



Når digital forvaltning skal være effektiv forvaltning

»Når digital forvaltning skal være effektiv forvaltning« er udarbejdet for FOKUS af KL's Kontor for Administration og IT og KL's Konsulentvirksomhed Økonomi og Ledelse.

Redaktion: Tanja Bruntse, FOKUS.

FOKUS (FOrum for Kvalitet og Udvikling i offentlig Service) er et initiativ, som skal styrke arbejdet med kvalitetsudvikling i amter og kommuner.

Parterne bag FOKUS er:

KL

Amtsrådsforeningen

DSI – Institut for Sundhedsvæsen

akf, amternes og kommunernes forskningsinstitut

Frederiksberg Kommune

Københavns Kommune

KTO – Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte

Kommunaldirektørkredsen

Amtsdirektørkredsen

FOKUS-pjecerne er en serie korte skrifter om kvalitetsudvikling. Pjecerne henvender sig til ledere og medarbejdere, som i praksis arbejder med kvalitetsudvikling, og vil også være af interesse for politikere i amter og kommuner. De synspunkter, der bliver fremsat i pjecerne, deles ikke nødvendigvis af alle parterne bag FOKUS.

FOKUS støtter udarbejdelsen af pjecerne gennem en bevilling fra Det Kommunale Momsfond.

Når digital forvaltning skal være effektiv forvaltning

marts 2005

Indhold

Forord	5
1. Indledning	6
2. Effektivisering gennem digital forvaltning	7
3. Hvor langt er kommunerne med digital forvaltning?	9
4. Udfordringerne for digital forvaltning	11
5. Konklusion	13
6. Henvisninger	14
Bilag: Eksempler på digitale gevinster	15

Forord

At it-investeringer ikke automatisk fører til gevinster, er et kendt problem. Fx har de kommuner, der har indført ESDH (Elektronisk Sags- og Dokumenthåndtering), *ikke* i gennemsnit lavere udgifter til administration end kommuner, der ikke har indført ESDH. Det viser en sammenligning af kommunernes udgifter til administration pr. