede dokumentation for indkøbene. Derudover var det svært at identificere, hvem der havde foretaget indkøbene. Holbæk Kommune har derfor valgt at digitalisere en del af bilagshåndteringen gennem en app-løsning, hvor brugerne kan tage foto af bilag. Appen er en udlægsapp.

Formål

- At gøre det nemt for de enkelte brugere at indberette bilag.
- At reducere manuelle indtastninger og fejl, da sekretærer ikke skal indtaste de fysiske bilag.
- At gøre det nemt at kunne dokumentere, hvad der er blevet købt ind, og hvem der har foretaget indkøbene.

Effekter

- Bedre overblik over indkøb.
- Hurtigere betjening af indberetning af bilag.

Business case

Der er oprettet en business case, der estimerer, at der vil være en tidsmæssig besparelse ved brug af den digitale løsning svarende til 1,5 årsværk for alle bilagshåndteringer.

Tidsplan

Første app blev implementeret i 2016 og var fuldt implementeret i alle afdelinger fra 2017. Holbæk Kommune har en forhåbning om at slå over til anden version fra 2020, hvor Eurocard også er integreret i appen.

Digital løsning

En app-løsning leveret af Acubiz, hvor brugerne kan tage foto af bilag.

Kontaktperson

Lars Nielsen, Afdelingsleder Organisationservice, Løn og Regnskab, Holbæk Kommune, 72 36 63 54 lagun@holb.dk.

Forudsætninger for digital bilagshåndtering

Der er en række forudsætninger for, at digitaliseringen kunne lade sig gøre i Holbæk Kommune. Det drejer sig om:

Rammerne for den digitale løsning

- **Mål:** Der var ikke formuleret nogle direkte mål, men der var en general målsætning om at reducere de manuelle indtastninger og opståede fejl i forbindelse med dobbeltindtastninger.
- **Finansiering:** Løn- og Regnskabsafdelingen har finansieret den digitale løsning.
- **Organisering:** Holbæk Kommune har valgt at opretholde en forholdsvis decentral indkøbsstruktur, hvilket betyder, at der er mulighed for at medarbejdere kan foretage og lave udlæg for småindkøb. Den digitale løsning skal forstås i lyset af den indkøbsstruktur, hvor medarbejdere indberetter bilag via en app.
- **Ledelse:** Løn- og Regnskabsafdelingen tog initiativet til digitalisering af bilagshåndtering, hvor også projektlederen er fra.
- **Samarbejde:** Leverandøren skulle vænne sig til at samarbejde med en offentlig institution fremfor en privat virksomhed, da både økonomistyringen og økonomisystemet er anderledes.

Behovet hos brugerne

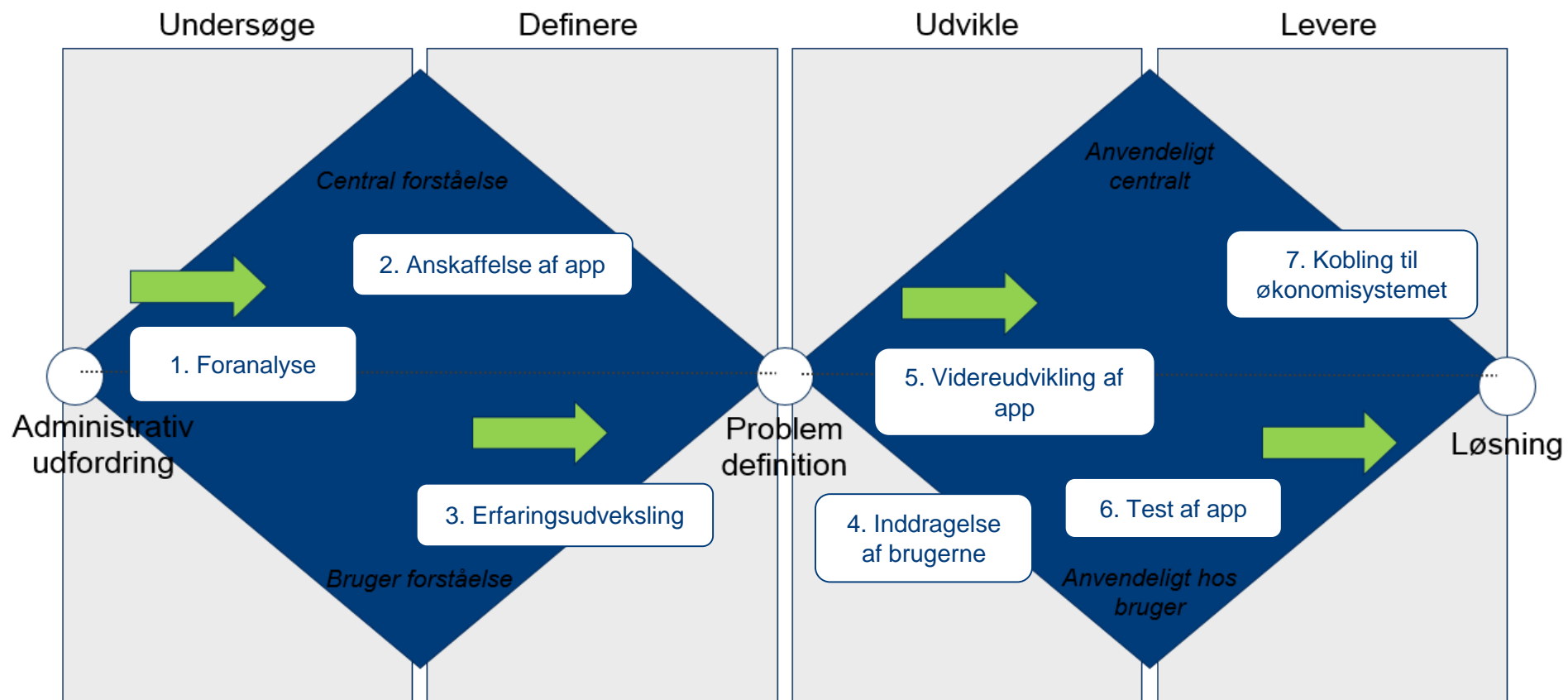
Der er to forskellige brugere, der bliver berørt af den digitale løsning. Den ene er de medarbejdere, der bogfører, som i forbindelse med appen får færre fysiske bilag som skal indtastes. Den anden bruger er slutbrugerne, som er de medarbejdere, der foretager indkøbene og skal benytte appen direkte ved at tage et billede af bilagene. Nogle af slutbrugerne syntes til at starte med, at det var nemmere bare at aflevere bilagene til en sekretær.

Den valgte digitale løsning

En app leveret af Acubiz, der gør det nemt at indberette bilag.

Implementering af den digitale løsning (1)

Implementeringen skete løbende og startede med én afdeling for at bevare overblik og holde antallet af henvendelser på et minimum. Afdelingerne er samtidig forskellige og havde derfor forskellige behov. F.eks. skulle Teknisk Service-personale gribes lidt anderledes an, fordi de ikke var vant til at bruge apps. Der var derfor en kontaktperson i Teknisk Service, som kunne viderefremde til Teknisk Service-personalet. I andre afdelinger blev informationen omkring appen sendt direkte ud til medarbejdere.



Implementering af den digitale løsning (2)

Undersøge

1. Der blev lavet en analyse i Holbæk Kommune for at afdække om bogføringen skulle centraliseres, hvor alle decentrale indkøbere blev interviewet. Konklusionen var, at der ikke blev sparet tid på bogføringen, og beslutningen var, at processerne derfor ikke skulle centraliseres, men i stedet digitaliseres.

Definere

2. Løn og Regnskab valgte en app-løsning og indgik samtidig en aftale med Eurocard om personlige kort til indkøb, så det blev tydeligt, hvem der var ansvarlig for hvert indkøb.
3. Der blev holdt møde med en Slagelse kommune, som allerede havde implementeret den digitale løsning, og som delte deres erfaringer med implementeringen.

Udvikle

4. Løn og Regnskab begyndte at inddrage afdelingerne for at identificere, hvem der skulle bogføre. Medarbejderne blev tilbudt et kursus. De berørte medarbejdere bogførte allerede i økonomisystemet og kunne derfor godt se fordelene ved den nye digitale løsning.
5. Den digitale løsning blev udviklet specifikt til Holbæk Kommune og Slagelse Kommune, og de har derfor haft mulighed for at påvirke udviklingen af appen. Før fandtes løsningen kun til private firmaer, men i en offentlig organisation skal der bogføres ift. den autoriserede kontoplan, hvilket gør bogføringen forskellig fra private firmaers bogføring.
6. Løn- og Regnskabsafdelingen testede appen, og derefter blev den udrullet på de forskellige afdelinger.

Levere

7. Holbæk Kommune står overfor at skulle udskifte til en ny version af en app, der kan kobles direkte til økonomisystemet. Det betyder, at nye medarbejdere bliver direkte oprettet og fratrædte bliver slettet i appen. Slutbrugerne kommer ikke til at mærke en stor ændring, men det betyder færre opgaver for Løn- og Regnskabsafdelingen.

Ændringer som følge af digitaliseringen

Organisering og styring

- Brugere har taget appen til sig. Brugen af kort blev reduceret fra omkring 31.000 i 2015 (handler med kort i detailhandel samt privateudlæg) til ca. 18.000 i 2018, fordi e-handel og fælles indkøbsaftaler skulle bruges mere.
- En bagside ved appen er dog, at den kan underminere brugen af indkøbsaftaler, fordi det er blevet nemmere at handle direkte med kort. Der skal derfor være kommunikation fra centralt hold om, at de fælles indkøbsaftaler skal benyttes.

Opgaver og roller

- Kommunen tager ikke imod papirkvitteringer for udlæg. Medarbejderne skal indtaste i appen for at få udbetalt udlæg.
- Løn og Regnskab havde forventet færre opgaver i forbindelse med vedligeholdelse af brugen af appen eksempelvis i forbindelse med oprettelse af nye brugere, der fremover med den nye app bliver klaret automatisk.
- Før den nuværende app var Løn og Regnskab ikke en del af de decentrale betalinger. Det stod brugere og den ansvarlige bogfører for, men nu er en del af ansvaret placeret hos Løn og Regnskab.

Ressourcer og kompetencer

- Holbæk Kommune har et bagudrettet ledelsestilsyn af købene, så lederen ikke skal godkende alle bilag. Det er ca. 5% af bilagene der er underlagt det almindelige ledelsestilsyn.
- Appen er meget simpel for brugerne at benytte.

Teknologi og processer

- I den nuværende løsning skal nye medarbejdere oprettes og fratrådte medarbejdere skal slettes i appen. Holbæk Kommune opgraderer om få måneder til en ny app, som er koblet op på økonomisystemet, og nye brugere bliver herved oprettet og slettet automatisk, når en medarbejder oprettes eller slettes i økonomisystemet.
- Slutbrugerne kommer ikke til at mærke den store ændring, men centralt i Løn og Regnskab bliver der mindre vedligeholdelse med den nye løsning.

CASE 10: DIGITALISERING AF OPKRÆVNING AF KONTANTHJÆLPSKRAV I VALLENSBÆK KOMMUNE

Digitalisering af opkrævning af kontanthjælpskrav

Baggrund

Vallensbæk Kommune har en overordnet digitaliseringsstrategi og et ønske om at digitalisere manuelle processer. Et af stederne er opkrævning af kontanthjælpskravet, hvor Vallensbæk Kommunes samlede restance på kontanthjælpskrav er omkring 8.400.000 kr. fordelt på 289 borgere.

Kommunen valgte KMD Opus Debitor, Aftaleadministration som den digitale løsning til projektet. Når en borger modtager et kontanthjælpsbidrag, var det tidligere nødvendigt manuelt at oprette en sag og beregne, hvor meget borgeren skulle betale tilbage, eller om beløbet skulle henlægges til senere behandling. Sagsbehandlerne sendte faktura og rykkere ud manuelt, og fastsatte aftaler om tilbagebetaling når borgere ikke betalte rettidigt. Alt dette foregår nu automatisk.

Siden implementeringen er der oprettet 110 aftaler i Aftaleadministration, hvoraf nogle nu er lukkede, da de enten er sendt til inddrivelse eller færdigbetalt. Tilbage er til dagsdato er 64 igangværende aftaler. I fremtiden vil alle aftaler automatisk blive behandlet via Aftaleadministrationen.

Formål

- Sikre korrekt og rettidige beregninger for dermed at opkræve flest mulige kontanthjælpskrav.
- Frigive tid, der kan bruges på fx den faglige sagsbehandling

Effekter

- Mere effektiv opkrævning af kontanthjælpskrav.
- Frigivelse af ressourcer, der nu med stor succes anvendes til opkrævning af ejendomsskatter eller faglig sagsbehandling.
- Procedurer gennemføres ensartet og alle borger behandles ens.

Investering/drift pr. år

Ønskes ikke oplyst af konkurrenceretlige grunde.

Tidsplan

Fra ide til idriftsat inkl. oprydning i gamle sager er 3-4 måneder.

Digital løsning

KMD Opus Debitor, Aftaleadministration, som selv registrerer tilbagebetalingspligtige krav fra kontanthjælpssystemet, og beregner automatisk hvor meget kontanthjælpsmodtagere skal betale tilbage, når de er kommet i arbejde.

Kontaktperson

Stine Buch, Økonomifaglig konsulent/Kommunal pantefoged, Center for Økonomi og Indkøb, STB@vallensbaek.dk.

Forudsætninger for digital opkrævning af kontanthjælpskrav

Der er en række forudsætninger for, at digitaliseringen kunne lade sig gøre i Vallensbæk Kommune. Det drejer sig om:

Rammerne for den digitale løsning

- **Mål:** Sikre korrekt og rettidige beregninger for dermed at opkræve flest mulige kontanthjælpskrav, samt at frigive tid.
- **Kommunikation:**
 - Medarbejderne var med til se ideen i en præsentation fra leverandøren, og det var i det samspil at behovet for løsningen blev kommunikeret
 - Socialområdet/Ydelsesteamet blev orienteret om indkøb af systemet, men betydningen blev først klar efter idriftsættelse (borgernes reaktion ved udsendelse af krav/betalingsplaner samt fraværet af muligheden for at aftale mere lempelig plan).
- **Finansiering:** Tilkøb af systemet blev finansieret indenfor eget budget.
- **Organisering:** Økonomi- og beskæftigelsesdirektør agerede styregruppe og to medarbejdere udgjorde projektteamet.
- **Ledelse:** Projektet er forankret hos direktøren for området. Projektet har ophæng til Vallensbæk Kommunes digitaliseringsstrategi og et ønske om at digitalisere manuelle processer.

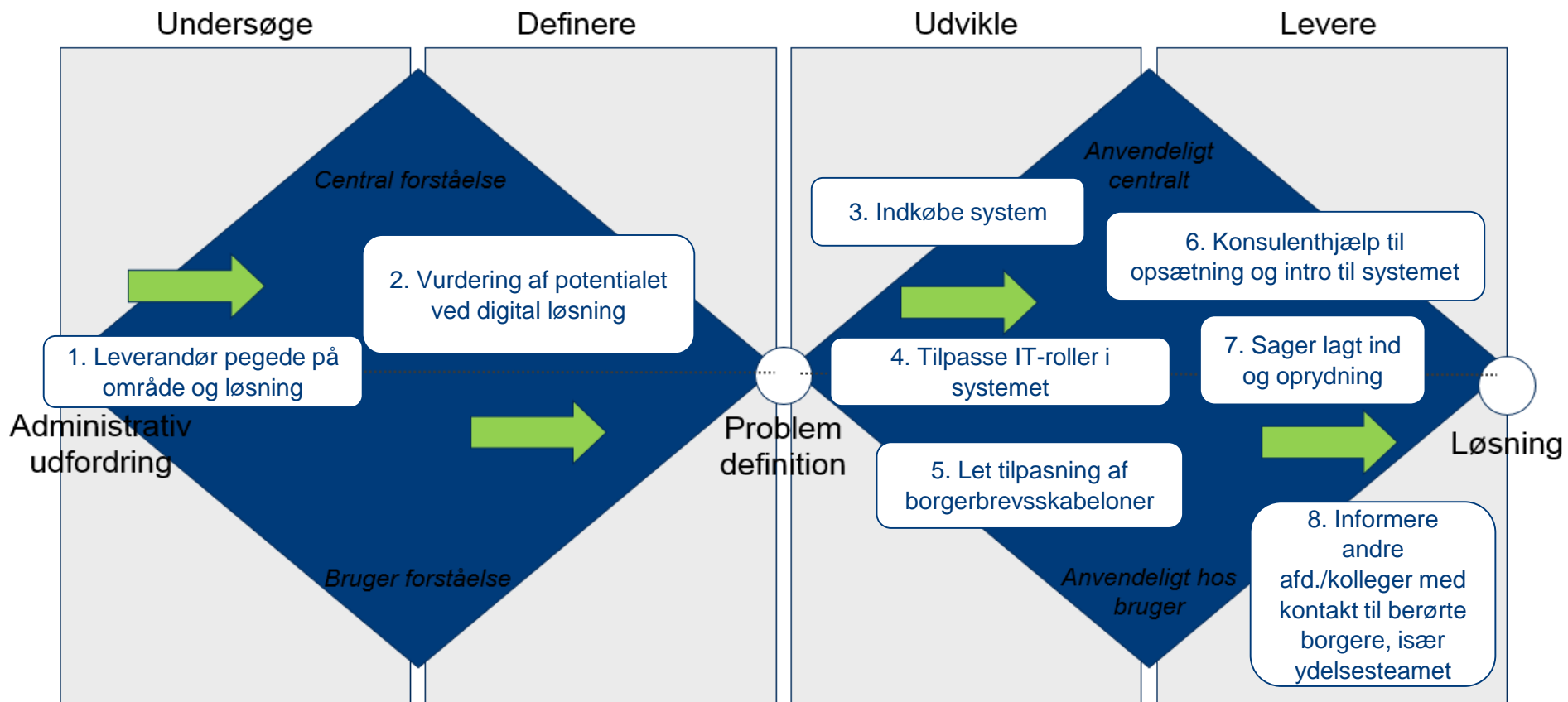
Behovet hos brugerne

- Automatisering af manuelle processer så de gennemføres rettidigt og ensartet.

Den valgte digitale løsning

- KMD Aftaleadministration der udregner størrelsen af tilbagebetalingsbeløbet på tilbagebetalingspligtige krav, som kommunen er forpligtet til at sikre.

Implementering af den digitale løsning (1)



Implementering af den digitale løsning (2)

Undersøge

1. Leverandøren henledte opmærksomheden på udfordringen ved at præsentere systemet på et af de tilbagevendende halvårslige statusmøder. Det gjorde at også medarbejderne kunne se ideen med at implementere løsningen.

Definere

2. Den digitale løsning blev sammenholdt med den aktuelle manuelle proces. Før skulle medarbejderne ind i forskellige programmer og hente data for at lave beregningerne selv, men den del bliver automatiseret.

Udvikle

3. Indkøbte systemet. Det var her vigtigt at alle de centrale opkrævningsprocesser er digitaliseret, så der eks. frigives tid til selve sagsbehandlingen.
4. Tildelte nye roller i OPUS til medarbejderne og til KMD, der skulle autoriseres som revisor på E-Indkomst.
5. Let tilpasning af skabeloner til borgerbreve.

Levere

6. Købte en konsulentdag til implementering og idriftsættelse, herunder anbefalinger ifm. indlægning af sager og oprydning heri (forældede krav).
7. Brugte ca. 30 timer på at indlægge sager og rydde op
8. Informere kolleger og andre afdelinger med kontakt til berørte borgere. En væsentlig ændring er, at Ydelsesteamet ikke længere kan drøfte afdragsplaner med borgerne. Kolleger i andre afdelinger er ikke inddraget tidligere, da området er lovreguleret og selve den digitale løsning kun betjenes fra Økonomiafdelingen.

Ændringer som følge af digitaliseringen

Organisering og styring

- Ledelsesinformation vedrørende restancer gennemgås som hidtil.
- Valgte ikke at bruge automatisk afskrivning for at sikre inddrivelse af mest mulig kontanthjælpskrav.
- Integration til fagsystemer er med til at øge datakvaliteten.

Opgaver og roller

- Medarbejderne har fået nye opgaver med inddrivelse af ejendomsskat fordi der er frigivet mere tid, og har nedbragt tilgodehavender på ejendomsskat til 0 kr. Rollen som kommunal pantefoged er væsentlig anderledes.
- Ydelsesteamet ikke længere dialog med borgerne om afdragsaftaler.

Ressourcer og kompetencer

- Frigjort tid til andre vigtige opgaver. Systemet laver alt arbejdet i forhold til beregninger, og medarbejderne skal ikke længere ind i forskellige systemer for at hente oplysninger. Derudover kan systemet vise beregningsgrundlaget for hver måned.

Teknologi og processer

- Ingen ændringer på eksisterende systemer, og der skal ikke længere gøres noget manuelt arbejde. Både indkomstoplysninger og oplysninger om forsørgerpligt bliver hentet automatisk og danner baggrund for beregning af tabeltræk. Systemet beregner selv og danner en afgørelse, som bliver sendt til borgeren. Afgørelsen indeholder de informationer, som afgørelsen er truffet på baggrund. Derudover har Vallensbæk Kommune opsat deres rykkerprocedure således, at hvis borgeren ikke betaler til tiden, så lægger systemet automatisk en fastsættelse om tilbagebetaling ind i systemet og sørger for de næste skridt.

CASE 11: DIGITALISERING AF OPKRÆVNING I HEDENSTED KOMMUNE

Digitalisering af opkrævning

Baggrund

Hedensted Kommune har implementeret en digital løsning til opkrævning af for meget udbetalt kontanthjælp. Kommunen ønskede med løsningen at skabe en effektivisering af arbejdsgangene omkring opkrævning med borgeren i centrum.

Formål

Kommunen havde flere formål med digitaliseringen:

- Et ønske om at blive fuldt ud lovmedholdelige.
- Et mål om mere effektive arbejdsgange.
- Borgeren skal have henstand med betalingerne, når de har ret til det.
- Et mål om at sikre, at krav indhentes, når de skal, og det reguleres ift. borgerens indkomst.

Effekter

- Effektivisering af arbejdsgange, hvor manuelle processer bliver digitale.
- Automatiske afskrivninger.
- Færre borgere ringer med spørgsmål.
- Automatisk oversendelse af sager til SKAT ved manglende betaling.

Investering/drift pr. år

Modulet er et tilkøb.

Business case

Effektiviseringen af arbejdsgangene bidrager til de generelle besparelser på administration.

Tidsplan

Beslutning og implementering i 2018 over en periode på tre måneder fra 18. april til 18. juni.

Digital løsning

Implementering af modulet aftaleadministration fra KMD.

Kontaktperson

Anita Felthaus, Afdelingsleder, Hedensted Kommune, 79755190
anita.felthuas@hedensted.dk

Forudsætninger for digital opkrævning

Der er en række forudsætninger for, at digitaliseringen kunne lade sig gøre i Hedensted Kommune. Det drejer sig om:

Rammerne for den digitale løsning

- **Mål:** Der blev sat mål for, at alle aftaler skal administreres i systemet.
- **Kommunikation:** Der er løbende kommunikeret aktivt til borgerne om mulighederne for selvbetjening, hvilket har medført, at flere og flere selv opsøger information om deres gældsforhold online.
- **Finansiering:** Modulet er købt særskilt.
- **Organisering:** Der blev etableret en lille implementeringsgruppe. Det samlede timetal til implementering er opgjort til ca. 40 timer.
- **Ledelse:** Forslaget om at implementere modulet blev delt med medarbejderne. De væsentligste ledelsesmæssige argumenter for valget af løsningen er 1) det sætter borgeren i fokus, 2) det giver nemmere arbejdsgange og 3) det giver en bedre professionel samvittighed at vide, at systemet sikrer rettighed.

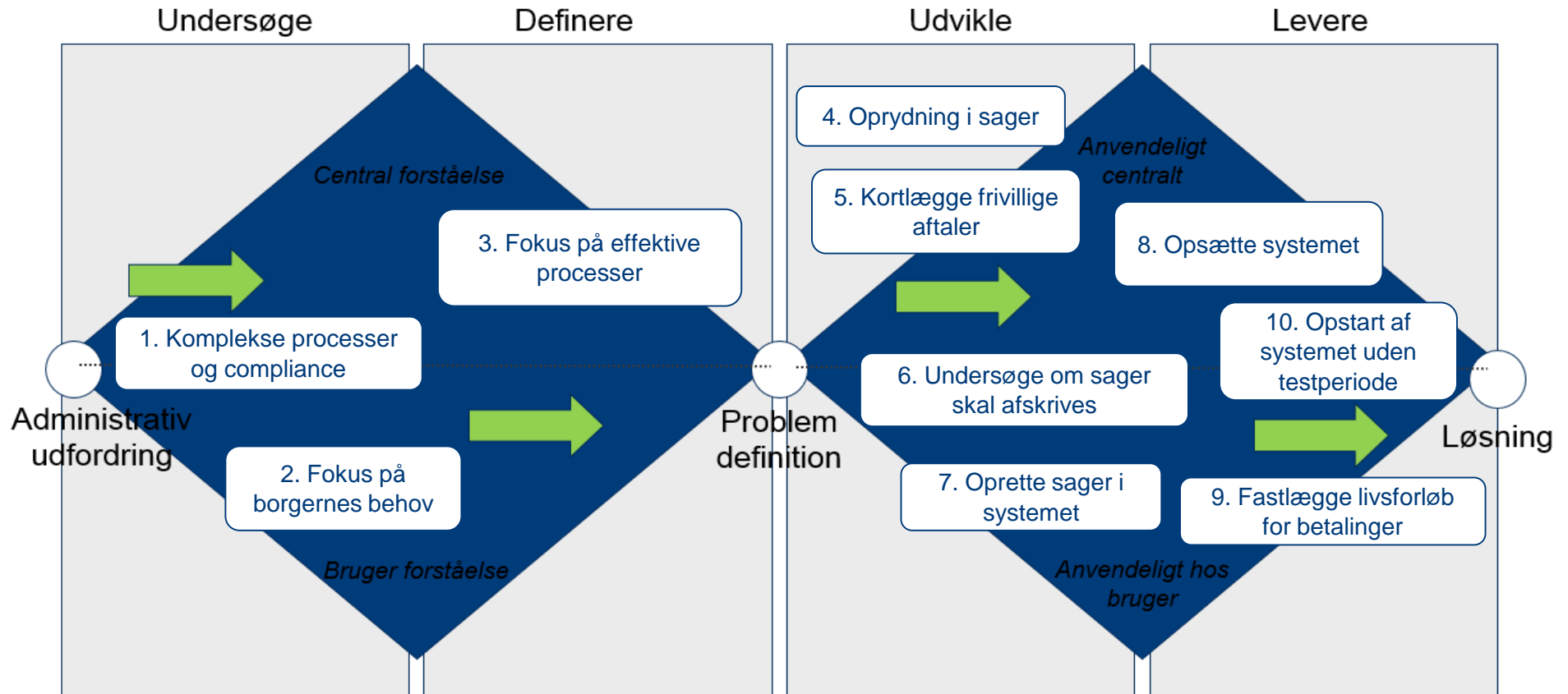
Behovet hos brugerne

- Digitaliseringen blev drøftet med medarbejderne på området.

Den valgte digitale løsning

- Hedensted Kommune var med i udviklingsgruppen. Det var derfor naturligt at tage modulet i anvendelse.

Implementering af den digitale løsning (1)



Implementering af den digitale løsning (2)

Undersøge

1. Hedensted Kommune oplevede udfordringer med komplekse manuelle processer, hvor der var udfordringer med overholdelse af reglerne på området.

Definere

2. Hedensted Kommune var med i udviklingsforløbet omkring modulet og havde dermed mulighed for at påvirke, hvordan systemet skulle fungere. Det var vigtigt, at der var et stærkt fokus på borgeren og på overholdelse af reglerne på området.
3. Der var fokus på, at systemet understøtter effektive processer med høj grad af selvbetjening.

Udvikle

4. Der blev gennemført en oprydning i sager i systemet, der skal over i aftaleadministration.
5. Det blev undersøgt, om der var frivillige aftaler, der skulle med over i aftaleadministration, og om der var afdragsordninger, der skulle fortsættes i systemet.
6. Det blev undersøgt, om der var sager, der skulle afskrives.
7. Alle aftaler, der var i det tidligere system, blev slettet og indtastet i det nye system. Der blev oprettet 1100 sager. Det kunne gøres på under 40 timer.
8. Systemet blev opsat i forhold til Hedensted Kommunes behov (Hedensteds byvåben, opsætning af kontonumre).
9. Der blev fastlagt livsforløb for tilbagebetalingspligtige krav, eks. at borgeren får en skrivelse. Det er fravalgt. Der kommer i stedet en skrivelse ift., om borgeren har fået henstand, eller om de er fastsat til at betale x kr. pr. måned.

Levere

10. Der var ingen testperiode. Systemet gik live på en fastlagt dato. Den første måned var der mange henvendelser fordi systemet fastsatte nye beløb til betaling automatisk. I dag er der næsten ingen henvendelser.

Ændringer som følge af digitaliseringen

Organisering og styring

- Borgerens retssikkerhed er højnet, da kommunen har fået en digital understøttelse, der gør, at der er mere lovmedholdelig, da der er månedlig automatisk opfølgning.

Opgaver og roller

- Der er færre opgaver i opkrævning pga. skiftet fra manuelle processer til en digital understøttelse.
- Der er færre henvendelser om kravene i debitor.
- Der skal findes en ny måde at forklare borgerne om, hvad der sker med deres gældsforhold.
- Der er kommet en opgave, hvor medarbejderne skal kunne forklare borgerne, hvad der sker i systemet ift. deres gældsforhold. Der var dog kun den første måned efter implementering, at denne opgave fyldte meget i hverdagen.
- Socialsagsbehandlerne får en forklaring på, hvad der sker i en borgers sag, når de har ringet.

Ressourcer og kompetencer

- Der er ikke kommet nye driftsopgaver, og der er dermed ikke behov for nye kompetencer.
- Der anvendes samlet færre ressourcer til opgaven.

Teknologi og processer

- Processerne styres af systemet. Det betyder, at der ikke kommer manuelle fejl ifm. beregningerne.
- Der er ingen systemmæssige afhængigheder, som kræver ekstra opmærksomhed. Modulet fungerer dog kun sammen med OPUS.
- Der er en integration til KMD-aktiv.

CASES INDENFOR LØN OG PERSONALE

CASE 12: DIGITALISERING AF VAGTPLANLÆGNING I HOLSTEBRO KOMMUNE

Digitalisering af vagtplanlægning

Baggrund

Vagtplanlægning skal sikre, at der er det nødvendige personale til at løse opgaverne. Det kan være en kompleks opgave at vagtplanlægge, da det kræver indsigt i mange forskellige arbejdstidsaftaler. Hertil er vagtplanlægning ofte en opgave, der specielt finder sted indenfor social- og sundhedsområdet samt ældreplejen, hvor der i øjeblikket er mangel på arbejdskraft i kommunerne, og hvor optimeringen af brugen af medarbejderressourcerne derfor er vigtig.

Holstebro Kommune har derfor indført et vagtplanlægningsmodul, som er integreret med lønsystemet.

Formål

- At effektivisere vagtplanlægningen og herigennem udnytte de personalemæssige ressourcer bedre.
- Øge ensartetheden og reducere antallet af fejl.
- Sikre de faglige ydelser, økonomien samt medarbejdernes tilfredshed
- Holstebro Kommune har haft et system til registrering af vagtplanlægning de sidste 10-15 år, men til forskel fra tidligere, hvor man brugte det bagudrettet til at registrere, fungerer systemet nu fremadrettet og kan bruges som planlægning af medarbejdernes arbejdstid.

Effekter

- Bedre økonomistyring, da ressourcerne bliver brugt mere optimalt bl.a. pga. brug af færre vikarer samt bedre planlægning af afholdelse af ferie og fridage, så det ikke udløser ekstraudgifter
- Bedre samarbejde mellem den centrale lønafdeling og de decentrale vagtplanlæggere.
- Bedre arbejdsmiljø og kvalificeret tid med borgeren .

Investering/business case

Systemet har været i udbud som en del af et nyt samlet lønsystem, og der er derfor ikke opstillet en separat business case.

Tidsplan

Nuværende vagtplanlægningsmodul blev indført i 2017, men i foråret 2018 valgte Holstebro Kommune at sætte fokus på at optimere vagtplanlægning yderligere og på den måde understøtte brugen af vagtplanlægningsmodul.

Digital løsning

Et vagtplanlægningsmodul, der integrerer med lønsystemet (Silkeborg Data).

Kontaktperson

Hanne Ringgaard, Lønchef, Holstebro Kommune, 96 11 73 21, hanne.Ringgaard@holstebro.dk.

Forudsætninger for digital vagtplanlægning

Der er en række forudsætninger for, at digitaliseringen kunne lade sig gøre i Holstebro Kommune. Det drejer sig om:

Rammerne for den digitale løsning

- **Mål:** Holstebro Kommune formulerede ikke nogen overordnede mål i forbindelse med det nye vagtplanlægningssystem. Det understreges dog, at det kunne have været en fordel, hvis målene havde været tydeligere fra starten af, da det herved havde været nemmere at involvere lederne og tage ejerskab til vagtplanlægningen.
- **Organisering:** Vagtplanlægning i Holstebro Kommune bliver udført af en decentral medarbejder, der har det som en del af sin opgaveportefølje. Det skyldes, at de decentrale ledere mange steder er ledere for flere matrikler, hvilket gør det svært at have overblikket over de mange medarbejdere. Derfor bliver vagtplanlægning foretaget af en vagtplanlægger.
- **Ledelse:** Cheferne understreger, at direktørens opbakning har været afgørende for, at vagtplanlægningen og alle tiltagene omkring fungerer så godt i dag. Hertil understreger cheferne, at det har været afgørende at sætte fokus på de decentrale lederes rolle i forhold til vagtplanlægningen.

Behovet hos brugerne

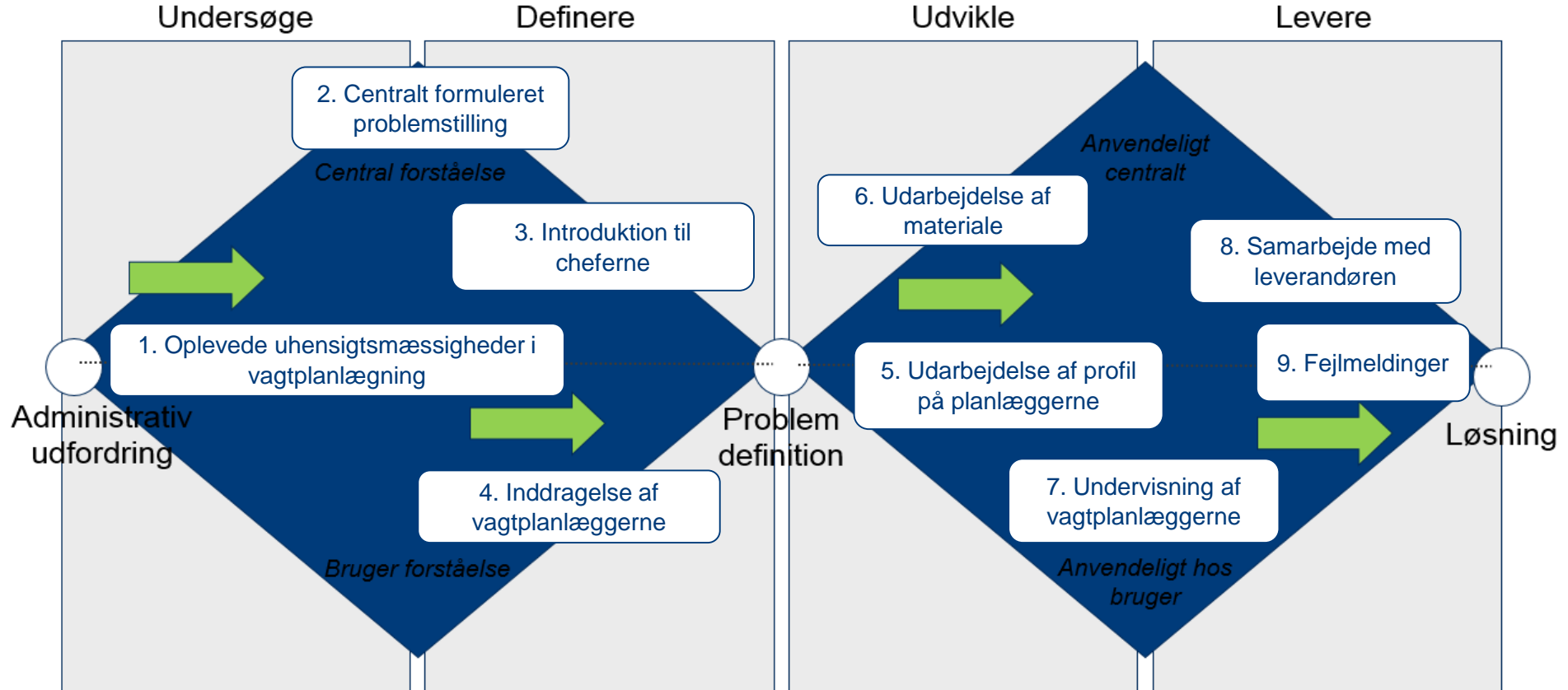
- Vagtplanlægning kan være en kompleks opgave, hvor der skal holdes styr på mange forskellige forhold fx forskellige arbejdstidsaftaler. Derudover skal vagtplanlæggeren have blik for, at ressourcerne bliver udnyttet hensigtsmæssigt. En udfordring i Holstebro Kommune var, at der var for mange på arbejde fra tirsdag til torsdag, hvilket betød, at der skulle bruges vikarer, hvis der opstod sygdom i de dage, hvor der var færre på arbejde. Det gav et dårligere arbejdsmiljø, fordi det blev svært at løse opgaven fagligt tilfredsstillende.

Den valgte digitale løsning

- Et system til vagtplanlæggere, der giver overblik, og som kan tilrettelægges, hvis der er behov for specielle kompetencer på konkrete tidspunkter.
- En brugerflade, hvor medarbejderne kan følge med i deres arbejdstilrettelæggelse, ferie, omsorgsdage m.m.
- Systemet er koblet til lønsystemet.

Implementering af den digitale løsning (1)

Implementeringen af systemet skete på en gang over hele organisationen, da man gik fra det gamle lønsystem til det nye. I forhold til optimeringen af brugen af systemet, kan implementeringen ansues at være gennemført af to omgange. I første omgang blev teknologien implementeret, og alle medarbejdere skulle lære at bruge systemet og blive bekendt med de forskellige funktioner. I anden omgang handlede det om at optimere brugen af systemet. Nedenstående model tager derfor mest udgangspunkt i anden omgang af implementeringen, hvor der var fokus på at opkvalificere de decentrale medarbejdere og ledere til at udnytte systemets muligheder.



Implementering af den digitale løsning (2)

Undersøge

1. For Holstebro Kommune blev vagtplanlægningen sat på dagsordenen fordi man oplevede en række uhensigtsmæssigheder, som man ønskede at rette op på. Det var derfor svært at gennemskue konsekvensen af ikke at formulere nogle overordnede mål fra starten af.
2. Udfordringen med vagtplanlægningen blev formuleret centralt, og det var staben for Løn og Personale, der igangsatte et eftersyn af vagtplanlægningen.

Definere

3. Et vigtigt element i hele processen har været at sætte fokus på ledelsen og få dem til at tage ansvar for vagtplanlægningen.
4. Holstebro Kommune havde et par måneder med det nye system, hvor både centrale og decentrale medarbejdere skulle lære systemet at kende. Alle brugere blev derfor undervist i brugen af systemet fra starten af ligesom det gav staben for Løn og Personale et grundlæggende kendskab til systemet, hvilke var afgørende for at tage det næste skridt. Brugere var nemlig ikke yderligere inddraget fra starten af, men i foråret 2018 besluttede direktøren og cheferne at igangsætte en optimering af brugen af systemet, hvilket gav fokus på specielt de decentrale vagtplanlæggere, som er brugerne af systemet.

Udvikle

5. Staben for Løn og Personale har introduceret en profil på vagtplanlæggerne. Det er gjort ved at interviewe vagtplanlæggerne, så de bedste profiler kunne håndplukkes.
6. Staben for Løn og Personale har bl.a. introduceret et handlingshjul, der skal understøtte vagtplanlæggerne i, hvornår opgaverne skal laves, og hvad de skal være opmærksomme på. Derudover er der udviklet vejledninger om, hvordan systemet fungerer.

Levere

8. Vagtplanlæggerne er blevet undervist i arbejdstidsaftaler udover undervisningen i selve systemet.
9. Det er staben for Løn og Personale, der står for dialogen med leverandøren i forhold til fejlmeldinger.

Ændringer som følge af digitaliseringen

Organisering og styring

- Der er kommet færre uhensigtsmæssigheder i vagtplanlægningen.
- Der er kommet et bedre samarbejde mellem den centrale stab for Løn og Personale og de decentrale enheder.
- Koordineringen mellem vagtplanlæggeren og den nærmeste leder er blevet styrket. Det sker på møder hver mandag, hvor vagtplanlæggeren orienterer lederen. Mandagsmøderne er et resultat af en fokuseret indsats overfor de decentrale ledere i forhold til at italesætte, at vagtplanlægning er en del af deres ansvar.

Opgaver

- Digitaliseringen af vagtplanlægning har i første omgang ikke ført færre opgaver med sig, men i stedet flere, da der i højere grad er sat fokus på kompetenceudvikling og ledelsesforankring, som indtil videre er en proces, der ikke stopper med det samme.
- Konsulenterne fra staben for Løn og Personale mødes en gang om måneden med de decentrale vagtplanlæggere enkeltvis. Møderne fungerer som sparring. De centrale konsulenter understreger, at brugen af systemet hos de decentrale ledere begynder at fungere så godt nu, at de nu kan hjælpe med andre ting som eks. juridiske spørgsmål.
- Det øgede fokus på vagtplanlæggerne betød en stor udskiftning i personalegruppen. Når Holstebro Kommune i dag rekrutterer nye medarbejdere, hvor vagtplanlægning er en central del af opgaveporteføljen, bliver der eksplicit lagt fokus på det i jobopslaget.

Ressourcer og kompetencer

- En af de store udfordringer i forhold til vagtplanlægning er de mange forskellige arbejdstidsaftaler og overenskomster, der ligger for de forskellige medarbejdergrupper, og som kræver et godt overblik og indblik for medarbejderne. Det kan derfor være svært at udnytte systemets fulde potentiale, fordi der stadigvæk er mange forskellige hensyn at tage.
- Der bruges i dag flere ressourcer fra den centrale stab i Løn og Personale i forhold til at betjene de decentrale enheder. Både medarbejdere og chefen understreger, at det er ressourcekrævende at indgå i tæt dialog med de decentrale områder, men at de samtidig vurderer, at det er godt givet ud. Det er i stedet en investering i de decentrale enheder, som først viser sig i form af bedre vagtplanlægning, men også i forhold til at tage ejerskab til opgaven.
- Både de centrale medarbejdere og chefer vurderer, at der vil være økonomiske besparelser hos de decentrale enheder, da de allerede nu får udnyttet ressourcerne bedre. Det næste skridt er at få udarbejdet en rapport, der mere tydeligt viser gevinsterne.

Teknologi og processer

- Det øgede fokus på vagtplanlægningen har gjort, at vagtplanlæggerne udnytter IT-funktionaliteten i vagtplanlægningsmodulet bedre.

CASE 13: DIGITALISERING AF ARBEJDSTIDSPLANLÆGNING I RUDERSDAL KOMMUNE

Digitalisering af arbejdstidsplanlægning

Baggrund

Rudersdal Kommune ønskede en planlægning af arbejdstiden, der er tilpasset borgernes behov. Det betyder bl.a., at medarbejderne er på arbejde på de tidspunkter, hvor borgerne har allermost brug for støtten. Borgerne skal være trygge ved de medarbejdere, der er på arbejde. Der skal samtidig være tillid til, at medarbejderne selv kan understøtte en god planlægning af arbejdstiden. Det kan understøttes af et nyt webbaseret tidsplanlægningssystem, hvor medarbejderne selv kan indtaste ændringer til arbejdstiden.

Formål

- At frigive tid, så ledere kan udøve ledelse. Ledere skal ikke bruge tid på at indtaste ændringer og godkende.
- At styrke den tillidsbaserede ledelse, hvor der vises tillid til, at medarbejderne selv kan håndtere planlægningen i det daglige.
- At skabe trivsel og medarbejdertilfredshed.

Effekter

- Støtte til borgerne er i højere grad blevet tilpasset den enkelte borgers individuelle behov.
- Der er frigivet en væsentlig mængde tid hos lederne: Tidsforbruget for indtastning er reduceret fra 10 timer til 2-3 timer ugentligt.
- Der er et bedre overblik, tryghed omkring tilgængelighed af oplysninger og bedre ledelsesinformation. Det sparer ressourcer.

- Der er kommet en bedre økonomisk styring: Løn og vikarforbrug løber ikke løbsk, hvor der bl.a. er styr på restferie m.m. (der anvendes under 0,5% på eksterne vikarudgifter).

Investering/drift pr. år

Vagtplanlægningsmodulet er en del af den samlede aftale med KMD om brug af OPUS i Rudersdal Kommune.

Business case

Implementeringen er del af skabelsen af de løbende effektiviseringer. Der er konstateret markante reduktioner i tidsforbruget til vagtplanlægning, samtidig med at sygefraværet er lavt, udgifter til vikarer er i bund og at der ikke udbetales merarbejde.

Tidsplan

Samlet implementeringsforløb skete over 12 måneder. Forløbet startede i 2018, og igangsættelsen af systemet skete over en måned.

Digital løsning

Der er implementeret digital arbejdstidsplanlægning med brug af OPUS web vagtplan. I Rudersdal tales der om tidsplanlægning.

Kontaktperson

Lene Lilja Petersen, Centerchef, Rudersdal Kommune, 46113370, llpe@rudersdal.dk.

Forudsætninger for digital arbejdstidsplanlægning

Der er en række forudsætninger for, at digitaliseringen kunne lade sig gøre i Rudersdal Kommune. Det drejer sig om:

Rammerne for den digitale løsning

- **Mål:** At frigive tid og styrke den tillidsbaserede ledelse, der kan understøtte høj trivsel og arbejdsglæde. Dette understøttes af, at organisering og arbejdstidsplanlægning indgår som et element i udviklingen af kerneopgaven.
- **Rammer og regler:**
 - Der skal i fællesskab besluttes en lokaleaftale om plus/minus på normen, over en normperiode på 12 uger. Der er i Rudersdal Kommune vedtaget en aftale med plus/minus 20 timer. Den lokale lønpolitik skal honorere fleksibilitet.
 - Det er gjort muligt at opnå kendskab til systemet gennem særligt e-learning, men også sidemandsoplæring.
 - Medarbejderne indgår aftaler indbyrdes og med borgerne om ændringer i bemanningen, så det går op ift. borgernes behov og planlægning.
 - Vikardækningen, i form af ferieafløsning og afløsning ved sygdom, håndteres ved ansættelse af afløsere, der kan bruges på flere af organisationens tilbud (udgør ca. 5 procent af lønsummen). Det betyder, at der anvendes få ressourcer på eksterne vikarbureauer (0,5% af lønsummen).
- **Finansiering:** Modulet var en del af den samlede aftale med KMD på OPUS.
- **Organisering:** At systemejerskabet er placeret og centraliseret omkring personaleområdet (centralt), så de dels kan rådgive om brugen af systemet og dels kan bane vejen for de nødvendige ændringer til lokaleaftaler, der kan understøtte den øgede fleksibilitet.
- **Ledelse:** Ledelsen skal sikre, at tillidsrepræsentanterne er med ombord fra start. Fordelene blev løbende kommunikeret.

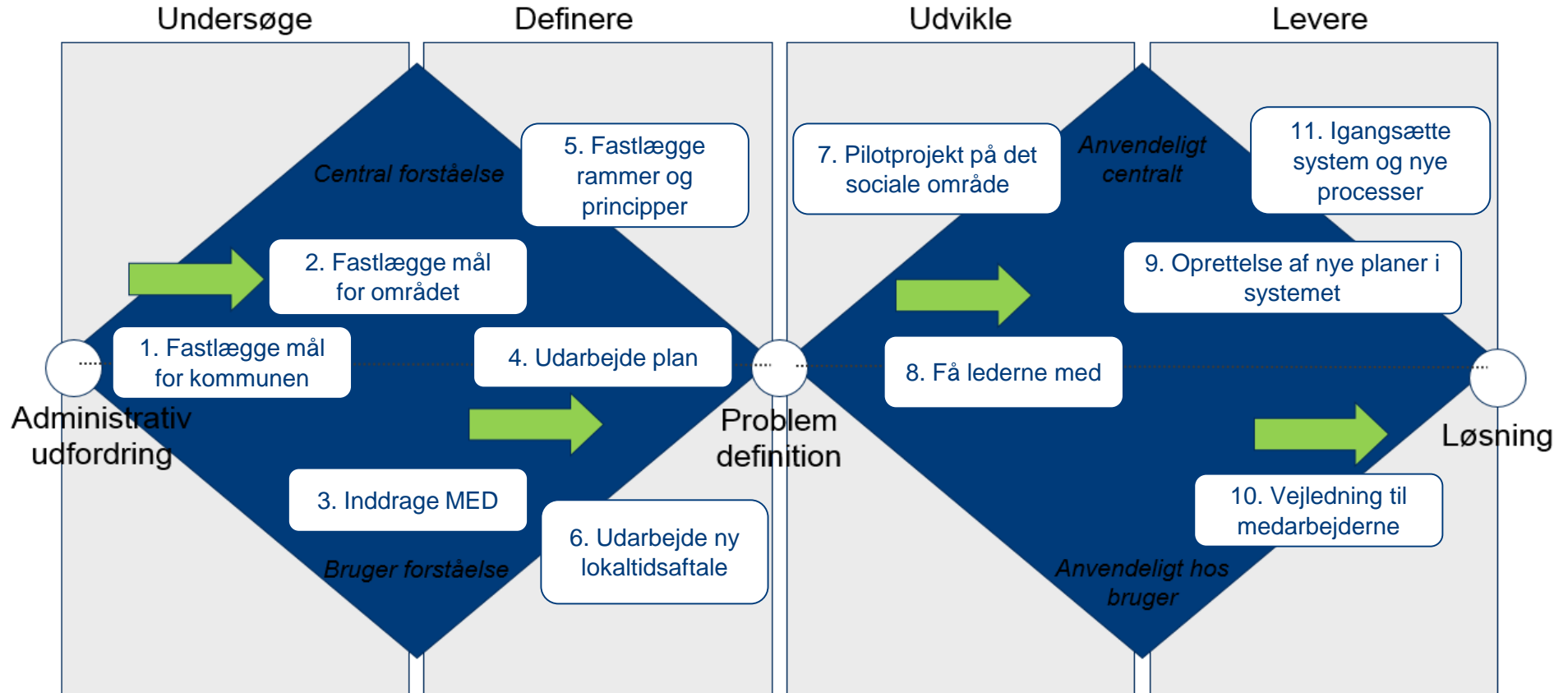
Behovet hos brugerne:

- Medarbejderne kan se overholdelse af normtider, og lederen følger op på normtiderne. OPUS web vagtplan giver et online overblik over medarbejdernes saldi. Medarbejderne har fået en stor indsigt i egne overenskomstregler, da de selv er med til at planlægge. Man kan se fremtidig overholdelse af normtiderne. Hvis der er behov for at levere ekstra, kan medarbejderne selv se, hvem der skal træde til. Det blev lige pludselig synligt for medarbejderne, hvordan planlægning hænger sammen.

Den valgte digitale løsning:

- OPUS web vagtplan, hvor medarbejderne selv registrerer sine tider direkte i systemet.

Implementering af den digitale løsning (1)



Implementering af den digitale løsning (2)

Undersøge

1. Fastlægge overordnede mål og udfordringer. Det skete hos personaleområdet, der udarbejdede procesbeskrivelser for udrulning.
2. Fastlægge mål for området. Her blev lederne inddraget i at få fastlagt behovene og målene. Det er bl.a. sket gennem møder med lederne.
3. Inddragelse af MED-organisationen med løbende orientering undervejs. Medarbejderne blev ikke direkte inddraget i projektet fra start. Medarbejderne behøver ikke at være med i den tekniske del af implementeringen, men de skal efterfølgende være med til at skabe en ny kultur og have en forståelse for løsningen.

Definere

4. Udarbejde projektplan for implementering.
5. Fastlægge rammer og principper. Der blev indrettet en fleksibel ledertilgang ift. hvilke frihedsgrader, der er på områderne. Det gælder bl.a., hvilken type ledelsestilsyn, der skal være (stikprøver, opfølgning på normtider, ferier). Der blev fastlagt roller og ansvar mellem personaleområdet og det faglige område.
6. Udarbejdelse af en ny lokal arbejdstidsaftale med plus/minus normtid. Blev drøftet med MED-organisationen, der havde et ønske om fleksibilitet. Norm plus/minus 20.

Udvikle

7. Pilotprojekt på det sociale område (døgndækkede bofællesskaber (§107), støtte til handicappede (§85), psykosociale indsatser (§99, §105))
8. Lederne skal gå ombord i systemet, dvs. der skal ikke ske en uddelegering af planlægningen af rulleplaner til vagtplanlæggeren.

Levere

9. Der blev arrangeret tre hele dage med oprettelse af planer i det nye system. Undervisning i det nye system af lederne. Det blev drevet sammen med personaleområdet, så der var støtte undervejs.
10. Der blev sendt vejledning til medarbejderne om, hvordan det nye system skulle bruges. Medarbejderne hjalp hinanden. Lederen var til rådighed for spørgsmål.
11. Igangsætte systemet.

Ændringer som følge af digitaliseringen

Organisering og styring

- Arbejdstidsplanlægningen sker hos lederen. Lederen er meget tæt på i den daglige ledelse og i styringen. Arbejdspladsen hviler på en række centrale værdier: Tillid, respekt og ansvar, der er grundelementer i det daglige arbejde.
- Personaleområdet er i tæt dialog med enhederne. Systemejerskaber ligger i personaleområdet, og de understøtter både systemet og arbejdstidsreglerne. Det skaber en samlet forståelse mellem personaleområdet og enhederne i dagligdagen. Personaleområdet har kontakten til KMD ift. problemer og fejl.
- Der er et fælles ansvar hos medarbejderne og ledere for at lykkes, hvor bl.a. medarbejderne selv tager ansvar for at få afviklet ferie mm.
- Lederne er tættere på driften.

Opgaver og roller

- Lederen lægger grundplanen (8-ugers rul på baggrund af sygdom, fravær, ferie mm.), der er ligeligt fordelt ift. belastning og behov.
- Det er teamet, der planlægger i fællesskab (i 12 ugers rul). Lederen er ikke involveret i den daglige planlægning. Alle er ansvarlige.
- Medarbejderne bytter selv indbyrdes, når der er behov for ændringer. Det sker også ift. helligdage. Ved sygdom bliver lederen involveret.
- Medarbejderne sørger selv for at finde en vikar. Der er interne vikarer, som anvendes først, og derefter eksterne vikarer. Eksterne vikarer benyttes i sjældne tilfælde - og aldrig uden lederens godkendelse.
- Medarbejderne kan tilgå vagtplanerne digitalt på iPads, telefon, computer.
- Medarbejderne registrerer selv ændringer direkte i OPUS (bruger ca. 15 minutter ugentligt), med en bemærkning, som lederen kan se.
- Tilkaldevikarer taster også selv i systemet (egne timelønnede medarbejdere).
- Lederen godkender ændringerne hver mandag, dvs. en gang ugentligt.

Ressourcer og kompetencer

- Øget fleksibilitet omkring borgernes døgnrytme, fordi medarbejderen selv kan tage beslutninger.
- Medarbejderne tager selv beslutning sammen med borgerne. Det giver større tryk for borgerne.
- Området har ingen stresssygemeldinger. Der er et sygefravær på ca. 5%.

Teknologi og processer

- Lederen bruger OPUS direkte i planlægningen, dvs. at det ikke sker på papir ved siden af.
- Systemet kan tilgås gennem alle platforme. Det er en browser, man logger på. Man kan registrere tid på alle platforme.
- Medarbejdere, der har betalt telefon, kan tilgå systemet på telefonen. De, der ikke har, kan gå på en pc eller bruge sin egen smartphone.

CASE 14: DIGITALISERING AF STRAFFEATTESTER I AALBORG KOMMUNE

Digitalisering af straffeattester

Baggrund

Når kommunerne skal ansætte nye medarbejdere, skal der indhentes straffeattester, og hvis medarbejderne skal arbejde med børn og unge, skal der samtidig indhentes en børneattest. Specielt i de større kommuner kan det løbe op i mange attester om året, hvor der bruges meget tid, da processen er administrativ tung og rutinepræget.

I Aalborg Kommune indhentes omkring 12.000-13.000 attester om året, og derfor har Aalborg Kommune i samarbejde med leverandøren udviklet en RPA-sofwarerobot, der kan automatisere store dele af processen omkring indhentning af straffe- og børneattester. Digitaliseringen af straffeattester er koblet op på Aalborg Kommunes digitaliseringsstrategi om øget automatisering og digitalisering generelt.

Formål

Formålet for Aalborg Kommune har været todelt:

- At optimere arbejdsprocesserne omkring indhentning af straffeattester, så det frigiver mere tid til andre arbejdsopgaver.
- Et led i en større satsning på forskellige RPA-løsninger, der skal modne organisationen fremadrettet.

Effekter

- RPA-løsningen har givet en kortere sagsproces, færre arbejdsgange samt en nemmere tilgang til indhentning af straffeattester.
- Sikkerheden i opgaveløsningen er højnet, da indhentning af straffeattester sker rettidigt samtidig med, at Lønkontoret får en tilbagemelding, hvis straffeattest ikke er ren.

Business case

Der blev estimeret en række måltal, der bl.a. betød en halvering af tiden til arbejdet med straffeattester.

Tidsplan

Foranalyse september 2018, og fuld drift september 2019.

Digital løsning

RPA-løsning er udviklet i samarbejde med EG, og integrerer med EDSH-systemet, da Aalborg Kommune har valgt at RPA-robotten skal kunne journalisere straffeattesterne direkte i systemet.

Kontaktperson

Svend Svenstrup, Kontorchef, HR, Løn og Personale,
ssv@aalborg.dk

Forudsætninger for digitalisering af straffeattester

Der er en række forudsætninger for, at digitaliseringen kunne lade sig gøre i Aalborg Kommune. Det drejer sig om:

Rammerne for den digitale løsning

- **Mål:** Der har ikke været formuleret nogle direkte mål i forbindelse med udviklingen af RPA-robotten, men Lønafdelingen, der står for digitaliseringen indenfor Løn og Personale, arbejder ud fra en tilgang, hvor der ved hvert digitaliseringsprojekt bliver udarbejdet en række måltal. For automatiseringen af straffe- og børneattest var det en halvering af tiden der blev brugt på opgaven og samtidig en højnelse af kvaliteten samt sikkerheden.
- **Finansiering:** Finansieringen af robotten er delt mellem Lønafdelingen, der har stået for anlægsudgiften og de forvaltninger, der høster gevinsten finansierer driften.
- **Samarbejde:** Konsulenter fra Lønafdelingen peger på, at det vigtigste i samarbejdet om at udvikle robotten er, at der er beslutningstagere, eller der er givet et mandat til at tage beslutninger. Derudover er det vigtigt at inddrage både en proceskonsulent og den eksterne arkitekt, der skal bygge robotten, med til møder med brugerne. Det kan være en fordel, hvis den interne IT-afdeling også er repræsenteret, så det bliver nemmere for dem at overtage driften af robotten.
- **Ledelse:** Initiativet til udviklingen af robotten er startet hos Lønafdelingen, hvor det understreges, at en vigtig tilgang til at indføre RPA-løsninger i organisationen er, at der er en ledelsesmæssig opbakning fra kontorchefen, da det giver et mandat til at igangsætte og fastholde projektet.

Behovet hos brugerne:

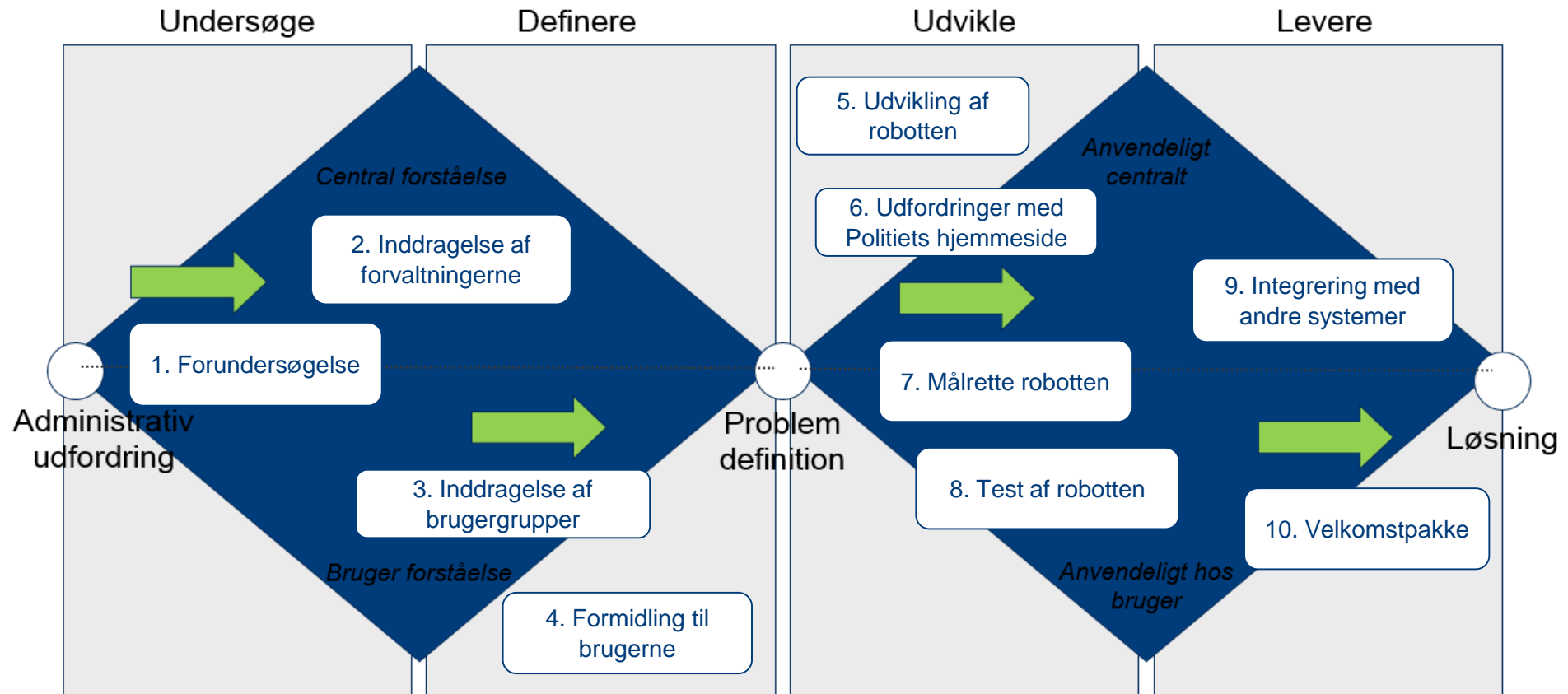
- Indhentning af straffeattester tog før lang tid og var ikke en opgave, som ledere fandt særlig interessant.

Den valgte digitale løsning:

- PRA-robotten er opdelt i to overordnede dele. En som automatisk evaluerer attesterne, og en som journaliserer dem.
- Indhentning af attester hos Politiet kan ikke ske via RPA-robotten, da den ikke må integrere med deres systemer, men det sker i stedet ved, at en medarbejder logger ind hos Politiet og sender en masseforespørgsel på straffeattester.
- Systemet tilpasser sig automatisk til den, der bestiller attesten. F.eks. hvis det er på ældreområdet, så får lederen kun valgmuligheder for de attester, der giver mening indenfor ældreområdet.

Implementering af den digitale løsning (1)

Styringen har været det vigtigste under implementeringen, fordi der er mange decentrale aktører, hvis processer omkring indhentning af straffeattester skal harmoniseres.



Implementering af den digitale løsning (2)

Undersøge

1. Der blev foretaget et stort forberedelsesarbejde, hvor arbejdet med indhentning af attester blev vurderet. Helt konkret foregik det ved, at processen omkring indhentning af straffeattest blev målt med et stopur for at vurdere ressourcetrækket. For Lønafdelingen var det vigtigt at have konkrete løsningsforslag inden inddragelsen af brugerne, da et åbent oplæg ville gøre det for svært at komme med input.
2. Der blev holdt en workshop med de syv forvaltninger, hvor leverandøren også deltog. Det blev klart under workshoppen, at processerne omkring indhentning af attester var meget forskellige i forvaltningerne. Dialogen var derfor vigtig for at få en forståelse for, hvilke behov der eksisterede.

Definere

3. I brugergrupperne sidder de helt centrale brugere af systemet, f.eks. børnehavedere og skolesekretærer. Brugergrupperne mødes tre til fire gange om året og er rigtig gode ambassadører for de digitale løsninger, fordi de har stort netværk helt ude decentralt. Derudover har brugergrupperne viden om arbejdsprocesserne, som den centrale Lønafdeling ikke har. Brugergrupperne er brugt til at kvalificere den digitale løsning.
4. Kontorchefen indgik i dialog med de decentrale ledere, hvor der var medarbejdere, der sad med mange attester. Formålet var at håndtere medarbejdernes frygt for at blive fyret og forklare dem, at det handler om at frigive tid til andre opgaver.

Udvikle

5. Udvikling af robotten i samarbejde med leverandøren, hvor Lønafdelingen havde nogle konkrete krav til robotten, fx at den skulle kunne journalisere.
6. Problemer med at robotten ikke må tilgå Politiets hjemmeside. Robotten kan ikke løse det, og den del af processen må foretages manuelt.
7. I samarbejde med personalekontoret har Lønafdelingen målrettet robotten til enkelte faggrupper, så det passer til den afdeling, de skal ansættes i.
8. Robotten har gennemgået en testperiode på et halvt år, fordi der var risiko for fejl. Testperioden har samtidig været vigtig i forhold til, at brugerne får en god oplevelse med robotten, når den først bliver sat i drift.

Levere

9. Den største udfordring har været at integrere med ESDH-systemet, fordi robotten arbejder for hurtigt, hvilket Lønafdelingen i samarbejde med leverandøren stadig forsøger at løse.
10. Der er udarbejdet velkomstpakker til nye medarbejdere om, hvad opgaven er og oplyse om, at det er en opgave, der ligger hos lederne eller deres sekretær

Ændringer som følge af digitaliseringen

Organisering og styring

- Robotten har skabt større sikkerhed omkring indhentning af straffeattester, ligesom der er blevet skabt en ensartethed for hele kommunen.
- Ansvar for indhentning af attester er blevet placeret hos Lønkontoret, hvor robotten også er placeret. Før lå ansvaret decentralt i forvaltningerne.

Opgaver og roller

- Robotten har ført til, at der bliver hentet flere attester. Bestilling af attesten tager nu kun ca. to timer ift. 2-3 dage tidligere.

Ressourcer og kompetencer

- Der er brug for kompetencer internt, som kan løse problemer med robotten. F.eks. hvis Politiet laver om på sin onlineformular, vil robotten ikke fungere. Det skal kunne løses hurtigt, og derfor er det vigtigt, at der er nogen internt i organisationen, der kan få robotten op at køre igen med det samme.
- Den digitale løsning kræver ikke noget af yderligere af brugerne, men det bliver understreget, at det er vigtigt, at brugerne føler sig trygge ved robotten og kan se, at den udfører et godt stykke arbejde som afhjælper medarbejderne.

Teknologi og processer

- Processen omkring indhentning af straffeattester er ikke fuldt ud automatiseret. Der vil altid være noget manuelt arbejde, når der er en plettet attest.
- Derudover har Lønafdelingen en desktop version, der kræver, at man manuelt sætter den i gang. Det er en hurtig måde at komme i gang med at automatisere, men på sigt skal det gøres til en central serverløsning, da desktopversionen er mere sårbar, fordi den er personafhængig.
- En vigtig overvejelse i forhold til RPA-robotløsninger er, hvorvidt den bliver bygget op imod systemer, der på et tidspunkt skal udskiftes, hvilket gør robotten ubrugelig. Det er derfor vigtigt at undersøge til bunds, hvilke systemer robotten skal integrere med.

CASE 15: APP TIL AFLØNNING AF VIKARER OG AFLASTNINGSFAMILIER I HJØRRING KOMMUNE

App til aflønning af vikarer og aflastningsfamilier

Baggrund

I Hjørring Kommune brugte det administrative personale meget tid på indberetning og kontrol af tid for vikarer på skoler og daginstitutioner samt for aflastningsfamilier. Vikarerne og aflastningsfamilierne brugte også selv meget tid på at udfylde papirer. For både vikarer og aflastningsfamilier var det samtidig svært at gennemskue grundlaget for deres lønudbetalinger. Før kom der mange kuverter med forskellige papirer til aflastningsfamilierne. Disse kom ikke altid rettidigt og blev nogle gange væk under forsendelse (og derefter gendsendt), hvilket skabte forvirring om, hvad der var behandlet.

Hjørring Kommune valgte derfor at bruge appen "MinLøn" til arbejdstidsplanlægning for vikarer og aflastningsfamilier, som de tidligere har haft gode erfaringer med i forbindelse med digitalisering af arbejdstidsplanlægning for fastansatte i kommunen. Fordelen ved app'en er, at data registreres direkte fra kilden, og at brugerne får et bedre overblik over deres indberettede oplysninger.

Formål

- Øge brugertilfredshed hos vikarer, aflastningsfamilier og sekretærer.
- Øge kvalitet i indberetning af tid.
- Øge effektivitet for alle involverede.

Effekter

- Før kunne vikarerne kun se et total antal timer, men ikke fra hvilke skoler og klubber, de var fra, og om alt var med.
- Aflastningsfamilierne har fået en hurtig og sikker indberetning, overblik over hvad der er sendt ind samt en status herpå.

- En mere effektiv administrativ proces, da sekretærerne nu bare skal godkende ændringer i systemet. Der er god erfaring med at godkende næste morgen efter indberetning, og dermed er man altid ajour. Det betyder en besparelse på ca. 15-20 timer pr. skole pr. måned og mindre sårbarhed over for ændringer.
- Datakvalitet er øget. Appen siger præcist, hvad der skal indberettes og der kan ikke springes punkter over.

Investering/drift pr. år

Mindre udgift til den digitale løsning (app'en "MinLøn").

Business case

Det blev vurderet, at der var besparelser på området baseret på tidligere erfaringer med løsningen.

Tidsplan:

Taget løbende i brug siden 1. januar 2017.

Digital løsning

App'en "MinLøn" (med udvidelser).

Kontaktperson

Lillian Andersen, Løn- og personalechef, 41 22 31 51,
lillian.andersen@hjoerring.dk.

Forudsætninger for indførelse af app til aflønning

Der er en række forudsætninger for, at digitaliseringen kunne lade sig gøre i Hjørring Kommune. Det drejer sig om:

Rammerne for den digitale løsning

- **Mål:** Øge brugertilfredshed hos vikarer, aflastningsfamilier og administrationen. Øge effektiviteten og kvalitet i indberetning af tid.
- **Kommunikation:**
 - Især ift. aflastningsfamilierne var kommunikationen vigtig, da den vedrører borgere/eksterne leverandører. Der blev udsendt en vejledning og tilbud om hjælp pr. tlf. eller på rådhuset, men stort set alle klarede sig selv vha. vejledningen. I dag er der kun to aflastningsfamilier, der ikke anvender appen grundet særlige forhold. Hjørring Kommune har taget appen i brug juni måned 2018.
 - Hjørring Kommunes Børne- og Undervisningsforvaltning er organiseret som en matrix med en velbeskrevet administrativ tværligger, hvor bl.a. de administrative ledere på skolecentre sidder med. Ift. skolerne og daginstitutionerne havde Hjørring Kommune gavn af matrix-organisationen med tydelig administrative ansvar, hvor tingene kunne drøftes på de regelmæssige møder, hvilket var vigtigt for en effektiv dialog om optimering af administrationen på tværs af området. Implementering af appen til brug for vikarer skete som pilotprojekt på to skoler, hvor den blev meget populær og efterspurgt på de andre skoler. Næste pilotprojekt var anvendelsen i daginstitution, hvor appen skulle håndtere endnu en overenskomst, hvilket gik smertefrit. Der er også blevet kommunikeret via Intranet og deltagelse på personalemøder.
- **Finansiering:** Central Løn og Personale.
- **Organisering:** Løn og Personale har været omdrejningspunktet
- **Ledelse:** Fokus på understøttelse af det decentrale arbejde med kerneopgaven, så der samtidig var ro omkring kerneopgaven. Der er generelt fokus på at reducere antallet af manuelle processer i kommunen. Løn og Personalechefen har været drivende ift. anvendelsen af appen til vikarer.

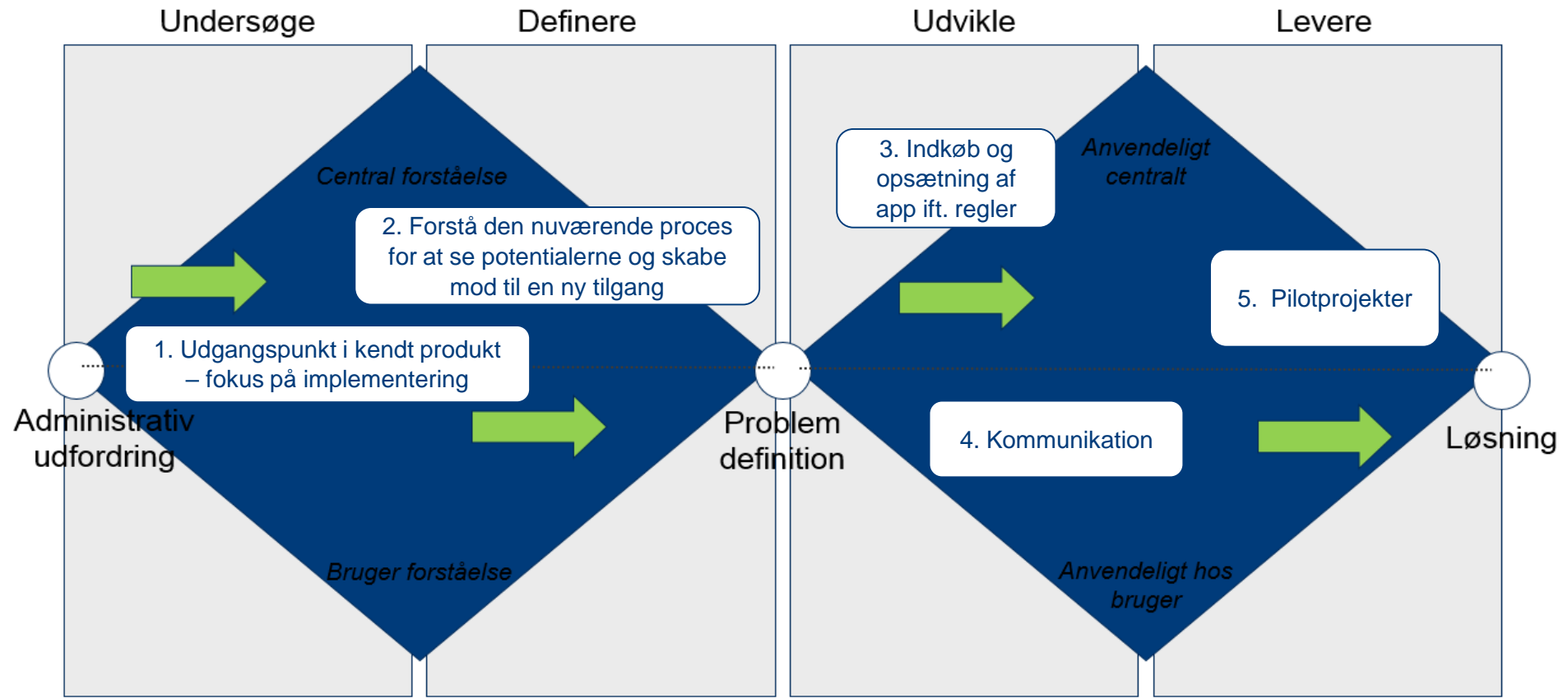
Behovet hos brugerne

Løsningerne var foruddefinerede fra leverandøren, men både vikarer og aflastningsfamilier er meget glade for at være mere selvhjulpne med bedre indsigt samt mindre, men mere sikker administration.

Den valgte digitale løsning

Appen "MinLøn" med udvidelser.

Implementering af den digitale løsning (1)



Implementering af den digitale løsning (2)

Undersøge

1. Eksisterende leverandør med færdigudviklet produkt, så undersøgelsen var rettet imod implementeringen (både til vikarer og aflastningsfamilier). Hjørring Kommune deltog i en udviklingsgruppe sammen med repræsentanter for andre kommuner vedrørende udviklingen af app-løsningen til aflastningsfamilier – og dermed havde kommunen mulighed for at være med til at præge den endelige form.

Definere

2. Forstå den nuværende proces for at kunne se potentialerne. Møde med administrative ledere fra skolerne vedrørende app til vikarer. De var skeptiske i starten, da de mente at deres nuværende løsning Trio fungerede, men arbejdsgruppen optegnede den daværende proces, hvilket gjorde at forbedringsmulighederne blev tydelige, og det gav mod på den nye løsning. I forhold til app'en til aflastningsfamilier blev der sammenlignet med den eksisterende proces og potentialet fremstod tydeligt og det var let at definere og kommunikere den nye måde at gøre det på.

Udvikle

3. Appen er målrettet specifikke overenskomstområder, hvilket indebærer, at der er sikkerhed for at overenskomster og aftaler overholdes. Særydelser udbetales automatisk i forhold til den oplyste komme-/gå tid og valideres i forhold til overenskomsten. Vikarer på skole- og dagtilbudsområdet oplyser, på hvilken enhed vedkommende har vikarieret, og på den baggrund foregår der en automatisk kontering. Den nye indberetningsmåde giver en god dokumentation og giver et fælles overblik for ansatte, ledelse og den centrale Løn- og Personalefunktion. Endelig sikrer løsningen rettidighed i forhold til indberetninger.
4. Kommunikation med vejledning og support. Appen er dog meget intuitiv og let at benytte.

Levere

5. Appen til vikarer blev først frigivet på to skoler. Pilotprojektet skabte begejstring og efterspørgsel fra de andre skoler. Derefter blev løsningen udbredt til vikarer i daginstitutionerne, hvilket ligeledes var en succes. Appen til aflastningsfamilierne blev frigivet til alle på en gang, hvilket lykkedes pga. den intuitive app og vejledning.

Ændringer som følge af digitaliseringen

Organisering og styring

- Centralt: Vikarer og aflastningsfamilier oprettes fortsat centralt.
- Decentralt: Data indtastes nu kun ved kilden (vikaren eller aflastningsfamilien), og kontrolopgaven er blevet langt enklere. Det er blevet meget mere gennemskueligt eks. i forhold til vikarer, hvor meget de enkelte arbejder samt hvad der ligger til grund for den enkelte udbetaling.
- Generelt er indberetning af data blevet mere effektiv og kvaliteten er den indberettede data er bedre. Det har betydning, fordi løndata ofte bruges i andre systemer.
- Appen betyder, at der er kommet en større bevidsthed i organisationen om, hvor vigtigt det er at indberette data korrekt og indenfor tidsfristerne

Opgaver og roller

- Den nye arbejdsproces har frigivet en del tid, der pt. anvendes til andre opgaver. Tidligere blev vikartimeforbruget indberettet på den enkelte skole i deres egne planlægningsværktøjer. Hver måned blev timerne så indberettet samlet. Den del bliver nu indberettet direkte ved kilden.

Ressourcer og kompetencer

- Kræver ikke yderligere kompetencer. Appen er nem at betjene.

Teknologi og processer

- Integreres direkte med lønsystemet Silkeborg Data.

CASE 16: DIGITALISERING AF SERVICEPLATFORM FOR ADMINISTRATIVE OPGAVER I KØBENHAVNS KOMMUNE

Digitalisering af serviceplatform for administrative opgaver

Baggrund

Københavns Kommune selvbetjeningsunivers og backend-sagssystem var baseret på forældet teknologi med begrænsede muligheder for udvikling. Hertil kommer et behov for at understøtte øgede krav ift. de administrative services processer. Københavns Kommune har derfor valgt at implementere en Serviceplatform, der samler en del de administrative services.

Formål

- Bedre og billigere administration med procesoptimering end-to-end.
- Bedre understøttelse af den decentrale administration via samling til en indgang/portalløsning med genbrug af data og bedre validering.
- Bedre systemunderstøttelse af opgavevaretagelsen centralt, herunder flere og bedre integrationer til fagsystemer og øget automatisering
- Øget systemunderstøttelse af de administrative services (GDPR og revision mm.).

Effekter

- Sparet 3-5 årsværk på procesoptimering/bedre flow.
- Sparet 12 årsværk ifm. automatisering.
- 30 pct. besparelser på IT-driften i relation til selvbetjeningsuniverset og sagsbehandlingssystemet.
- Kvalitative effekter er: Forbedret compliance og entydig revisionsspor, øget brugertilfredshed, gennemsigtighed og transparens i sager, højere kvalitet, færre fejl.

Investering/drift pr. år

21,5 mio. kr. i investering og 7,6 mio. kr. pr. år inkl. etablering af et driftsteam (konfiguratorer til mindre systemvedligehold og udvikling).

Business case

Investering tilbagebetalt efter 4 år. Herefter er den årlige besparelse på 10,25 mio.kr., som er en kombination af besparelse på årsværk og årlige driftsomkostninger.

Tidsplan

Business case godkendt april 2017. Sidste implementeringsbølge i november 2018. Projekt afsluttet januar 2019.

Digital løsning

Serviceplatform indeholder en serviceindgang og et backend-system til videre sagsbehandling, som er sammenhængende. Det understøtter de administrative services i Københavns Kommunes shared service center (herunder bl.a. rekruttering inkl. bestilling af IT-udstyr og adgange, personalejura, løn, personaleadministration, økonomi) vha. integrationer til en række fagsystemer (bl.a. OPUS KAS, ESDH, CPR, e-Boks/Tunnel). Sikrer genbrug og validering af data, så brugerne ikke skal genfinde oplysninger. Teknisk består det af ServiceNow + integrationer + RPA'er.

Kontaktperson

Susanne Ninna Hansen, Kontorchef, Københavns Kommune, 24 63 74
12 hp2r@kk.dk.

Forudsætningerne for implementering af serviceplatform

Der er en række forudsætninger for, at digitaliseringen kunne lade sig gøre i Københavns Kommune. Det drejer sig om:

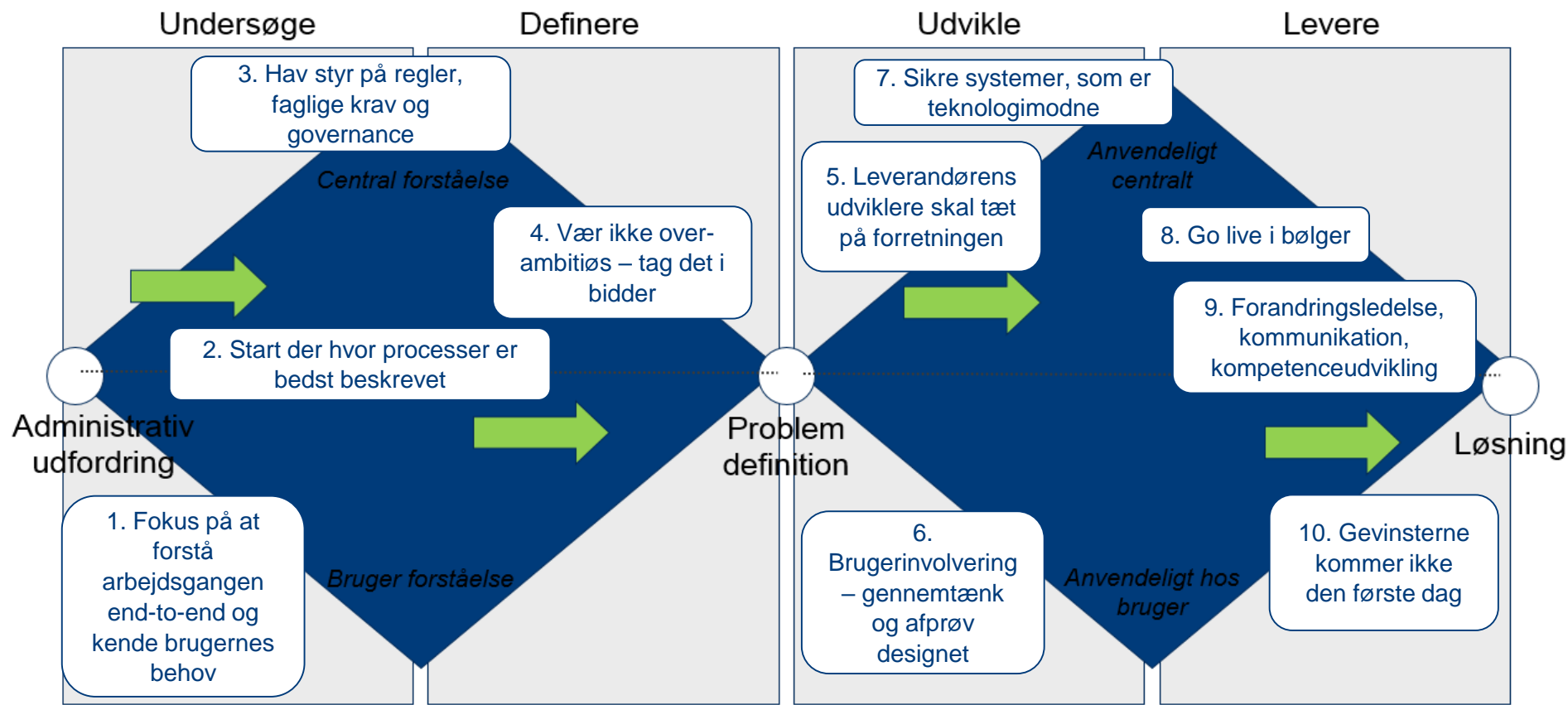
Rammerne for den digitale løsning

- **Mål** : Fokus har været på at levere ift. formål og ikke udvide projektet undervejs, hvor det var vigtigt at skære til og sætte gode ideer på backlog.
- **Kommunikation**: Der har været tydelig kommunikation om formål og konsekvenser af projektet. Derudover var det vigtigt at sikre tilstrækkelige ressourcer og fokus på forandringsledelsesdelen med uddannelsesprogrammer, ledelsesinvolvering på alle niveauer, involvering i udvikling og test af systemet samt kommunikationsplan målrettet til de forskellige brugertyper. Det var vigtigt ikke at undervurdere denne opgave, hvilket særligt gælder ressourceforbruget i resten af organisationen.
- **Finansiering**: Givet på baggrund af business case. Deadline og økonomi var dermed lagt fast, så indholdet var den variable. Her er det vigtigt at være opmærksom på det interne ressourceforbrug. Det koster ikke kun på økonomien, men også på kendskab til løsningen og det efterfølgende ejerskab og kompetenceniveau i organisationen, hvilket er dyrt også på den lange bane.
- **Organisering**: Opdelt i tre programmer med hver sin styregruppe og en fælles programstyregruppe. De tre programmer var: 1: Udvikling af en serviceambition, 2: Automatiseringer og 3: Procesoptimering og systemunderstøttelse i ServiceNow. Ift. den varige drift er der etableret et sekretariat bestående af fem personer: forretningssystemejer, tre konfiguratorer (som kan vedligeholde og foretage mindre udviklingsopgaver i systemet) samt en projektmedarbejder. Det forventes hermed også på den lange bane, at der spares nogle konsulentmidler.
- **Ledelse**: Med så stort et projekt var det nødvendigt med et topledelsesfokus, hvor to direktører deltog i styregruppemøde hver uge. Herudover har Københavns Kommune et internt IT-projektråd, som kunne bruges som sparringspartner. Samtidig var det vigtigt med et tydeligt mandat til projektlederen, så effektivering kan ske hurtigt.

Behovet hos brugerne: Vigtigt at forretningen og brugerne var tæt på projektet, så løsningen understøtter deres hverdag. Der kunne dog godt være brugt endnu mere tid på involvering ift. indberetningsløsningerne og den gode digitale understøttelse af slutbrugerne. Ift. den tidligere løsning er der dog nu en bedre understøttelse, øget gennemsigtighed, bedre vejledning og genbrug af eksisterende data mv. Primært fokus var understøttelse af sagsbehandling, og næste skridt er bedre understøttelse af brugernes oplevelse af systemet.

Den valgte digitale løsning: Serviceplatform indeholder en serviceindgang og et backend-system til videre sagsbehandling, som er sammenhængende. Teknisk består det af ServiceNow, integrationer og RPA'er.

Implementering af den digitale løsning (1)



Implementering af den digitale løsning (2)

Undersøge

1. Fokus på end-to-end, som er svær og kræver særskilte kompetencer, metode samt ressourcer.
2. Start der, hvor processer er bedst beskrevet. Processernes og organisationens modenhed ift. processerne har stor betydning for, hvor langt man kan komme.
3. Der skal være styr på regler, faglige krav og governance.

Definere

4. Processen skal tages i mindre dele, hvor der læres løbende om, hvordan brugerne agerer og oplever løsningerne.

Udvikle

5. Leverandørens udviklere skal tæt på forretningen og sidde med organisationens egne proceskonsulenter og sagsbehandlere.
6. Brugerinvolvering, hvor arbejdsprocesserne bliver gennemtænkt, og hvor designet bliver afprøvet, herunder vejledninger i systemet.
7. Afklare med leverandører og systemejeres muligheden for anvendelse af anden teknologi, fx at RPA kan interagere med andre programmer (API-adgang) mv.

Levere

8. Idriftsættelse sker ad flere omgange, da det giver bedst læring undervejs uden at trætte organisationen, hvor evt. mindre mangler kan justeres undervejs.
9. Forandringsledelse, kommunikation, kompetenceudvikling må ikke undervurderes. Det er vigtigt at have superbrugere/vejledere klar, der kan understøtte andre medarbejdere ude i organisationen i brugen af løsningen.
10. Gevinsterne kommer ikke fra første dag. Her er det vigtigt at have fokus på kompetenceopbygning, og at der kan være længere sagsbehandlingstider i starten. Gevinsterne skal genbesøges i året efter implementering for at sikre, at de høstes og få samlet op på, at systemet bruges som tiltænkt.

Ændringer som følge af digitaliseringen

Organisering og styring

Centralt:

- Samlet sekretariat til at drifte og videreudvikle serviceplatform, herunder konfiguratorer, som kan tilpasse og videreudvikle i systemet.
- Roller etableret og tydeliggjort i forretningen: Procesejer, proceskonsulenter, ankerpersoner (sagsbehandlere, som har specialistviden på en given proces).

Decentralt:

- Ansvar ligger entydigt centralt.

Ressourcer og kompetencer

- Meget tid er frigjort og gevinster realiseres fortsat. Der bliver løbende fuldt op på gevinstrealiseringen.
- Mere kompetent organisation, fx meget større teknisk viden hos proceskonsulenter og projektledere.
- Højere kvalitet i sagsbehandlingen for de administrative service processer.

Teknologi og processer

- Sikrer genbrug og validering af data, så brugerne ikke skal genfinde oplysninger i forskellige systemer.
- Der er lavet mange system-integrationer og bygget særlige funktionaliteter til ServiceNow samt udviklet flere RPA'er. Københavns Kommune stiller gerne disse til rådighed for andre kommuner og bistår med vidensdeling og erfaringer.

CASE 17: DIGITALISERING AF ANSÆTTELSE I FREDERIKSBERG KOMMUNE

Digitalisering af ansættelser

Baggrund

Ansættelse af nye medarbejdere er ofte en tung proces i mange kommuner, der involverer flere personer, og der kan hurtigt opstå fejl og forsinkelser. Dertil er processen ofte præget af mange manuelle processer, hvor information i form af fysiske dokumenter og mails (personoplysninger, oplysninger om løn, anciennitet, overenskomst og brugerrettigheder) bliver udvekslet mellem den ansættende afdeling, lønkontoret og IT-afdelingen. Udfordringen for kommunerne er, at processen er meget personafhængig og dermed afhængig af, at alle medarbejdere i de forskellige led ikke laver fejl og derudover husker at videregive oplysninger til det næste led i ansættelsesprocessen.

Frederiksberg Kommune har implementeret et IDM-system (Identity Management System), der fjerner de fleste manuelle processer ved ansættelser og fratrædelser.

Formål

- At give et bedre overblik samt samle og styre alle informationsstrømme i forbindelse med ansættelser.
- Udover at fjerne fysiske dokumenter er ønsket at skabe større sikkerhed omkring ansættelser, også i forhold til GDPR-reglerne, da systemet kan rydde op i brugerrettigheder ved fratrædelser. Dette giver større sikkerhed og unødigt betaling af licenser i fremtiden.

Effekter

- Processen omkring ansættelser går hurtigere.
- Der er færre fejl i data.
- Der er kommet en ensartethed i forbindelse med ansættelser, da systemet både kan understøtte centraliserede og decentraliserede lønadministrationer, som Frederiksberg Kommune har et miks af.

Investering og drift/business case

Systemet koster ca. 200.000 kr. i drift om året. Da systemet involverer hele kommunen, er gevinsterne spredt udover mange områder både centralt og decentralt. Gevinsterne er blevet på områderne.

Tidsplan

Implementeringen af systemet startede i 2016 og blev gennemført i hele organisationen på én gang. I dag arbejder Frederiksberg Kommune videre med løsningen, så tildelingen af brugerrettigheder til kommunens IT-systemer også kommer til at ske automatisk.

Digital løsning

Et IDM-systemet, der taler sammen med lønsystemet og ESDH-systemet.

Kontaktperson

Theis Dankert, Lønsystemskonsulent, Frederiksberg Kommune,
thda01@frederiksberg.dk

Forudsætninger for digital ansættelse

Der er en række forudsætninger for, at digitaliseringen kunne lade sig gøre i Frederiksberg Kommune. Det drejer sig om:

Rammerne for den digitale løsning

- **Mål:** Målene blev formuleret i fællesskab mellem HR, IT-afdelingen og brugerne af systemet.
- **Kommunikation:** Alle arbejdsgange, der bliver digitaliseret, blev tegnet visuelt, så det bliver tydeligt og synligt for alle, hvilke fordele der er ved digitaliseringen, og hvad det betyder for den enkelte medarbejder. Systemet involverer mange forskellige faggrupper, og det er derfor vigtigt for Frederiksberg Kommune, at alle faggrupper føler sig set.
- **Finansiering:** Der blev givet finansiering til indkøb og udvikling af systemet, men ikke til selve implementeringen, som HR og IT-afdelingen stod for i fællesskab.
- **Organisering:** Systemet er forankret i IT-afdelingen, som også står for at videreudvikle det. I forhold til lønadministrationen varierer det organisatoriske setup fra center til center, og nogle steder foregår indberetningen på de enkelte institutioner. Det betyder, at systemet skal kunne understøtte den varierende organisering, der eksisterer i Frederiksberg Kommune.
- **Ledelse:** Generelt kan digitaliseringsprojekter opstå mange steder i organisationen, men Frederiksberg Kommune ligger vægt på, at IT-afdelingen, hvor der også er en digitaliseringsenhed, skal være med til at prioritere, hvilke digitaliseringstiltag der bliver igangsat. Det har også været tilfældet med IDM-systemet.

Behovet hos brugerne

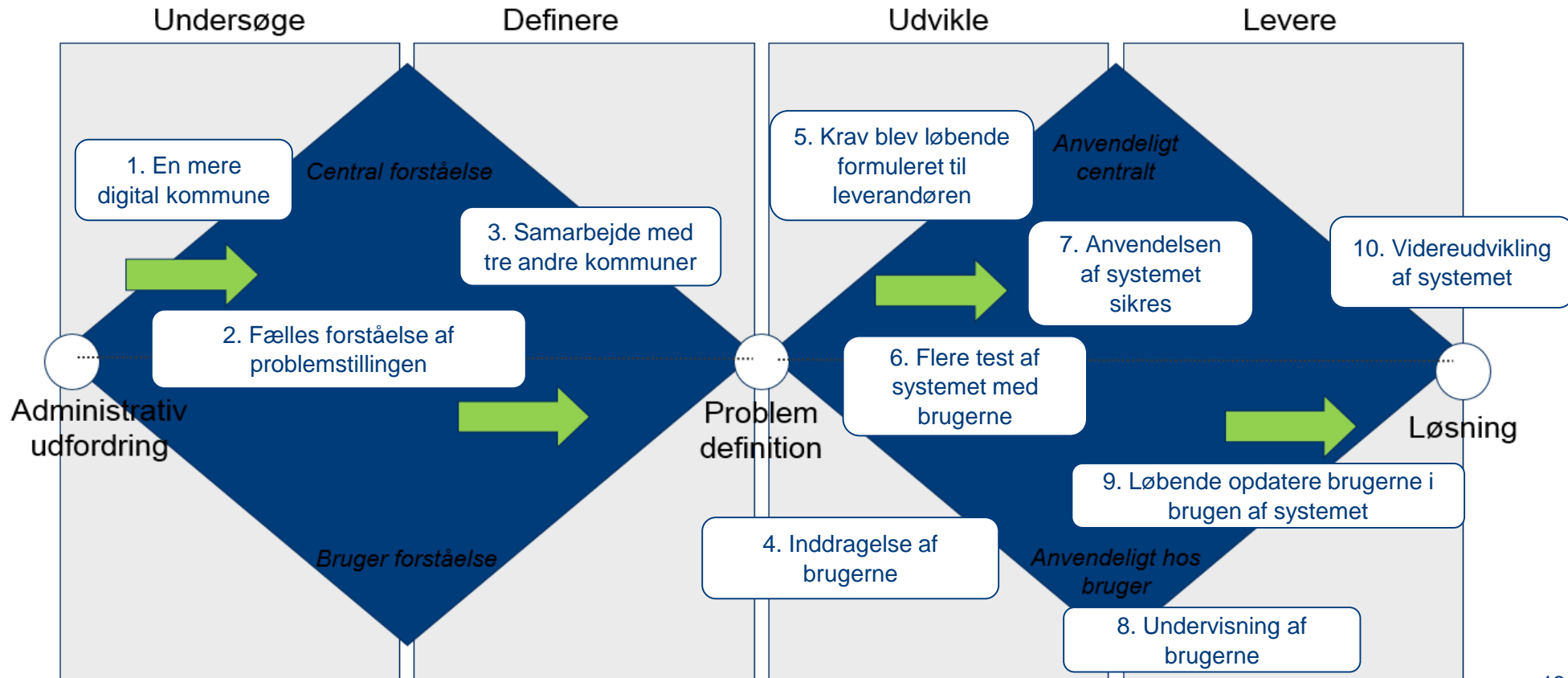
- HR og IT-afdelingen oplevede et behov for at skabe bedre overblik og ensartethed ved ansættelser.
- Behovet er derfor formuleret centralt, men den digitale løsning udfylder et udtalt behov hos de decentrale ledere.

Den valgte digitale løsning

- Et system, der både kan understøtte den centraliserede og decentraliserede lønadministration.

Implementering af den digitale løsning (1)

I Frederiksberg kommune skete implementeringen af systemet parallelt over hele organisationen. Det har krævet en del ressourcer, da det involverede alle ledere med personaleansvar. Derudover er rollerne som løn- og IT-bemyndiget spredt ud over mange medarbejdere i organisationen, hvilket gjorde, at mange medarbejdere blev berørte af systemet.



Implementering af den digitale løsning (2)

Undersøge

1. Frederiksberg Kommune har et ønske om at være en mere digital kommune, hvilket digitaliseringen af ansættelser skal ses som en del af. Der er derfor generel opbakning fra topledelsen, og digitaliseringsprojekter bliver finansieret, hvis der kan fremlægges gode argumenter og business cases.

Definere

2. Målene blev formuleret i fællesskab mellem HR, IT og de kommende brugere af systemet. Generelt involverer Frederiksberg Kommune deres brugere så tidligt i processen som muligt, når nye arbejdsprocesser skal digitaliseres. Det sker på fælles møder eller gennem interviews omkring brugernes behov og kortlægning af arbejdsgange. Erfaringerne med at inddrage brugerne er gode, hvilket er med til at skabe tillid til nye digitale løsninger.
3. Frederiksberg Kommune indgår i et samarbejde med tre andre kommuner, som betyder, at de kan dele erfaringer og ressourcer samt sikre bedre krav til leverandøren. Samarbejdet fortsætter og handler om mere end IDM-systemet, men har betydet, at Frederiksberg Kommune har kunnet lære af andres udfordringer med at implementere systemet.

Udvikle

4. Brugere er løbende blevet inddraget i processen. Både i forhold til at kortlægge deres arbejdsprocesser, men også for at sikre en god brugerflade. Inddragelse er foregået hands-on, hvilket anses som en stor fordel for at få den optimale løsning.
5. Krav til leverandøren bliver formuleret løbende. Erfaringen er, at alle behov ikke kan gennemtænkes fra starten af ligesom digitaliseringen kan blive for omstændig, og opbakningen fra brugerne herved kan forsvinde. Et godt samarbejde med leverandøren er derfor nødvendigt.
6. Test har gjort, at systemet var nemmere at sætte i drift i sidste ende. Det har dog krævet en del ressourcer, da leverandøren skulle bygge et testmiljø, hvor brugerne kunne teste de forskellige funktioner i systemet. I alt har brugerne testet 60-80 forskellige casescenarier igennem. Det betød dog, at det var nemmere at fortælle den gode historie til resten af organisationen, og der blev skabt tillid til systemet, da brugerne oplevede færre fejl, da systemet først blev taget i brug.

Levere

7. Anvendelse af systemet blev sikret ved, at det ikke længere var muligt at oprette nye medarbejdere uden om IDM-systemet. Det har betydet, at der ikke har været en overgangsperiode mellem de gamle arbejdsprocesser og det nye system. Testperioden samt inddragelse af brugerne har dog bidraget til at sikre en god overgang for brugerne.
8. Undervisning af brugerne blev gjort intensivt over et par uger, hvor der blev lavet vejledninger og film samt en supportenhed til at understøtte brugerne i systemet.
9. Nye ledere skal hjælpes i gang med at bruge det nye system. Undervisningen af brugerne er derfor ikke afsluttet med implementeringen af systemet.
10. Systemet bliver løbende videreudviklet, og der kommer flere krav til. Systemet har mange funktioner, hvilket betyder, at der er behov for at gøre brugerfladen endnu mere overskuelig samtidig med, at der er en del ventetid ved oprettelse af nye medarbejdere.

Ændringer som følge af digitaliseringen

Organisering og styring

- Systemet har givet større sikkerhed i personalesager. Det er nu er nemmere at oprette nye brugere, men også at holde styr på, hvad brugerne har adgang til af systemer, hvilket har betydning i forhold til GDPR-reglerne.
- Der er kommet en ensartethed i forbindelse med ansættelser, da systemet både kan understøtte centraliserede og decentraliserede lønadministrationer, som Frederiksberg Kommune har et miks af.
- Systemet har ikke ændret på den overordnede organisering af lønadministrationen, men er tilpasset organisationens behov.

Opgaver

- Brugen af papir og mails bortfalder ved ansættelse, og der er en markant nedgang i printede dokumenter i administrationen.
- Generelt er der kommet færre opgaver i forbindelse med ansættelser, da flere processer er automatiseret. Det har betydet mindre risiko for fejl og forglemmelser, hvilket arbejdsprocessen før var sårbar overfor, da den var afhængig af, at ledere og medarbejdere huskede at informere det næste led.
- IT-afdelingen står dog for driften og videreudviklingen af systemet i samarbejde med leverandøren.

Ressourcer og kompetencer

• IT efterspørger kompetencer in house i forhold til at drifte og vedligeholde systemet. Systemet kræver meget specifikke kompetencer, hvilket kan være svært at få adgang til både fra leverandøren og på jobmarkedet generelt. Frederiksberg Kommune bruger derfor erfaringerne og ressourcerne fra deres samarbejde med tre andre kommuner.

Teknologi og processer

- IDM-systemet automatiserer processen omkring:
 - Dokumentation og oplysninger fra den ansatte, som går direkte ind i lønsystemet og digital personalemappe.
 - Oprettelse af bruger, profil i økonomisystemet.

CASE 18: DIGITALISERING AF FLEKSLØNSBEREGNING I THISTED KOMMUNE

Digitalisering af flekslønsberegning

Baggrund

Thisted Kommune har implementeret en løsning til beregning og udbetaling af fleksløn, da processen er meget ressourcekrævende. Udbetaling af fleksløn er et område, hvor antallet af sager er steget betydeligt, da kommunens ambition er, at alle borgere skal arbejde de timer, som de kan. Over få år er sager med flekslønsudbetalinger steget fra 300 sager til 750 sager i Thisted Kommune. Stigningen i antal sager er et resultat af, at flere benytter sig af fleksjob, hvilket samtidig har øget behovet for en mere effektiv proces ved beregning og udbetaling af fleksløn.

Formål

- Håndtere stigning uden ansættelser. Målsætningen er, at en software-robot skal håndtere mindst 50 pct. af sagerne (men svarer ikke til mindst 50 pct. af arbejdsbyrde, da den tager de mindst komplicerede).
- Færre fejl gennem digitalt understøttet processer og dermed en højere kvalitet.

Effekter

- Det er lykkedes at klare stigningen i antal fleksløns-sager uden ansættelser.
- Robotten klarer pt. 55-60 pct. Ca. 20 pct. er taget ud af personalet vha. en "Obsliste", fordi medarbejderne ved, at der er særlige forhold omkring disse sager, og ca. 25 pct. frasorteres af robotten ud fra en række kriterier der er opsat.

Investering/drift pr. år

Ca. 100.000 i investering og 25.000 i årlig drift.

Tidsplan

Løsningen er idriftsat i februar 2019. Den har været testet af Thisted Kommune i et år i udviklingsfasen. Løsningen er klar til brug for andre kommuner.

Digital løsning

MARC Flexløn fra Datapoces. En robot, der slår op i elndkomst og beregner borgerens fleksløn for den pågældende måned.

Kontaktperson

Susanne Kromann, Sektionsleder, Borgerservice og Ydelser, Beskæftigelses-, Social- og Sundhedsforvaltningen, 99172355, skr@thisted.dk.

Forudsætninger for digitalisering af flekslønsberegning

Der er en række forudsætninger for, at digitaliseringen kunne lade sig gøre i Thisted Kommune. Det drejer sig om:

Rammerne for den digitale løsning

- **Mål:** Håndtere stigning i antal sager uden flere ansættelser. Målsætningen er at robotten skal håndtere mindst 50 pct. af sagerne (men svarer ikke til mindst 50 pct. af arbejdsbyrde, da den tager de mindst komplicerede). Derudover var fokus på at minimere antallet af fejl i beregningen af fleksløn.
- **Kommunikation:** Løsningen berører alene medarbejderne, der sidder med flekslønsberegning. Der er kommunikeret til medarbejderne om løsningen. Hovedbudskabet er, at løsningen fjerner de kedelige sager og giver overblik og tryghed om beregningsprocessen.
- **Finansiering:** Løsningen er finansieret af afdelingens eget budget. Den interne tid har været den store omkostning i udviklingsfasen, men nu er robotten klar til brug for andre kommuner.
- **Organisering:** Lederen fandt en ildsjæl blandt medarbejderne, som sammen med lederen havde dialogen med leverandøren og leverede den faglige viden om beregning af fleksløn.
- **Ledelse:** Der har været opbakning fra chefen for borgerservice.

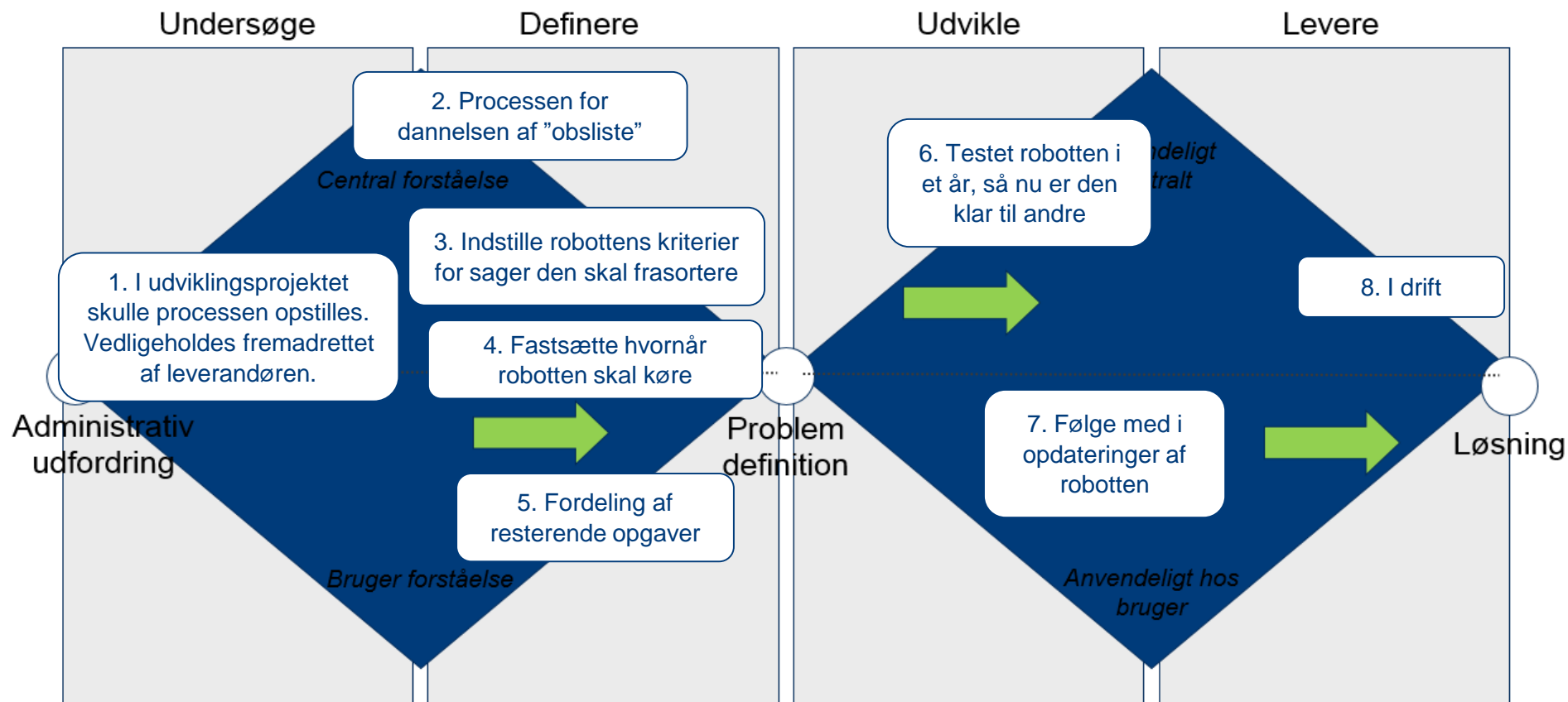
Behovet hos brugerne

- Ved beregning af fleksløn er der mange undtagelser og variationer at tage hensyn til, hvor hver beregning kræver opslag og indtastninger i forskellige systemer. Det er derfor en fordel for brugerne, at store dele af arbejdsprocessen kan automatisere. Derudover har leverandøren været meget åben overfor ønsker og forslag til forbedring, fx omkring "Obslisten" dvs. den liste hvor medarbejderne opfører de borgere robotten ikke skal kigge på, da der er særlige forhold i den pågældende kommune.

Den valgte digitale løsning

- MARC Flexløn, der er en robot, som slår op i elndkomst og beregner borgerens fleksløn for den pågældende måned.

Implementering af den digitale løsning (1)



Implementering af den digitale løsning (2)

Undersøge

1. Dialog med leverandøren, hvor processen blev dokumenteret. Thisted Kommune har bidraget med den faglige viden om beregning af fleksløn. I arbejdet lærte kommunen en del af at opstille processen for robotten. Leverandøren har nu ansvaret for, at robotten kører med den mest opdaterede og korrekte proces hos kunderne, herunder Thisted Kommune.

Definere

2. Processen for den manuelle dannelse af "obsliste" dvs. den liste hvor medarbejderne opfører de borgere, robotten ikke skal kigge på, da der er særlige forhold. Her er vidensdeling med jobcenteret om borgere på fleksløn vigtig.
3. Kommunen fastsætter robotens kriterier for, hvad den skal sortere fra.
4. Fastsættelse af hvornår robotten skal køre. Jo senere en arbejdsgiver har indberettet, jo kortere tid er der til at behandle de frasorterede. Thisted Kommune kører ca. den 10. i måneden, der er den officielle frist for arbejdsgiver.
5. Ligesom tidligere er det vigtigt med en klar fordeling blandt medarbejderne af de resterende sager, dvs. de sager hvor robotten er frasorteret og de sager medarbejderne selv har sat på "obslisten".

Udvikle

6. Thisted Kommune har testet robotten i et år og i den periode blev robotten løbende justeret og forbedret.
7. Der har derfor været behov for løbende at følge med i opdateringer af robotten og tage de relevante ændringer med ind i processen for de sager der skal manuelt behandles.

Levere

8. I drift. Thisted Kommune har været med til at udvikle robotten i samarbejde med leverandøren, så løsningen er klar brug af andre kommuner.

Ændringer som følge af digitaliseringen

Organisering og styring

- Vidensdeling med jobcenteret om borgere, der modtager fleksløn er vigtig for den månedlige dannelse af "obslisten".

Opgaver og roller

- Medarbejderne har sparet tid og sidder nu med de mere interessante sager. De er blevet aflastet, og kan nu eks. koncentrere sig om de mere komplekse sager, som stadigvæk kræver manuelle beregninger. Robotten er med til at understøtte en berigtiget og retmæssig beregning af fleksløn.
- Leverandøren sikrer via serviceaftale, at robotten holdes opdateret ift. lovgivning og køreklar ift. evt. ændringer i opsætning af elndkomst.

Ressourcer og kompetencer

- Leverandøren sikrer, at robotten altid har den rigtige proces, så medarbejderne i fremtiden kan lære af dens ændringer. Robotten er dog stadigvæk ligeså sårbar som medarbejderne overfor manglende indberetning fra borger om fx ferie og fra arbejdsgivere om lønforhold.

Teknologi og processer

- Robot, der henter elndkomst og beregner borgerens fleksløn for den pågældende måned.
- Automatiseringsgraden kan tilpasses den enkelte kommune eks. i forhold til beløbsgrænser, variationer i indtægt, ny arbejdsgiver, barsel, feriepenge mv.

CASES INDENFOR IT

CASE 19: DIGITALISERING AF VIDENSDELING I FREDERIKSHAVN KOMMUNE

Digitalisering af vidensdeling

Baggrund

Frederikshavn Kommune ønskede en bedre integration mellem intranettet og det elektroniske sags- og dokumenthåndteringssystem, så det blev nemmere at vidensdele og lave søgninger på tværs af organisationen. Med inspiration fra Gentofte Kommune blev en digital portal (Samarbejdsportalen) for vidensdeling på tværs af alle medarbejdere i kommunen derfor implementeret.

Formål

- At effektivisere processer og undgå dobbeltarbejde.
- At øge vidensdeling og overblik.
- At reducere antallet af it-systemer.
- At samle opgaver, øge volumen, styrke kompetencer.

Effekter

- Et meget brugervenligt og transparent system.
- Brugere hjælper hinanden mere på tværs af organisationen. Alle (ca. 5500) har adgang – men man er opmærksom på et større centralt end decentralt brug. Ca. 3000 er aktive på Yammer, ca. 1000 aktive i journalsystem (Get Organized). Mails er reduceret.
- Sikring af sager ifht. GDPR (inden udgangen af 2019).
- Færre vedligeholdelsesopgaver på intranettet.
- Flere systemer samlet i ét udviklingsvenligt system.

Investering/drift pr. år

Ca. 5 mio. kr. Årlig driftsomkostning på 2,4 mio. kr. Det skyldes at der er udviklet flere integrationer. Driftsomkostningerne er derfor pt. høje.

Business case

Der er opstillet en samlet økonomisk gevinst fra 1-4 år. Ca. 3 års tilbagebetalingstid vha.: Systembesparelser (Acadre, Structura mfl.), tidsbesparelser ved at undgå dobbeltarbejde og ved at have ét system, hvor man tidligere skulle arbejde i flere. Intranetredaktørernes arbejdsopgaver væsentligt reduceret. Dagsordenssamlerne har i dag op til fem udvalg mod tidligere to.

Tidsplan

Udbud gennemført 2. halvår 2014. Afklaringsforløb med leverandøren april-juni 2015. August 2015 startede 1) løbende test af løsningen i den takt, leverandøren udviklede funktionalitet, 2) kortlægning og evaluering af arbejdsgange og en eventuelt tilpasning til ”nye måder at arbejde på”. Medarbejderne blev inviteret ind i alle faserne. Samarbejdsportalen blev lanceret den 1/12-2015.

Digital løsning

Samarbejdsportalen samler journalsystemer, intranettet og Yammer (et hurtigt og nemt kommunikationsværktøj ligesom på sociale medier). Journalsystemet udbygges med Compliance Suite, der evaluerer sagen ifht. GDPR (inden udgangen af 2019).

Kontaktperson

Laila Møller Jokinen, Sekretariatsmedarbejder, Frederikshavn Kommune, 61 24 41 64, lajo@frederikshavn.dk

Forudsætninger for digitalisering af vidensdeling

Der er en række forudsætninger for, at digitaliseringen kunne lade sig gøre i Frederikshavn Kommune. Det drejer sig om:

Rammerne for den digitale løsning

- **Mål:**
 - Effektivisere processer og undgå dobbeltarbejde
 - Øge vidensdeling og overblik
 - Færre systemer
 - Samle opgaver, øge volumen og styrke kompetencer
- **Kommunikation:** En brugerflade der sikrer genkendelighed, relevante notifikationer. Mange blev aktive på Yammer. Kurser i Get Organized, hvor der var undervisning i de 80 pct., der er ens på tværs, de sidste 20 pct. læres gennem sidemandsoplæring ude i afdelingerne. Syv nyhedsbreve orienterede alle medarbejderne undervejs.
- **Finansiering:** Løsningen er finansieret centralt, da systemet påvirker store dele af kommunen.
- **Organisering:** Styregruppe med to direktører og berørte centerchefer, herunder en driftsgruppe med sagstypeansvarlige, der bl.a. var i dialog med superbrugerne indenfor Journalsystemer, Intranettet og Yammer.
- **Ledelse:** Forankret i topledelsen. Initiativet kom fra Center fra IT, Digitalisering og Velfærdsteknologi, og beslutningen blev taget af Direktionen.

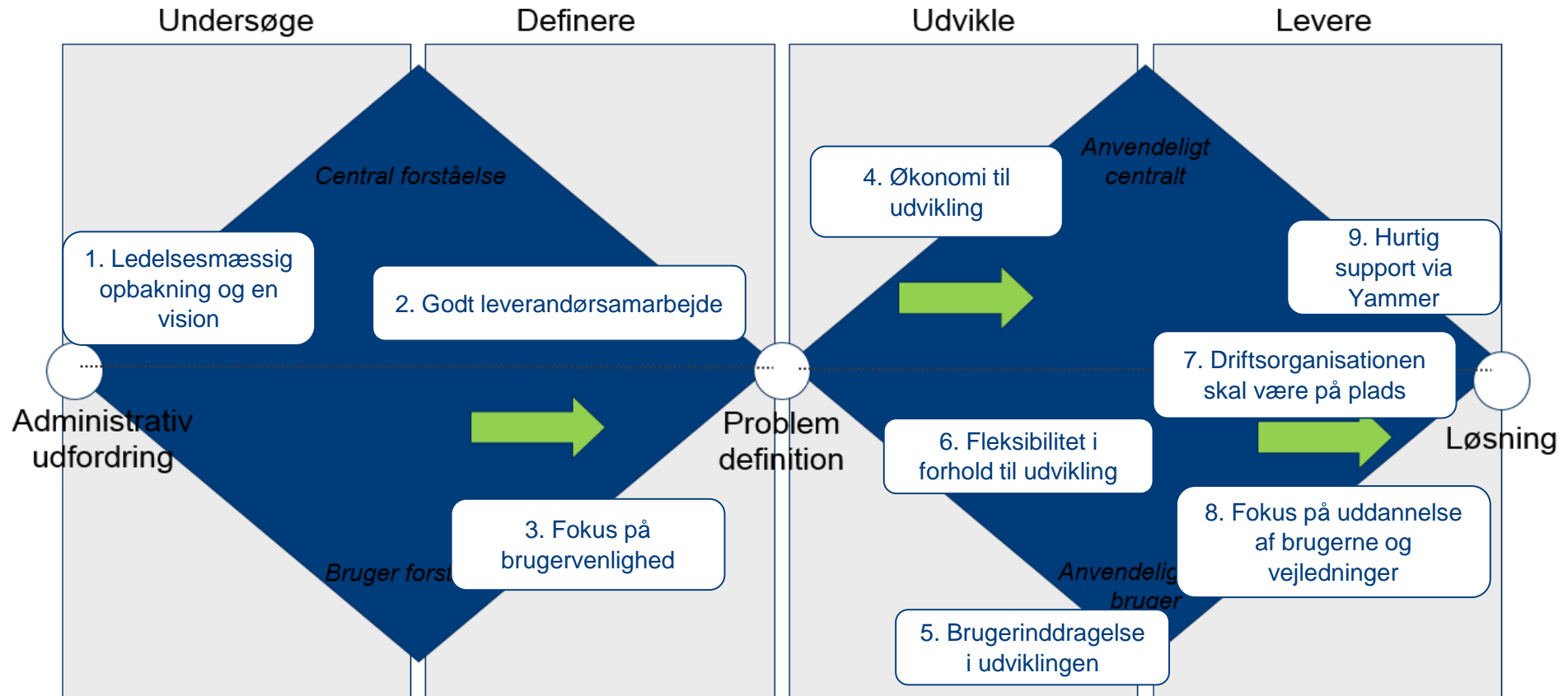
Behovet hos brugerne

- Mange savner deres mappestruktur fra alm. drev, og der blev derfor i stedet udviklet en ekstra søge-/grupperings-parameter "gruppering" på sagerne og den dækkede behovet.

Den valgte digitale løsning

- Samarbejdsportalen samler journalsystemer, intranettet og Yammer (et hurtigt og nemt kommunikationsværktøj ligesom på sociale medier). Journalsystemet udbygges med Compliance Suite der evaluere sagen ift. GDPR (inden udgangen af 2019).

Implementering af den digitale løsning (1)



Implementering af den digitale løsning (2)

Undersøge

1. Ledelsesmæssig opbakning og en vision, hvilket er med til at styrke samarbejde, vidensdeling og innovation på tværs af kommunen. Ved at øge samarbejdsmulighederne bliver arbejdet udført på en mere smidig, produktiv og sammenhængende måde til gavn for hele organisationen. Alt sammen bidrager til "mere for mindre" og "mere tid til kerneydelsen".

Definere

2. Godt leverandørsamarbejde. Leverandørens udviklere flyttede ind og sad sammen med kommunens medarbejdere.
3. Fokus på brugervenlighed. Det betyder bl.a. at der er overblik over opgaver, som er blevet tildelt i en sag, samt de 10 sidste sager, der er foretaget ændringer i.

Udvikle

4. Økonomi til udvikling blev tildelt.
5. Brugerinddragelse i udviklingen. Helt fra udbud og afklaringsforløb med leverandøren har brugerne været involveret.
6. Flexibilitet i forhold til udvikling. I takt med at leverandørens udviklere forstod konteksten og processerne bedre og bedre begyndte de at komme med forslag/modforslag. Bidrog til en optimering af pris/ydelse.

Levere

7. Driftsorganisationen skal være på plads for at systemet kan fungere optimalt.
8. Fokus på uddannelse af brugerne og på udarbejdelse af vejledninger.
9. Hurtig support via Yammer.

Ændringer som følge af digitaliseringen

Organisering og styring

- Ét samlet journalsystem, hvilket spare tid ved at mindske dobbeltarbejde. Tidligere kunne dokumenter både ligge i journalsystemet og på intranettet. Der bliver ikke længere uploadet dokumenter til intranettet. I stedet bliver der udarbejdet en kort tekst og et direkte link til dokumentet, som ligger i en sag.
- Samarbejde og vidensdeling på tværs er blevet nemmere, hvilket prioriteres højt i Frederikshavn Kommune. Udover at formidle information er formålet med samarbejdsportalen at styrke både det uformelle og formelle samarbejde både indenfor og på tværs af projekter
- De decentrale medarbejdere er i højere grad del af helheden. De kan tilgå samarbejdsportalen fra deres smartphones eller en tablet, hvis de ikke sidder ved en computer til dagligt.

Opgaver og roller

- Et system ed fokus på sagstyper og derfor udpegning af sagstypeansvarlige i stedet for fokus på systemer.
- Gennemsigtighed og hjælp på tværs af kommunens organisation.

Ressourcer og kompetencer

- Understøttelse af bedre vidensdeling mellem medarbejderne samt samarbejde, kompetencer og effektivitet. Processerne er optimeret og alle ca. 5.500 ansatte har adgang. En stor mængde information er samlet i én portal, hvor der er høj grad er transparens.

Teknologi og processer

- Færre systemer, hvor man tidligere skulle arbejde i flere fx Structura, BOM og Acadre.
- Løsningen baseres på Microsoft SharePoint med Get-Organized som ESDH-plattform med sømløs integration til Webtop's intranet Wizdom og integration til Microsoft Yammer.

CASE 20: DIGITALISERING AF AUTORISATIONSKONTROL I VESTHIMMERLANDS KOMMUNE

Digitalisering af autorisationskontrol

Baggrund

Vesthimmerlands Kommune har implementeret en RPA-løsning, der effektiviserer processen ved autorisationskontrol og sikrer, at opgaven fortsat løses indenfor de lovgivningsmæssige rammer.

Opdateringen af Persondatalovgivningen har skabt fornyet fokus på håndtering af data og kontroller i alle danske organisationer, herunder kommunerne. Vesthimmerlands Kommunes tidligere proces var meget tung med kopi af skærbilleder fra CICS, der viste medarbejderens adgange, der blev indsat i et excel-ark og sendt til den respektive leder. Lederen returnerede så mailen med bekræftelser og evt. korrektioner, der skulle laves manuelt af IT.

Formål

- At automatisere nogle meget tunge manuelle arbejdsgange.
- At sikre at løsningen fortsat løses indenfor de lovgivningsmæssige rammer.

Effekter

- Opnået dokumentation for adgangskontrol af de systemer, der adgangsstyres via KSP CICS (ældre KMD systemer).
- Nemt for lederne at foretage kontrollen via MARC-løsningen.
- Tidsbesparelse for medarbejderne i afdelingen "Brugerstyring" og for lederne.

Investering/drift pr. år

Anskaffelse 68.035 kr. Drift 24.233 kr. årligt.

Business case

Overholdelse af lovgivning og tidsbesparelse opvejer begrænset årlig omkostning. Alene tidsbesparelsen vurderes at have tilbagebetalt anskaffelsen og første års drift efter et halvt år.

Tidsplan

Udrulning fjerde kvartal 2017.

Digital løsning

MARC autorisationskontrol - en RPA/software-robotløsning.

Kontaktperson

Lotte Pape Topholt, Afdelingsleder, Digitalisering og Udvikling,
lpto@vesthimmerland.dk,

Forudsætninger for digitalisering af autorisationskontrol

Der er en række forudsætninger for, at digitaliseringen kunne lade sig gøre i Vesthimmerlands Kommune. Det drejer sig om:

Rammerne for den digitale løsning

- **Mål:** At automatisere processen omkring adgangsstyring samt reducere tidsforbruget. Persondataforordningen foreskriver, at kommunerne flere gange årligt skal udføre autorisationskontrol på systemadgange og brugerprofiler for at opdatere antal og type af licenser for deres ansatte. Det er en tung og tidskrævende proces.
- **Kommunikation:** Der er løbende kommunikeret på intranet og på mail om forenkling af autorisationskontrol.
- **Finansiering:** Udviklingen af løsningen er finansieret centralt fra IT.
- **Organisering:** Udviklingsprojektet er organiseret omkring medarbejdere fra afdelingerne "Brugerstyring" og "Sikkerhed/IT" samt leverandøren, der udviklede robotten "MARC". Afdelingerne bidrog med indsigt i organisationens opbygning og kendskab til KSP CICS og den praksis, der er for brugerstyring heri.
- **Ledelse:** Udviklingen og den efterfølgende drift er forankret hos Udbuds- og digitaliseringschefen.

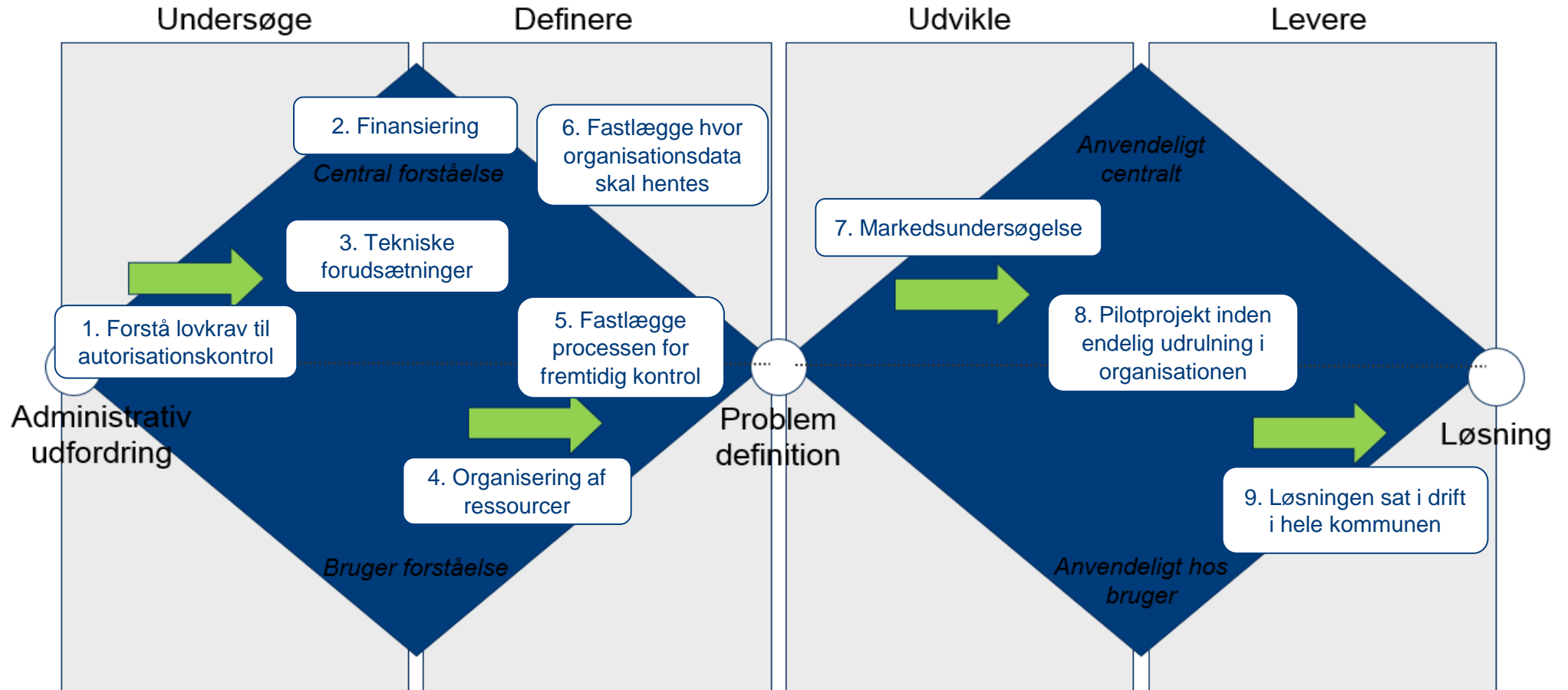
Behovet hos brugerne

- Sikkerhed for at medarbejderne ikke har adgange, som man ikke bør have i sin opgaveudførelse.
- Let at gennemføre kontrollen rettidigt.

Den valgte digitale løsning

MARC autorisationskontrol - en RPA/Softwarerobot-løsning, der på det pågældende tidspunkt, var den eneste løsning på markedet, som Vesthimmerlands Kommune kunne finde til opgaven.

Implementering af den digitale løsning (1)



Implementering af den digitale løsning (2)

Undersøge

1. Lovkrav til autorisationskontrol blev undersøgt for, at de kunne omsættes til løsningen.
2. Finansieringsmuligheder blev undersøgt. Endte med central finansiering fra IT.
3. Tekniske forudsætninger blev afdækket.

Definere

4. Bemanding af projektet med medarbejderressourcer, der især skulle bidrage med viden om autorisationskontrol, KSP CICS og organisationen til leverandørens udvikling af robotten.
5. Tydelig definition af processen for adgangskontrol. Bl.a. overvejelser om, at der ikke laves for store "pakker" til ledernes godkendelse.
6. Der blev besluttet, at organisationsdataene kommer fra AD'et. Lokal IT-drift har lavet script, som udtrækker data fra AD'et om brugere og ledere.

Udvikle

7. Markedsundersøgelse af produkter/leverandører. Skulle kunne leve op til lovgivning, fx databehandleraftale. Valg af leverandør.
8. Pilotprojekt inden endelig udrulning i organisationen, hvor det blev afprøvet hvilket lederniveau, der skal udføre kontrollen. Systemejerniveau viste sig at være for "højt", derfor blev det nærmeste personaleleder.

Levere

9. Løsningen sat i drift i hele kommunen.

Ændringer som følge af digitaliseringen

Organisering og styring

- Gennemførelse af autorisationskontrol styres efter implementeringen centralt af afdelingen "Brugerstyring". Evt. ændringer i adgange, der indkommer fra lederne, justeres automatisk efter, at IT har godkendt.
- Lederne kan nu let gennemfører kontrollen via link de modtager i mail. Den tidligere proces var meget tung med kopier af skærbilleder fra CICS, der viste medarbejderens adgange, blev indsat i et excel-ark og sendt til den respektive leder. Lederen returnere så mailen med bekræftelser og evt. korrektioner, der skulle laves af manuelt af IT.

Opgaver og roller

- Opgaven er blevet automatiseret. Frigjort tid til andet GDPR-arbejde.

Ressourcer og kompetencer

- Øget forståelse af krav til adgangsstyring og autorisationskontrol.
- Større overblik over systemadgange og brugerprofiler og det er nemmere at udføre korrekt, rettidig og dokumenterbare kontroller.

Teknologi og processer

- Fra ad hoc, manuel proces til fastlagt, dokumenteret og automatisk proces for autorisationskontrollen.
- Opgaven til autorisationskontrol er samlet i én webløsning
- Der kan indstilles via en online brugerflade

CASE 21: DIGITALISERING AF ARBEJDSGANGE I BALLERUP KOMMUNE

Digitalisering af arbejdsgange

Baggrund

Kommunalbestyrelsen i Ballerup Kommune har sat en dagsorden for digitalisering af arbejdsgangene i kommunen. Den er blevet fulgt op af en strategi besluttet af direktionen, hvor digitalisering er valgt som indsatsområde. Den grundlæggende præmis for strategien er, at digitalisering skal anses som en integreret del af udviklingen i Ballerup Kommune og de dertilhørende politikker.

Kommunen har på den baggrund etableret en digital taskforce, der skal være med til at accelerere digitalisering af arbejdsgangene.

Formål

Den ledelsesmæssige tilgang til digitalisering er, at det er en vej til at:

- Optimere arbejdsgange.
- Styrke samarbejde med medarbejderne om videreudvikling af kerneopgaven.
- Samarbejde med borgere om mulighederne i den teknologiske udvikling.
- Skabe værdi i services på tværs af fagområder.
- Skabe et større fagligt udbytte – og ikke til besparelser i sig selv.

Effekter

Der er nedsat en styregruppe, hvor kriterier for effekt, der skal skabes i de enkelte projekter, er at:

- Skabe en bedre oplevet kvalitet for borgeren

- Fremme den tværgående opgaveløsning
- Effektivisere opgaveløsningen
- Sikre en solid drift

Investering/drift pr. år

Ballerup kommune har investeret tre årsværk, som udgør den digitale taskforce.

Business case

Der udarbejdes et gevinstrealiseringskort for hvert digitaliseringsprojekt med en før- og eftermåling. Der er i det første år startet 60 projekter og sparet ca. 7300 timer.

Tidsplan

En typisk digitalisering af en arbejdsgang går gennem et komprimeret design-, udviklings- og leveringsforløb. Det samlede forløb må maksimalt vare en måned.

Digital løsning

Blanketløsning (OS2Forms).

Kontaktperson

Jens Kjellerup Hansen, Chef i Digitaliseringssekretariatet, Ballerup Kommune, +45 44 77 26 00, jeh2@balk.dk.

Forudsætninger for digitalisering af arbejdsgange

Der er en række forudsætninger for, at digitaliseringen kunne lade sig gøre i Ballerup Kommune. Det drejer sig om:

Rammerne for den digitale løsning

- Når der skal vælges et område, hvor der skal digitaliseres en arbejdsgang, så er det centralt, at de forskellige fagområder kan byde ind med et digitaliseringstiltag. Når det sker er det vigtigt, at der bliver afsat de rigtige ressourcer og at ledere og medarbejdere har tid til at deltage. Ligeledes er det vigtigt, at der er en god business case.
- **Mål:** Der fastlægges et konkret mål, som er muligt at følge op på. Det sker ved brug af kommunens gevinstrealiseringsværktøj, der bygger på KL's gevinstrealiseringsmetode.
- **Kommunikation:** For hvert projekt, der startes op, er det vigtigt med en tæt involvering af de medarbejdere, som løsningen kommer til at berøre.
- **Finansiering:** Udviklingsressourcerne (som primært udgøres af taskforcen) er finansieret af fællesskabet.
- **Organisering:** Hvert forløb, hvor en arbejdsgang digitaliseres, gennemgår en på forhånd fastlagt proces, hvor der er defineret klare roller og ansvar. Derudover sikres, at processen kan gennemføres på maksimalt 30 dage. Der arbejdes i hele forløbet meget agilt.
- **Ledelse:** Det er ledelsen på fagområdet, der identificerer mulige arbejdsgange, der kan digitaliseres. Den endelige beslutning om, at arbejdsgangen bliver digitaliseret, tages i en styregruppe, som tildeler ressourcer til projektet. Det er linjeledelsen på fagområdet, der efterfølgende er ansvarlig for at realisere de gevinster, der er kortlagt i gevinstkortet.

Behovet hos brugerne

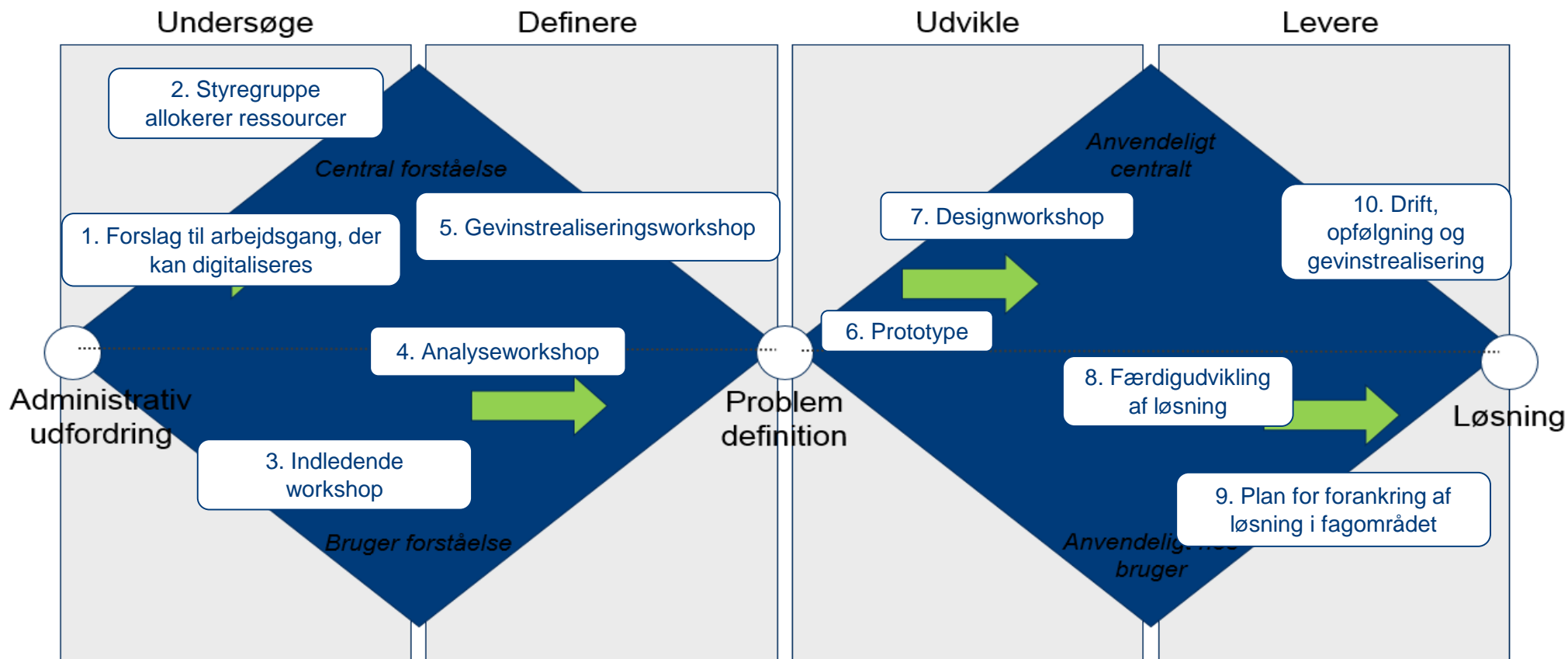
- Medarbejdere og ledere er inddraget i hele udviklingsforløbet.

Den valgte digitale løsning

- OS2Forms blanketløsning, som er et fælleskommunalt formularværktøj. Formularværktøjet bruges til at gøre selvbetjeningsløsninger automatiske og digitale.

Implementering af den digitale løsning (1)

I Ballerup Kommune implementerer mange forskellige digitaliseringstiltag. Nedenfor ses en typisk implementeringsproces for de digitaliseringstiltag, som er en del af task forcen.



Implementering af den digitale løsning (2)

Undersøge

1. Forslag til arbejdsgang, der skal digitaliseres, kommer fra linjelederen på fagområdet.
2. Styregruppen beslutter at prioritere projektet og allokere ressourcer til det.
3. Der afholdes en indledende workshop, hvor der sker en identifikation af processerne og en prioritering af, hvilke processer der skal arbejdes med.

Definere

4. Analyseworkshop, hvor der sker en kortlægning af arbejdsgange for at vurdere hvilke processer, der kan automatiseres, og hvad der er drømmescenariet for automatiseringen. Der tages en foreløbig beslutning om, hvorvidt der skal arbejdes videre med at udvikle en løsning.
5. Gevinstrealiseringsworkshop, hvor der udarbejdes et gevinstkort og laves aftaler om førmålinger af ressourceforbrug. Dette bliver til projektets business case.

Udvikle

6. Sammen med fagspecialister arbejdes der i taskforcen på udvikling af en automatiseret løsning (prototype).
7. Designworkshop, hvor der præsenteres en prototype, der testes og der udvikles nye arbejdsgangsbeskrivelser.

Levere

8. Løsningen færdigudvikles.
9. Der udarbejdes en plan for forankring af løsningen i fagområdet. Det sker sammen med en organisationskonsulent fra taskforcen.
10. Løsningen tages i drift, og den gamle arbejdsgang lukkes ned. Der følges op på gevinstkortet af linjeledelsen.

Ændringer som følge af digitaliseringen

Organisering og styring

- For hver løsning kortlægges det, hvordan den påvirker organisation og styring. Det inddrages i de forskellige workshops og særligt i forbindelse med forankringen af den nye løsning.

Opgaver og roller

- Der udarbejdes nye arbejdsgangsbeskrivelser, hvor der er fokus på de ændringer, der sker i opgaver, roller og ansvar.

Ressourcer og kompetencer

- Som del af gevinstkortet kortlægges det, hvordan løsningen påvirker ressourceforbruget (før- og eftermålinger), og hvilke nye kompetencer, der skal til for at realisere gevinsterne.

Teknologi og processer

- Den digitale løsning ejes af fagområdet. Det digitale værktøj supporteres af IT.

Implementeret løsninger

- Kørekortsfornyelse – løsning med automatisk scanning og journalisering (borgerservice).
- Fuldautomatiske parkeringstilladelser uden menneskehånd (teknikområdet).
- Erklæring om skattefritagelse for brug af arbejdsgiverbetalt telefon – digital udfyldelse og arkivering og besked til SKAT (HR).
- Kontanthjælp – oplysningsskema – digital udfyldelse af borger med automatisk journalisering (socialområdet).
- Genbevilling af kropsbårne hjælpemidler - automatiske formularer (ældreområdet).
- Ansøgning om bolig – webformular med automatisk journalisering, hvor borgeren selv kan logge ind, finde formular og opdatere ved ændringer (socialområdet).
- Referenceskema ved ansættelse (der skal tages reference på alle) – webformular med automatisk journalisering (HR).
- Refusion af udgifter ved tandpleje til pensionister – automatisk formular med journalisering (ældreområdet).
- Regnskabsaflæggelse for tilskud til aktivitet - formular med beregning (kulturområdet).

CASES INDENFOR EJENDOMSADMINISTRATION

CASE 22: DIGITALISERING AF EJENDOMSADMINISTRATION I HILLERØD KOMMUNE

Digitalisering af ejendomsadministration

Baggrund

De kommunale bygninger danner rammen om velfærdsydelse, og derfor er ejendomsadministration en vigtig opgave for kommunerne. Det handler om, at de kommunale bygninger bliver drevet så effektivt som muligt, så de danner den bedste ramme for de borgere og medarbejdere, der benytter dem. Hillerød Kommune er en af de kommuner, der har sat fokus på digitalisering af ejendomsadministrationen med implementeringen af et Facility Management (FM) system. Digitaliseringen er et led i kommunens overordnede strategi om bedre drift af kommunens ejendomme.

Formål

- Formålet med systemet er at styrke overblikket og prioriteringen over vedligeholdelsesopgaver.
- For Ejendomsafdelingen handlede det om at kunne gå fra at løse akutte vedligeholdelsesopgaver på bygningerne til at kunne planlægge opgaverne ved at få et bedre overblik samt fordele arbejdet mellem det Tekniske Servicepersonale.
- Derudover skal systemet give et bedre overblik over kommunens ejendomme og arealer, og derfor blev der samtidig sat fokus på datakvalitet.

Effekter

- Systemet har betydet et bedre overblik og dermed prioritering af opgaverne, hvilket har ført til bedre styring af økonomien, da der opstår færre akutte vedligeholdelsesopgaver.

- Systemet har givet bedre interne arbejdsgange for ejendomsadministrationen, herunder bedre vidensdeling mellem det Tekniske Servicepersonale, hvilket gør, at de kan reagere hurtigere, når der indmeldes fejl.
- For de decentrale institutioner er det blevet nemmere at indrapportere fejl præcist og korrekt.

Investering/drift pr. år

Der er blevet brugt mange ressourcer på implementeringen, som har involveret både chefen på ejendomsområdet, projektmedarbejdere og ledere og medarbejdere fra Teknisk Servicepersonale. Implementeringen skulle dog ske indenfor de eksisterende personaleressourcer. FM-systemet koster 250.000 kr. om året i licens med det antal moduler, som er valgt.

Tidsplan

FM-systemet blev implementeret i 2015-2017 og er løbende blevet udviklet.

Digital løsning

Et Facility Management system, der integrerer med økonomisystemet OPUS og gør det let at matche opgaver med faktura.

Kontaktperson

Karen Dilling, Ejendomschef, Hillerød Kommune, 72 32 03 00,
kadil@hillerod.dk

Forudsætninger for digital ejendomsadministration

Der er en række forudsætninger for, at digitaliseringen kunne lade sig gøre i Hillerød Kommune. Det drejer sig om:

Rammerne for den digitale løsning

- **Mål:** Der blev formuleret en overordnet målsætning om "Sikker drift af Hillerød Kommunes ejendomme", der blev vedtaget af Byrådet i forbindelse med budgetforhandlingerne for 2014-2017. Derudover har systemet været en del af Ejendomsafdelingens virksomhedsplaner siden 2015, hvor der har været formuleret en række strategimål.
- **Organisering:** Systemet er forankret hos Ejendomsafdelingen.
- **Ledelse:** Det har været ledelsen i Ejendomsafdelingen, der har taget initiativet til FM-systemet. Ledelsen har været den bærende drivkraft for at få systemet implementeret. En udfordring har dog været, at når implementeringen tager tid, har de centrale personer i ledelsen nået at skifte job. Processen kan derfor godt være sårbar, hvis den er for personafhængig. Hillerød Kommune har dog formået at overkomme det ved bl.a. at have en stærk inddragelse og engagement fra brugerne.

Behovet hos brugerne

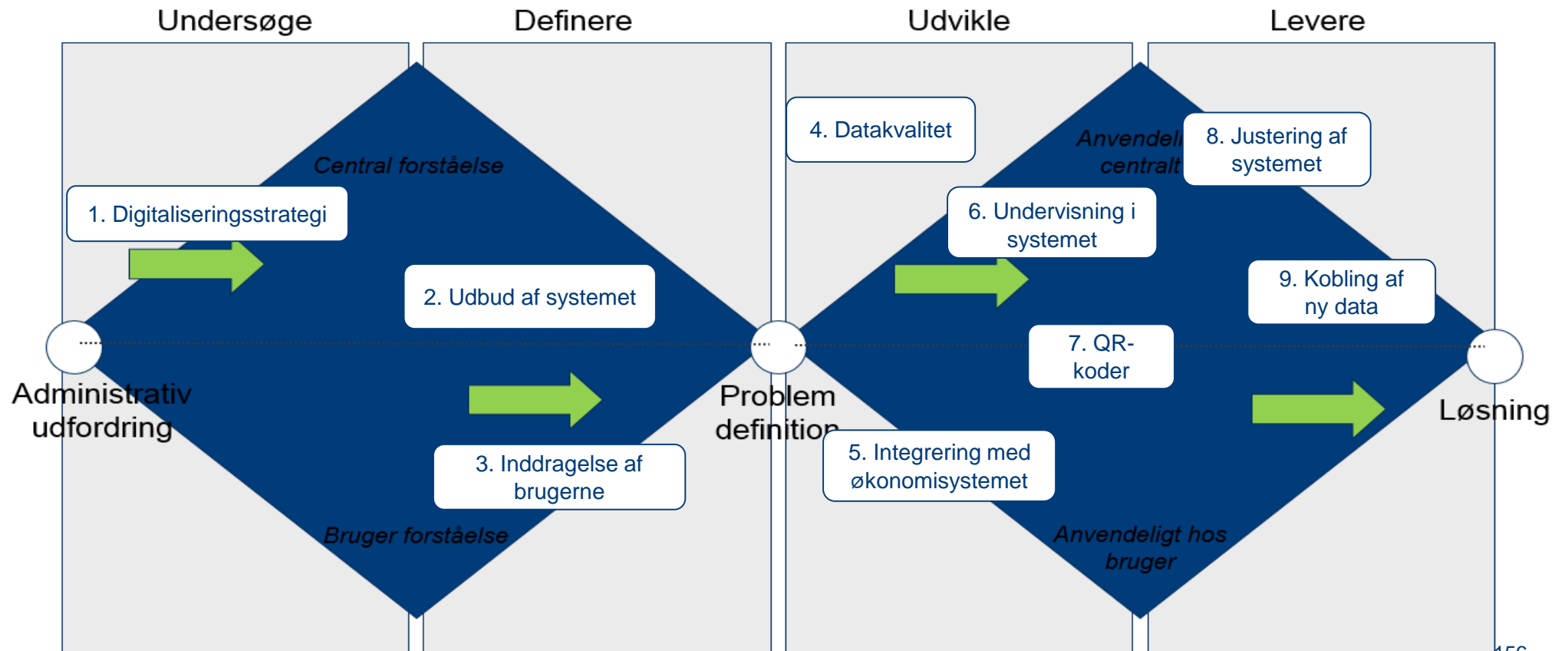
- Brugere af systemet, som er det Tekniske Servicepersonale, er blevet inddraget i udviklingen af brugerfladen, og der er blevet lyttet meget til deres behov.

Den valgte digitale løsning

- Det vigtige ved at vælge et nyt FM-system er, at leverandøren har forståelse for driften af ejendomme i en kommune, og der er en grundforståelse for de problemstillinger, som kommunerne står overfor i forhold til administration af de kommunale ejendomme.

Implementering af den digitale løsning (1)

Implementeringen af FM-systemet skete hurtigt, men er løbende blevet udviklet gennem de senere år. Det har betydet, at Ejendomsafdelingen har brugt meget energi og mange ressourcer, men understreger at det har været vigtigt i forhold til de tunge opgaver, som vedligeholdelse af bygninger, som FM-systemet hjælper med at koordinere.



Implementering af den digitale løsning (2)

Undersøge

1. FM-systemet udspringer af Hillerød Kommunes samlet tilgang til digitalisering, der handler om at understøtte en effektiv betjening af borgerne.

Definere

2. Ejendomsafdelingen peger på, at det kan være svært at opsætte de rigtige parametre ved udbudsrunder, i forhold til hvad systemet skal kunne. Udfordringen er, at kommunen efter udbudsrunder bliver låst fast på de fastsatte krav.
3. Det Tekniske Servicepersonale blev hurtigt inviteret ind til udarbejdelsen af den bedste brugerflade, herunder hvad FM-systemet skal kunne, og hvordan det skal fungere. En udfordring for Ejendomsafdelingen har her været, at der går noget tid fra det Tekniske Servicepersonale peger på en problemstilling, før den bliver udviklet, til at effekten af systemet kan ses.

Udvikle

4. Et vigtigt element for Ejendomsafdelingen har været at samle data om kommunens ejendomme og herefter digitalisere tegninger og opmålinger af ejendomme, hvor der er udarbejdet 3D-modeller (BIM). Det korrekte tegningsgrundlag har medført, at kommunens BBR data er blevet rettet op.
5. Ejendomsafdelingen har været med til at udvikle en ny økonomimodel til systemet. Integreringen betyder, at det Tekniske Servicepersonale bedre kan godkende faktura. Det har betydet, at Ejendomsafdelingen har sparet penge, da det Tekniske Servicepersonale har bedre styr på, om fakturaerne stemmer overens med det arbejde, som er blevet udført på kommunens bygninger.
6. Medarbejderne blev undervist i systemet, hvilket gjorde det lettere at tage i brug decentralt hos det Tekniske Servicepersonale.
7. Ejendomsafdelingen har oprettet en Helpdesk, hvor alle lokaler i kommunens ejendomme fik opsat QR-koder. Fordelen ved QR-koderne er, at det Tekniske Servicepersonale kan indberette opgaver, hvor der er skader eller mangler, der skal udbedres. Det giver et bedre overblik og brug af ressourcerne hos det Tekniske Servicepersonale.

Levere

7. FM-systemet skal videreudvikles, så opgaver, der endnu ikke er udført eller som er gentagne, bliver automatisk overført til et nyt år.
8. Det næste skridt for Ejendomsafdelingen er at koble den eksisterende viden om kommunens bygninger med viden om, hvordan de eksisterende ejendomme bliver benyttet. For Hillerød Kommune er det vigtigt at optimere anvendelsen af kvadratmeterne bedst muligt, da der i fremtiden er en befolkningstilvækst i kommunen og dermed færre kvadratmeter pr. indbygger.

Ændringer som følge af digitaliseringen

Organisering og styring

- Der er fordele ved systemet på alle niveauer af organisationen. Ledelsen har bedre data, Teknisk Servicepersonale et bedre overblik og institutionerne har bedre kvalitet i opgaveløsningen.
- Der er sket en overgang fra en decentral til en central planlægning af opgaverne, hvor kvaliteten og ensartetheden i opgaveløsningen er den største forskel. Det Tekniske Servicepersonale ligger opgaverne ind i systemet, hvorefter Ejendomskontoret fordeler opgaverne ud.
- Alle skoler er fast bemandet med Teknisk Servicepersonale, mens daginstitutionerne har fået et flyvteam. Flyvteamet betyder, at det Tekniske Servicepersonale kan rykke ud til den institution, hvor der er det største behov, hvorimod det tidligere var mere tilfældigt, hvor og hvornår de kom ud.
- FM-systemet giver mulighed for bedre ledelsesværktøjer gennem bedre overblik over deadlines på opgaver, mens det bedre datagrundlag giver mulighed for at lave prognoser for fremtidens behov, eksempelvis i forhold til det voksende institutionsbehov som følge af det stigende demografiske pres.

Opgaver og roller

- Det Tekniske Servicepersonale har fået mulighed for at godkende faktura. Fordelen er, at det Tekniske Servicepersonale har bedre kendskab til de opgaver, der bliver udført på kommunens bygninger, og kan derfor bedre tjekke, om fakturaerne stemmer overens med den opgave, der er blevet udført.
- Ejendomsbudgetterne er rykket til det centrale ejendoms kontor, som har ansvaret for at vedligeholde de kommunale bygninger. Før havde institutionerne rådighed over ejendomsbudgettet, men de havde ikke på samme måde blik for vedligeholdelse af bygninger og brugte derfor overskydende midler til faglige formål som fx indkøb af nyt legetøj.

Ressourcer og kompetencer

- Koblingen til økonomisystemet har givet bedre styring, da forbruget kan kobles med det arbejde, der skal igangsættes. På den måde kan Ejendomsafdelingen justere, hvor mange nye opgaver, der skal igangsættes, så der ikke sidst på året er et over- eller underskud.
- FM-systemet har betydet, at ressourcerne bliver udnyttet bedre, da det Tekniske Servicepersonale kan flyttes rundt. Den bedre planlægning af opgaverne har betydet, at det Tekniske Servicepersonale kan løse flere opgaver med de samme ressourcer. Før brugte det Tekniske Servicepersonale meget tid på at skrive og ringe til kollegaer omkring status på opgaver.

Teknologi og processer

- Ejendomsafdelingen er meget tilfredse med FM-systemet, men peger også på, at det ville være en fordel, hvis systemet dækker over både ejendomme, rengøring og det grønne område, så der kun er ét system til det hele. Når systemet imidlertid ikke kan det, er det i stedet vigtigt, at det kan integrere og udveksle data med andre systemer.

CASES INDENFOR SEKRETARIATSOPGAVER

CASE 23: DIGITALISERING AF JOURNALISERING VED TALEGENKENDELSE I VARDE KOMMUNE

Digitalisering af journalisering vha. talegenkendelse

Baggrund

Kommunerne bruger meget tid på dokumentation og journalisering i flere jobfunktioner. Topleddelsen i Varde Kommune så derfor gevinster ved at digitalisere denne proces. Varde Kommune valgte derfor at indføre et talegenkendelsesprogram i tandplejen. Som tandlæge arbejder man både med patient og computer samtidig under en behandling, og derfor var der flere fordele ved talegenkendelse i form af en mere effektiv arbejdsproces, bedre hygiejne og patientsikkerhed samt bedre ergonomi for tandlægerne.

På baggrund af den succesfulde implementering af talegenkendelse i tandplejen er ambitionen nu, at talegenkendelse skal udbredes til mange andre jobfunktioner, eksempelvis hos jobcenteret, hvor dokumentation og journalisering af møder med borgerne er en tidskrævende, manuel proces. En vurdering fra en anden kommunes jobcenter er, at besparelsen kan ligge på en time pr. dag pr. jobkonsulent.

Formål

- Mere effektive arbejdsprocesser samt bedre hygiejne, når tastaturet ikke berøres undervejs og patientsikkerhed

Effekter

- En mere effektiv arbejdsproces, da journalisering nu foregår løbende via talegenkendelse under behandling af patienten.
- En mere præcis journalisering, da journalisering ikke sker efter behandlingen, hvilket samtidig er med til at øge patientsikkerheden.
- Bedre hygiejne, da tastaturet ikke berøres undervejs.

- Bedre ergonomi, når der ikke drejes frem og tilbage mellem patient og skærm/tastatur. Derudover oplever medarbejderne større ro i hovedet/mindre træthed efter endt arbejdsdag.

Investering/drift pr. år

Tandplejen skal betale til central digitaliseringsenhed, der betaler til leverandøren.

Business case

Den interne prissætning betyder meget for business casen. Kommuner der ønske at anvende løsningen kan spare en del tid på at få systemet til at fungere, da mange "kommune-ord" allerede er indlæst i systemet. Tandplejen har brugt mange ressourcer på at få det til at fungere i et fagsystem, mens andre afdelinger, hvor det primært handler om sammenhængende tekst, vil kunne komme ret hurtigt i gang.

Tidsplan

Projektorganisationen blev etableret ultimo 2016 og systemet blev idriftsat 2. marts 2017. Herefter er der vedvarende udviklet på systemet, da kommunen gerne vil have endnu flere funktioner til at fungere gennem tale.

Digital løsning

KMD Talegenkendelse

Kontaktperson

Chef for Børn og Familie, Berit Østergaard Nielsen, beon@varde.dk 161

Forudsætningerne for implementering af talegenkendelse

Der er en række forudsætninger for, at digitaliseringen kunne lade sig gøre i Varde Kommune. Det drejer sig om:

Rammerne for den digitale løsning

- **Mål:** Der blev opstillet en række mål der både handlede om at effektivisere arbejdsprocessen, men også at skabe bedre patientsikkerhed og arbejdsmiljø for medarbejderne.
- **Kommunikation:** Der er i kommunikationen lagt vægt på vedholdenhed, som er vigtigt indtil de gode historier begynder at komme. Der er udpeget "Floor coaches" (ambassadører og superbrugere), der har haft som formål at gå forrest og vise, hvordan løsningen fungerer.
- **Finansiering:**
 - Betales af afdelingsbudgettet. Den interne prissætning er vigtig for udbredelsen og bør drøftes. Der betales pt. 80-100.000 ved projektopstart og 8.000/bruger det første år – derefter 3.000/bruger, hvoraf 2.500/bruger afregnes til KMD (over 90 brugere er pris for yderligere brugere meget lav).
 - Herudover har Tandplejen indkøbt specielle skærme af hensyn til rengøring, pedaler, der erstatter tryk på F11, og trådløse headsets.
 - Implementering af talegenkendelse i "kontormiljø" vil være noget billigere.
- **Organisering:**
 - Chef for Børn og Familie som projektejer, og souschef på Tandplejen som Projektleder. Kommunens egne IT-folk var også meget involveret.
 - Tandplejen i Varde Kommune er samlet på en lokation, hvor åbningstiden til gengæld er 7-17 de fleste hverdage. Giver en høj kapacitetsudnyttelse af udstyret og bedre business cases.
 - 40 medarbejdere, hvoraf ca. ¾ bruger systemet
- **Ledelse:** Talegenkendelse er italesat som indsatsområde af kommunaldirektøren, og har derfor stor ledelsesmæssig opbakning.

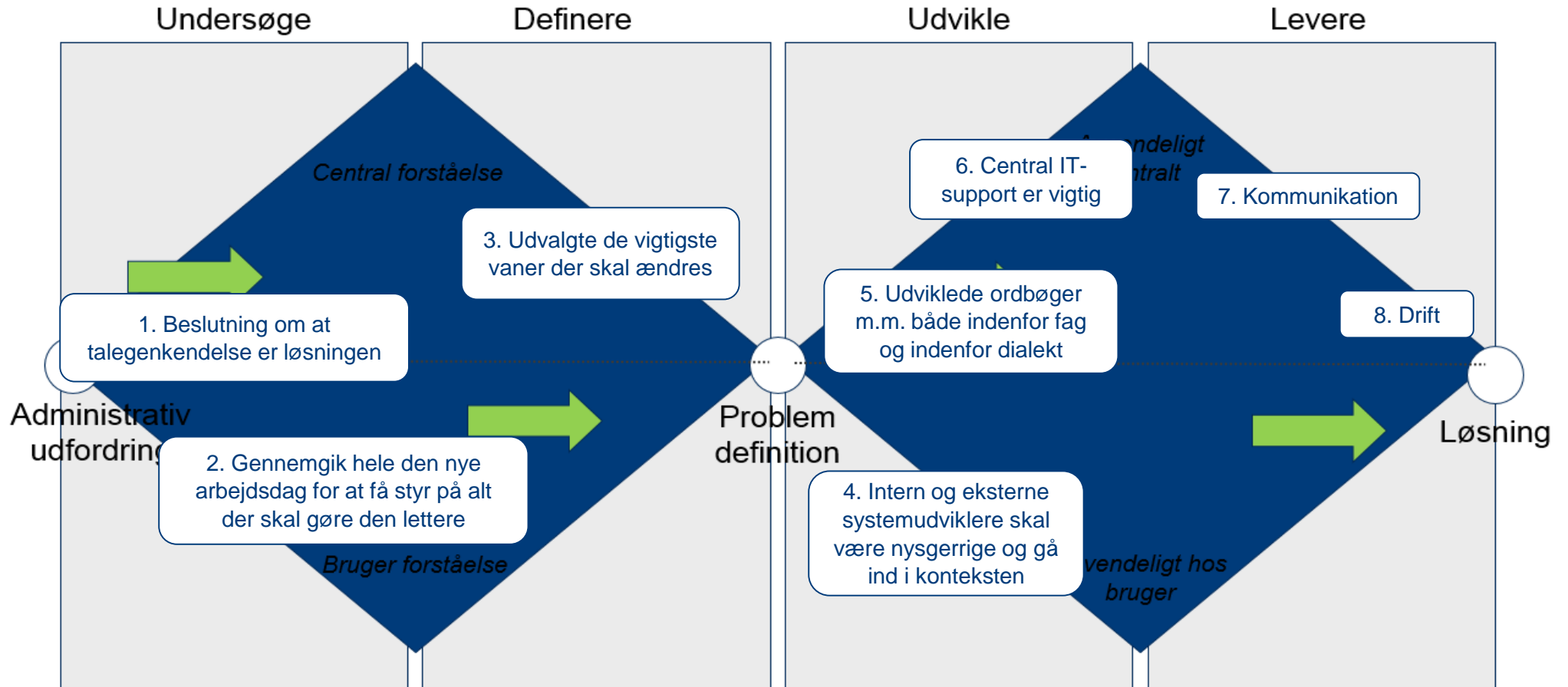
Behovet hos brugerne

Effekterne gavner både borgerne (bedre hygiejne og sikkerhed i journaliseringen) og medarbejderne (bedre arbejdsmiljø).

Den valgte digitale løsning

KMD Talegenkendelse. Varde Kommune er inspireret af Esbjerg Kommune.

Implementering af den digitale løsning (1)



Implementering af den digitale løsning (2)

Undersøge

1. Besluttede om talegenkendelse er løsningen. På et fælles møde fik medarbejderne i tandplejen vist systemet og hvad det kan. De fik også vist, hvordan systemet fungerer uden en "ordbog" fra tandplejen, så det blev tydeligt at der var noget arbejde i at "oplære" systemet.
2. Gennemgik hele den nye arbejdsdag, så der er styr på alt, der skal gøre det let at anvende løsningen. Bl.a. at headsetts altid er opladet og placeret rette sted, fundet rette pedal osv.

Definere

3. Udvalgte de vigtigste vaner, der skal ændres. Det kræver vedholdenhed, og kan understøttes ved at gøre det svære at benytte de gamle arbejdsgange fx ved at lukke ned for tidligere systemer eller som hos tandplejen at gøre det svært at nå tastaturet, så medarbejderne er tvunget til at bruge talegenkendelse.

Udvikle

4. Intern og eksterne systemudviklere skal være nysgerrige og gå ind i konteksten (begreber, billeder, processer/genveje).
5. Programmet er bygget op således, at der hører en generel ordbog med. Det var derfor nødvendigt at udvikle ordbøger indenfor faget med fagudtryk fra tandplejen og indenfor dialekt, som er en personlig ordbog for de enkelte tandlæger. Hertil kom udvikling af skabeloner og forud definerede tekster. Her har Tandplejen bl.a. udviklet et SCOR-kort. Før skulle medarbejderne huske registreringerne til de var færdige med behandlingen eller undersøgelsen, mens tallene nu kan indtales med det samme.
6. Fastlæggelse af rolle for central support.

Levere

7. Kommunikation, specielt i starten er vigtigt, så løsningen bliver udbredt og brugt i praksis. Opsamling efter et par måneder er også vigtigt for at fange evt. udfordringer med brugen af løsningen ligesom det er vigtigt at have ambassadører/"Floor coaches" på plads fra start, der kan udbrede og understøtte andre medarbejdere i brugen af løsningen.
8. Drift, hvor vedholdenhed er vigtigt. Det betyder, at talegenkendelse skal fastholdes som den foretrukne løsning for tandlægerne.

Ændringer som følge af digitaliseringen

Organisering og styring

- Hos Tandplejen i Varde kommune er der opbygget en meget tydelig styring omkring arbejdsprocesserne, der muliggør en effektiv implementering. På sigt kan alt det daglige arbejde tales ind, men der er tandplejen ikke helt endnu.

Opgaver og roller

- Der er ikke ændret på opgaver og roller, men journaliseringsopgaven løses nu vha. talegenkendelse. Medarbejderne skal ikke længere skrive en lang journal på kort tid, da de nu kan indtale det med det samme. Tilgangen er ensrettende, og det medvirker til at medarbejderne får alt med i journalen.

Ressourcer og kompetencer

- Der er gennemført en ½ dages intro, efterfulgt af en periode med praktisk erfaring og derefter et opsamlings-/vidensdelingsmøde.
- Kompetencemæssigt nemt at anvende. Ressourcemæssigt er arbejdet mindre belastende end før.

Teknologi og processer

- Systemet til talegenkendelse skal implementeres. Varde Kommune har ikke oplevet udfordringer med systemintegration.
- Varde Kommune vil gerne udbrede talegenkendelse til sagsbehandlere på jobcentret. I samtalen med borgeren vil sagsbehandleren løbende kunne indtale samtalen, og borgeren kan herved direkte høre, hvad der bliver noteret om dem. Det er med til at give gennemsigtighed, og dokumentationen bliver samtidig hurtigere.

DIGITALISERING AF AKTINDSIGT

CASE 24: SILKEBORG KOMMUNE

CASE 25: SYDDJURS KOMMUNE

Digitalisering af aktindsigt

Baggrund

Der bruges ofte mange ressourcer på at behandle ansøgninger om sags- eller aktindsigt, da kommunen skal bruge tid på at udsøge borgernes sager ved bl.a. at indhente oplysninger i mange forskellige systemer. Derudover er der i de senere år kommet et større fokus på at åbne den offentlige sektor op for borgerne, eks. med borger.dk og sundhed.dk m.v., der skal give større gennemsigtighed og rådighed over egen data. Digitaliseringen af aktindsigt i Silkeborg Kommune skal ses i lyset af disse dagsordner, og derfor valgte direktionen at indføre en RPA-løsning, der automatiserer processen omkring aktindsigt.

Formål

- Bedre aktindsigt til borgerne i form af åbenhed og gennemsigtighed samt muligheden for at påvirke egen sag.
- Bedre kvalitet og større sikkerhed for medarbejderne i opgaveløsningen i forbindelse med aktindsigt.

Effekter

Digitaliseringen af aktindsigt har ført til:

- Hurtigere aktindsigt gennem færre manuelle processer.
- Bedre workflow gennem hele processen med aktindsigt.
- Færre fejl og større tryghed i korrekt levering af dokumenter til borgerne .
- Ændrede arbejdsgange ved dokumentation til fordel for både borgere og medarbejdere .

Investering og drift/business case

Finansieringen sker gennem etablering pr. afdeling, mens de løbende udgifter (SLA) betales ved en fordelingsnøgle. Da systemet involverer hele kommunen, er gevinsterne spredt udover mange områder både centralt og decentralt. Gevinsterne er blevet på områderne.

Tidsplan

Implementeringen af den digitale løsning startede i starten af 2017 og løber til og med 2019 før den er fuldt ud implementeret i hele organisationen. Definerings og udvikling af den digitale løsning er dog startet før og er også sket løbende henover implementeringsperioden.

Digital løsning

En software-robot fra Dataprocess (MARC), der kobles til forskellige fagsystemer, og finder de relevante dokumenter i forbindelse med aktindsigt samt et inspektionsmodul til medarbejdere, hvor anmodninger om aktindsigt bliver behandlet:

- Automatisering via opmarkering af ukendte cpr-numre.
- Automatisering via navne/adresse-filter.
- Styret sagsbehandlingsforløb ift. fuld/delvis aktindsigt.

Kontaktperson

Nicolai Eisenreich Mortensen, digitaliseringskonsulent, Silkeborg Kommune, 21694006, NicolaiEisenreich.Mortensen@silkeborg.dk.

Forudsætninger for digitalisering af aktindsigt

Der er en række forudsætninger for at digitaliseringen af aktindsigt kunne lade sig gøre i Silkeborg Kommune. Det drejer sig om:

Rammerne for den digitale løsning

- **Mål:** Der er ikke udarbejdet konkrete mål for den digitale løsning, hvilket er et bevidst valg fra Silkeborg Kommune. I stedet blev der udviklet tre visioner, som er gennemgående for hele organisationen. Valget blev truffet, fordi Silkeborg Kommune forudså, at der ville være en tidsbesparelse pr. sag, specielt på beskæftigelsesområdet, men at der overordnet også ville komme flere aktindsigtssager, da processen blev gjort nemmere.
- **Finansiering:** Beskæftigelsesområdet var det første område i Silkeborg Kommune, hvor den digitale løsning blev implementeret og stod derfor for finansieringen af etableringen af den digitale løsning. Den efterfølgende etablering pr. afdeling tages i IT-Centeret, mens de løbende udgifter (SLA) betales ved en fordelingsnøgle.
- **Organisering:** Implementeringen af den digitale løsning er organiseret som et program, der går på tværs af organisationen. Den digitale løsning har dog ophæng i Økonomi og IT, hvor programlederen er fra.
- **Ledelse:** Programmet har også ophæng i direktionen, hvor der er en direktør, som har det overordnede ansvar for implementeringen af den digitale løsning i organisationen. Direktionen agerer som styregruppe og har lagt en plan for implementeringen, der skal være afsluttet med udgangen af 2019. Udover ophængen til styregruppen i direktionen, er der oprettet decentrale styregrupper og afdelingsnetværk, der skal understøtte implementering indenfor hvert forvaltningsområde.

Behovet hos brugerne

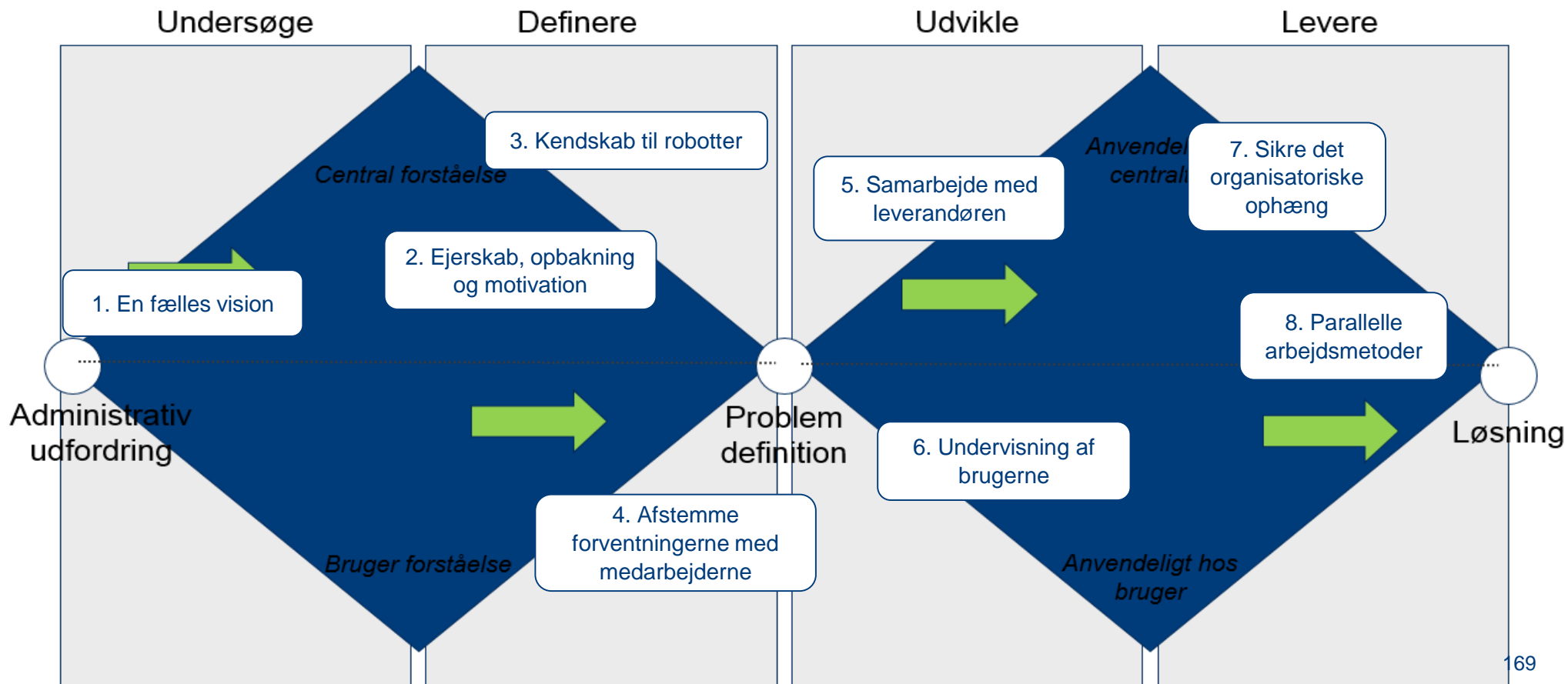
For brugerne er aktindsigt en opgave, som mange ikke finder interessant, og derfor er den digitale løsning en hjælp til at løse opgaven hurtigere og med større tryghed.

Den valgte digitale løsning

- En softwarerobot, der søger i forskellige fagsystemer og finder dokumenter frem der hører til den konkrete forespørgsel om aktindsigt.
- Robotten kan søge på datoer og indenfor en specifikt periode.
- Scanner dokumenterne for cpr-numre og navne på personer, der ikke tilhører den der søger aktindsigt.
- En sagsbehandlerbrugerflade for hver afdeling.

Implementering af den digitale løsning (1)

Implementeringen er sket gradvist over hele organisationen og er endnu ikke afsluttet. Implementeringen startede i februar 2017 på beskæftigelsesområdet og er senere blevet implementeret på socialområdet og sundhedsområdet. Den digitale løsning er i øjeblikket i gang med at blive implementeret på skoleområdet. Den gradvise implementering har betydet, at det har taget lang tid at få den digitale løsning bredt ud i organisationen, men Silkeborg Kommune understreger, at det har været nødvendigt for at tage hensyn til lokale forhold i de enkelte forvaltninger og afdelinger.



Implementering af den digitale løsning (2)

Undersøge

1. Den fælles vision er gået igennem i hele organisationen, men der har været taget hensyn til andre projekter, som gør implementering forskellig fra forvaltning til forvaltning.

Definere

2. Motivet for den digitale løsning kan både være lovgivning og effektiviseringer, men det vigtigste med et så stort system er, at organisationen vil det. Det handler derfor om at skabe ejerskab, opbakning og motivation i organisationen, hvilket både er gjort ved at oprette en styregruppe tæt på direktionen samt decentrale styregrupper.
3. Kendskab til robotter er et vigtigt element, når robotløsningen griber ind i mange forskellige forvaltninger og afdelinger i organisationen. Robotløsninger er en anden måde for medarbejderne at forholde sig til digitale løsninger end tidligere, hvor robot-løsningen er mere udsat for ændringer og kan på ugentlig basis melde om fejl, mens det ikke er tilfældet for de store it-systemer.
4. Medarbejdernes forventninger skal derfor afstemmes, hvis ikke de skal have mistillid til robotten, hvilket er afgørende, hvis den digitale løsning skal aflaste medarbejderne, og de skal slippe de gamle rutiner og arbejdsprocesser.

Udvikle

5. Samarbejde med leverandøren er afgørende, når kommunen ikke selv kan udvikle og drifte den digitale løsning. Det betyder, at der skal kunne formuleres nye krav til løsningen, specielt når implementeringen strækker sig over nogle år.
6. Medarbejderne er både blevet undervist i de juridiske regler omkring aktindsigt og i selve brugen af den digitale løsning.

Levere

7. Selvom den digitale løsning er i drift flere steder i organisationen, kræver det en intern organisering, hvor den digitale løsning har ophæng, og som er leverandørens vej ind i organisationen.
8. Der er stadigvæk mulighed for, at aktindsigter bliver indleveret fysisk gennem breve eller opkald. Digitalisering af aktindsigt kan derfor ikke gøres til en bindende arbejdsmetode, men er et supplement til at understøtte medarbejderne i deres daglige arbejde.

Ændringer som følge af digitaliseringen

På mange måder har den digitale løsning levet op til forventningerne i Silkeborg Kommune, men der er også forskel på, hvor godt den digitale løsning er blevet taget i mod ude i de forskellige forvaltninger og afdelinger.

Organisering og styring

- For nogle afdelinger har den digitale løsning medført, at opgaven omkring aktindsigt er blev samlet i en enhed. Det har betydet, at der skulle findes ressourcer til at løfte opgaven. Med tiden er opgaven dog blevet mere og mere en del af den samlede opgaveportefølje, men det har ikke været uden udfordringer.
- Robotløsningen kræver, at der er en intern organisering, som kan være med til at udvikle, udbrede og drifte den digitale løsningen, og som har kontakten med leverandøren.
- Brugere oplever, at robotten laver færre fejl end dem selv, og det giver en tryghed at vide, at den fremhæver de områder og/eller dokumenter, hvor der er personfølsomme oplysninger om andre end den, der søger aktindsigt.

Opgaver

- IT skal have ressourcer til at drifte og videreudvikle den digitale løsning i samarbejde med leverandøren.
- Som følge af digitalisering af aktindsigt er der sket en ændring i arbejdsgangene, så dokumentering sker lige efter mødet med borgeren. Det har betydet, at "skrivetage" er fjernet, hvor sagsbehandleren udelukkende skriver sager, men i stedet skal dokumentationen følge efter et evt. møde med borgeren.

Ressourcer og kompetencer

- For Økonomi og IT betyder den digitale løsning samt andre robotløsninger, at medarbejderne skal indtage en ny rolle i organisationen, hvor de skal vejlede om fordelene og ulemperne ved nye digitale løsninger på mange forskellige forvaltningsområder. Udover at varetage IT-driften, skal medarbejderne også være udviklingsorienterede og skal kunne gennemskue det ydre pres for digitalisering, som resten af organisationen oplever.
- Det koster løbende ressourcer at vedligeholde robotløsningen, hvilket kræver løbende kontakt med leverandøren. Robotten er følsom overfor ændringer i de systemer, som den integrerer med, hvilket gør, at den konstant kræver vedligeholdelse.

Teknologi og processer

- Hele processen med aktindsigt er digitaliseret fra borgerens forespørgsel til, når borgeren får aktindsigten via e-post.
- Robotten er bedre til at digitalisere processerne indenfor nogle fagområder end andre. På beskæftigelsesområdet fungerer løsningen rigtig godt, da sagerne er mere simple end eksempelvis på socialområdet, hvor 3. parter ofte indgår i sagerne.

DIGITALISERING AF AKTINDSIGT

CASE 24: SILKEBORG KOMMUNE

CASE 25: SYDDJURS KOMMUNE

Digitalisering af aktindsigt

Baggrund

Syddjurs Kommune har udviklet og implementeret en digital løsning, der giver borgere og virksomheder adgang til at se indholdet i kommunale byggesager på nettet. Udviklingen af løsningen skete med afsæt i et politisk ønske og en stærk vilje hos topledelsen om større åbenhed i forvaltningen.

Formål

- At skabe øget åbenhed i forvaltningen.
- Nedbringelse af sagsbehandlingen; i sagsbehandlingstider på byggesager skulle Syddjurs gå fra at være en af de kommuner med højest sagsbehandlingstid til lavest sagsbehandlingstid.

Effekter

- Kommunen har fået en ikke-opgjort besparelse ift. unikke sidevisninger, hvor borgeren selv trækker oplysninger (ca. 10.000 gange årligt). Effektiviseringen er en del af de generelle besparelser, der skal realiseres hvert år.
- Hos Teknik og Miljø kommer der færre henvendelser. Det betyder, at der er færre afbrydelser i dagligdagen fra telefoner. Der er færre simple spørgsmål til sagerne, da borgeren ofte søger information på nettet, før der ringes. De spørgsmål, der kommer, er dermed mere komplicerede og kræver faglig ekspertise.
- En analyse af Dansk Byggeri (4. april 2019) viser, at Syddjurs nu er den anden hurtigste kommune i sagsbehandlingstid på byggesager.

Investering/drift pr. år

Der er en samlet investering på ca. 300-400.000 kr. til software. Softwaren kan dog også anvendes til udstille data og dokumenter fra andre systemer. I Syddjurs Kommune udstilles eks. lønsedler og personalesagsdokumenter på Medarbejderportalen til de respektive medarbejdere.

Tidsplan

Løsningen er gradvist udviklet og udvidet.

Digital løsning

Det er et elektronisk sagsbehandlings- og dokumentvaliderings-system. Systemet hjælper sagsbehandlerne med at følge op på korrekt journalisering, kvalitetssikre m.m. Der følges bl.a. op på, om dokumenter låses. Sagsbehandler får en mail, hvis der er journaliseringsproblemer ift. registrering. Løsningen fremsøger dokumenter, der ligger på kommunens sager. Der kan søges i alle dokumenter i kommunen, der er gjort tilgængelige. 97% af sagerne er gjort tilgængelige på det tekniske område. Åben indsigt bruges bl.a. til at udstille afgørelser, hjælpe med aktindsigt, visning af hørings svar på eks. budget eller lokalplaner samt kvitteringsskrivelser på henvendelser.

Kontaktperson

Jon Badstue Pedersen, Afdelingsleder for digitalisering, Syddjurs Kommune, jbp@syddjurs.dk

Forudsætninger for digitalisering af aktindsigt

Der er en række forudsætninger for, at digitaliseringen af aktindsigt kunne lade sig gøre. Det drejer sig om:

Rammerne for den digitale løsning:

- Der er udarbejdet et notat indeholdende overvejelser ifm. tilgængelighed af sager og dokumenter via Borger.dk. Notatet sætter rammerne for, hvad der er og kan være åbenhed om. Det er samme journaliseringsparadigme, der bruges på alle sager. Det er dog kun bestemte typer, der udstilles. Snittet er lagt ift. de henvendelser, som man typisk modtager fra borgerne.
- **Mål:** Forvaltningen satte fra starten som mål, at:
 - Alt skal vises (jo mere, jo bedre). Denne målsætning er senere blevet ændret til en kvalitativ tilgang, dvs. at det, der ligger tilgængeligt, skal give mening.
 - At øge datadisciplinen hos sagsbehandlerne ift. korrekt registrering af dokumenter på sagerne. Alle velfærdsområderne er ikke medtaget i løsningen ud fra en sikkerheds- og relevansvurdering.
- **Kommunikation:** Der var en juridisk person med rundt i organisationen for at overbevise sagsbehandlerne om, at sagerne godt må være åbne.
- **Finansiering:** Løsningen blev finansieret af et centraliseret IT- og digitaliseringsbudget.
- **Organisering:** Løsningen er udviklet af IT i samarbejde med særligt teknik- og miljøområdet.
- **Ledelse:** Ledelsens har stået på mål for den øgede åbenhed. Det drøftes med lederne, hvilke kriterier der er for, at dokumenter kan udstilles.

Behovet hos brugerne

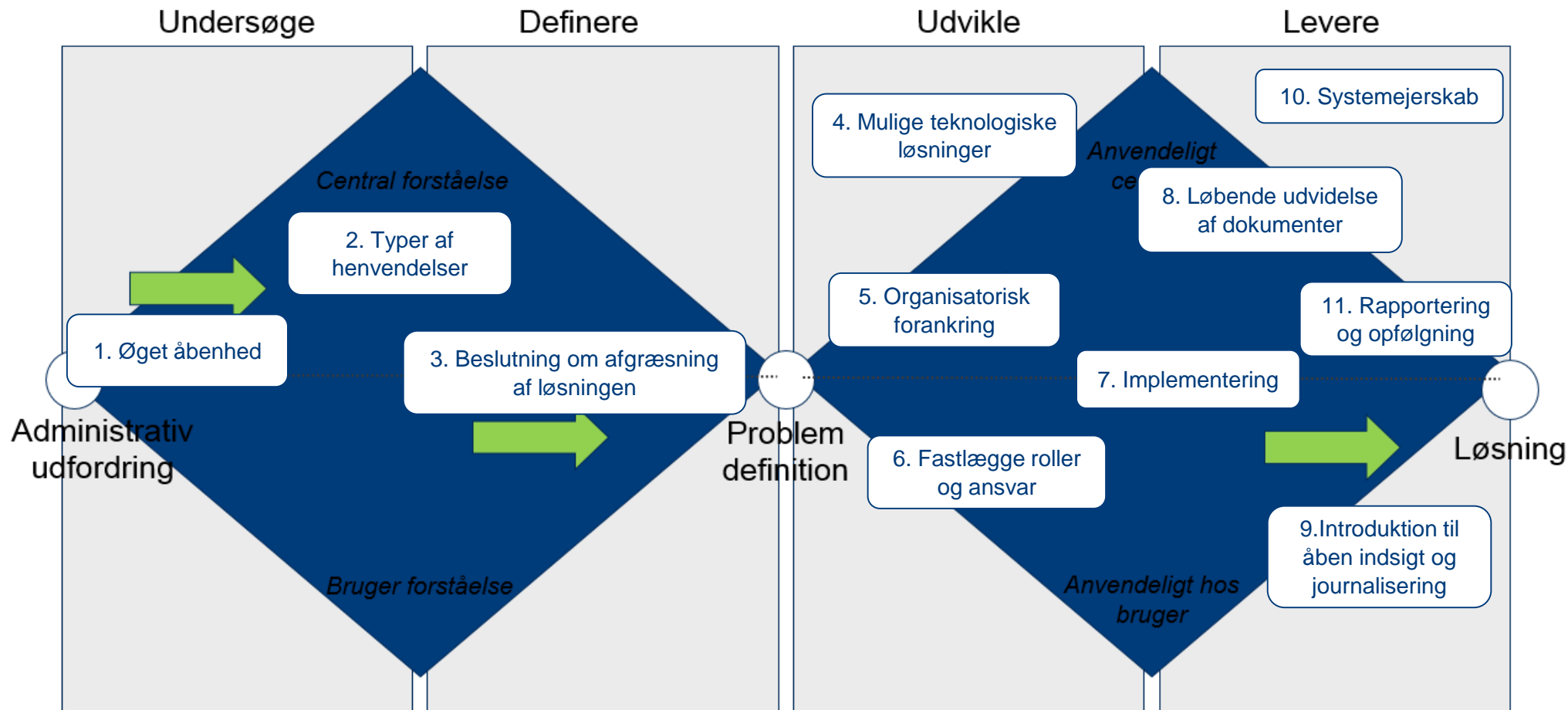
Der er ingen særlige forudsætninger hos borgerne, som skal søge i systemet.

Den valgte digitale løsning

- Der skal investeres i et valideringssystem (ESDV) og en formpibe output manager som teknologi. Det gør, at der kan flyttes dokumenter fra ESDH til hjemmesiden.
- Ift. sikkerhed er der implementeret en OS2-scanner, som fanger dokumenter, der ved en fejl er havnet på hjemmesiden. Løsningen bygger på en standardteknologi/standardløsning, der er i markedet. Der anvendes: ESDV (Elektronisk Sags- og DokumentValidering), Adlib Enterprise Server, Formpipe, Output manager, Acadre CM.

Implementering af den digitale løsning (1)

MODERNISERINGS- OG EFFEKTIVISERINGSPROGRAMMET SEPTEMBER 2019



Implementering af den digitale løsning (2)

Undersøge

1. Den administrative udfordring udsprang af et politisk ønske om øget åbenhed.
2. Det blev undersøgt, hvilke typer henvendelser kommunen fik fra borgerne om indsigtssager m.m. Kommunen kontaktede borgere og virksomheder angående deres databehov for at undersøge databehovet nærmere.

Definere

3. Med afsæt i afdækningen af behovene blev der besluttet en afgræsning af, hvad der kan og skal udstilles i løsningen (Åben Indsigt).

Udvikle

4. Det blev undersøgt, hvilke teknologiske løsninger, der var på markedet, og med afsæt i denne undersøgelse blev der valgt en teknologisk løsning.
5. Der blev igangsat en proces med en organisatorisk forandring i organisationen ift. hvilken information der udstilles, og hvordan der journaliseres korrekt (retningslinjer).
6. Der blev afklaret, hvem der har hvilke roller og ansvar:
 - Beslutningskæden, hvor der bliver taget beslutninger og handles, hvis der havner information ude, som ikke skulle være der.
 - Kontrol af dokumenter, ift. hvad der havner på nettet (er placeret i linjen).
 - Stabsfunktion, der kan understøtte en fælles linje, samt værktøjer, der understøtter overvågningen. Derudover en ret og vilje til at udfordre lederne i organisationen ift. indhold i løsningen.
 - Ansvar for korrekt journalisering (det kan være en enhed).

Levere

7. Implementeringen skete i faser med afsæt i de områder, hvor der er størst behov og effekt. I Syddjurs kommune var det på byggesager.
8. Adgangen til dokumenter blev gradvist udvidet gennem flere nye typer af dokumenter og fagområder på baggrund af de erfaringer, der blev gjort undervejs.
9. Som led i introduktionen af nye medarbejdere bliver medarbejderne oplært i principperne for journalisering, og hvordan "Åben Indsigt" fungerer. Der blev opbygget en ESDH superbrugerorganisationen, som medarbejdere kan henvende sig til. Superbrugerne fungerede endvidere som ambassadører for tankegangen i "Åben Indsigt". Journaliseringspraksis blev løbende drøftet på afdelingsmøder.
10. Ved overdragelsen af systemet fra IT blev systemejerskab placeret i forretningen (fagområdet).
11. Der tjekkes løbende om løsningen anvendes, og om den forventede effekt derved bliver opnået.

Ændringer som følge af digitaliseringen

Organisering og styring

- I området for Teknik og Miljø er der et team, der tager sig af oprettelse og navngivning af sager og dokumenter. De sikrer, at der sker en korrekt registrering af alle sager (de korrekte facetter m.m.).
- Der er i hele organisationen sket en disciplinering i sagsbehandlingen ift. korrekt journalisering.
- Der er defineret en række autoprofiler ift. journalisering. Vælges den rette profil, sker der en korrekt journalisering.

Opgaver og roller

- Sagsbehandlerne skal arbejde på en ny måde med større disciplin i registreringen af dokumenter.
- Der er kommet klarere roller og ansvar omkring dokumentsikkerhed.

Ressourcer og kompetencer

- Der er en udvikler i IT, der understøtter løsningen. Løsningen kan dog også driftes eksternt af leverandører.
- Der af afsat ressourcer til journaliseringsteam.

Teknologi og processer

- Der er implementeret nye sikkerhedsløsninger. Kompetencer inden for IT-sikkerhed er i forbindelse med løsningen blevet styrket i IT.

CASE 26: DIGITALISERING AF UDBETALING AF HELBREDSTILLÆG I LYNGBY- TAARBÆK KOMMUNE

Digitalisering af udbetaling af helbrestillæg

Baggrund

Lyngby-Taarbæk Kommune har en digitaliseringsstrategi, hvor der er opsat mål for udbredelsen af RPA-løsninger. Her er ambitionen at udbrede én RPA-løsning pr. afdeling inden 2020. Målet er drevet af en forventning om, at det er en vigtig teknologi at mestre i fremtiden. Lyngby har også et digitaliseringsråd bestående af frivillige medarbejdere, der drøfter den teknologiske udvikling.

Et område, hvor der var potentiale i en RPA-løsning, omhandlede håndtering af helbrestillæg. En landsdækkende undersøgelse vedr. helbrestillæg synliggjorde den store og komplekse administrative opgave for de 2-3 medarbejdere i kommunen, der sad med behandlingen af ca. 3.000 helbrestillæg pr. år. Lyngby-Taarbæk Kommune valgte derfor en RPA-løsning til håndtering af helbrestillæg.

Formål

- Opfyldelse af strategisk mål om at mestre RPA som værktøj til at sikre en robust og effektiv organisation også i fremtiden.
- At reducere arbejdsbelastningen uden ansættelser.
- At være robuste overfor tilbagetrækning af medarbejdere.
- Robotten skal mindst klare 80 pct. af opgaverne korrekt – opgaven kan evt. kun være journalisering, men helst frem til, hvor der udestår godkendelse af betalingen.

Effekter

- Robotten løser ca. 86 pct. af opgaverne. Disse kontrolleres af medarbejderne inden udbetaling og 4-5 pct. er ikke korrekte. Fejlraten blev ikke opgjort før robotten.
- Arbejdet med kontrol og manuel gennemførelse af de resterende opgaver kan nu klares uden nyansættelser, og afdelingen er robust overfor sygdom og afgang.

Investering/drift pr. år

Ca. 70.000 i engangsudgift og ca. 30.000 pr. mdr.

Business case

Udgift til robot på niveau med en medarbejder, men har en stor og stigende arbejdssevne og –kvalitet.

Tidsplan

Ca. halvandet år med idriftsættelse september 2018.

Digital løsning

RPA fra Sowaio, der kan fremfinde data i interne og eksterne fagsystemer, udregne tillæg med udgangspunkt i gældende lovgivning, udbetale efter godkendelse og journalisere.

Kontaktperson

Dianna Dyrmosé Wilson, Afdelingschef, Center for Unge, Borgerservice og Arbejdsmarked, DID@ltk.dk.

Forudsætninger for digitalisering af udbetaling af helbredstillæg

Rammerne for den digitale løsning

- **Mål:** Strategisk forankret i forhold til at opfylde mål om at mestre RPA. Konkrete mål om at robotten mindst skal kunne klare 80 pct. af opgaverne korrekt. Opgaven kan evt. kun være journaliseringen, men helst frem til der kun udestår godkendelse af betalingen. Formålet er at reducere arbejdsbelastningen uden ansættelser samt være robuste overfor tilbagetrækning af medarbejdere.
- **Kommunikation:** Afdelingschef havde helt fra start en tæt dialog med medarbejderne og brugte erfaringerne fra succesen med den første RPA. Klar anbefaling er at starte med en lille, men sikker succes. Digitaliseringschef varetog kommunikation opadtil.
- **Finansiering:** Kunne holdes indenfor digitaliseringschefens budget.
- **Organisering:** Afdelingschefen var ejer af projektet. Styregruppen bestod af afdelingschef og de to vigtigste interne samarbejdspartnere, som var Økonomi og IT. Medarbejderne valgte, hvem af dem der skulle være projektleder. Projektlederen havde dialogen med leverandøren, der udviklede programmet/robotten. Robotten ejes decentralt i modsætning til øvrige IT-systemer, der pt. ejes centralt. Dvs. afdelingen havde og har fortsat selv dialogen med leverandøren.
- **Ledelse:** Stort fokus på ny teknologi. Forankret i kommunens digitaliseringsstrategi og hos digitaliseringschefen.

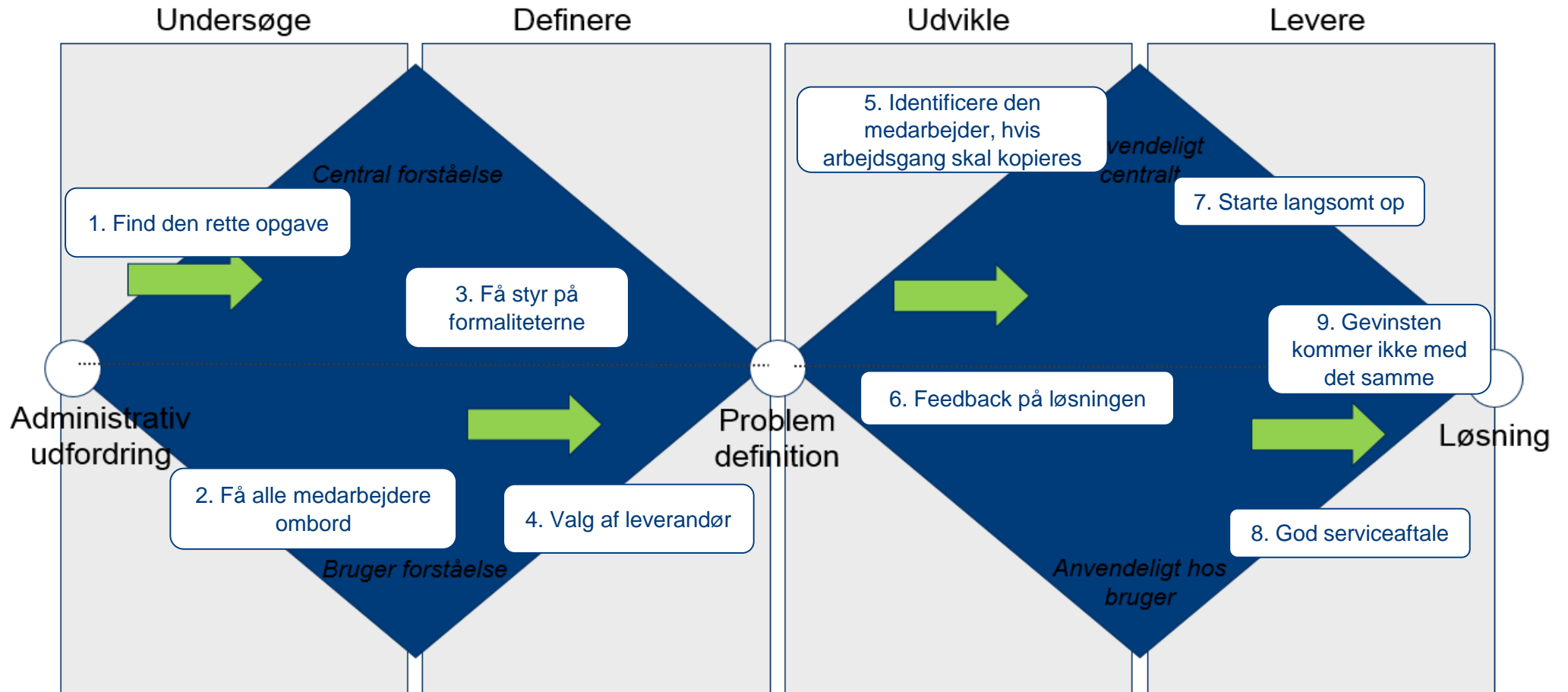
Behovet hos brugerne

- Frigivelse af tid, mere robusthed, større variation i opgaver.

Den valgte digitale løsning

- RPA fra Sowaio – Kan fremfinde data i interne og eksterne fagsystemer, udregne tillæg med udgangspunkt i gældende lovgivning, udbetale efter godkendelse og journalisere. Ikke valgt ud fra markedsanalyse, men via netværk.

Implementering af den digitale løsning (1)



Implementering af den digitale løsning (2)

Undersøge

1. Find den rette opgave. Hvis det er første gang, så vælg en lettere opgave, der bliver en succes og giver lyst til mere.
2. Få medarbejderne ombord. Det er dem, der skal have en ny "kollega"/robot, der skal bygges på baggrund af medarbejdernes faglighed og procesmæssige forståelse. Projektlederen bør findes blandt medarbejderne. Fordelene ved robotten skal synliggøres for medarbejderne, hvor det handler om at komme af med de mest trivielle opgaver, skabe robusthed i afdelingen ift.. sygdom og kolleger, der går på pension.

Definere

3. Få styr på formaliteterne, herunder fx databehandlersaftale med leverandør, accept fra interne systemejere, brugerrettigheder til robotten.
4. Vælg en leverandør med tid til kunden. De har travlt og svært ved at rekruttere.

Udvikle

5. Identificér den medarbejder, der gennemfører processen bedst og sikrest. Denne medarbejder optages (skærm billeder og lyd) af leverandøren og danner grundlag for programmering af robotten. Det kan dog give mening at ændre rækkefølgen af handlinger pga. robotens styrker/svagheder ift. mennesker.
6. Leverandøren skal præsentere løsningen for alle relevante medarbejdere og have feedback. Det skaber tryghed og begejstring.

Levere

7. Idriftsættelse – startede med 10 sager, så 20 osv.
8. God serviceaftale er vigtig. Ændringer i "omverden" kræver tilpasning af robotten, fx fjernelse af sidste fire cifre i cpr-nummeret i lægernes breve eller ændringer i lovgivning.
9. Gevinsten kommer ikke med det samme. Der er behov for "sidemandsoplæring", indkøring og kontrol, hvilket tager tid.

Ændringer som følge af digitaliseringen

Organisering og styring

Centralt

- Bidrager til implementering af strategi, hvor der er opsat mål for udbredelsen af RPA-løsninger.

Decentralt

- "Ledelse" af en robot bliver primært gjort af medarbejder(e) gennem sidemandsoplæring og kontrol. Godt overblik via Dashboard.
- Leverandør sikrer, at robot er opdateret ved ændring i lovgivning mv.

Opgaver og roller

- God værdi for medarbejderne, der oplever en mindre belastning og større variation. Medarbejderne deler de resterende opgave, herunder kontrol og korrektion, og tager nye opgaver.

Ressourcer og kompetencer

- Forandringsledelse er en vigtig kompetence. Der skal skabes tryghed gennem involvering, begejstring og medejerskab.
- Kræver *ikke* IT-kompetencer, men faglig dygtig medarbejder til at kopiere "over" i robotten og til at følge robotens arbejde.
- Der er frigivet ressourcer til andre opgaver.

Teknologi og processer

- Robotten ejes decentralt i modsætning til systemer, der pt. ejes centralt. Dvs. afdelingen har selv dialogen med leverandøren.
- Robotten figurerer som almindelig medarbejder i systemerne.
- Systemejerne skal gøres trygge vedrørende robotens adgang til deres systemer og data.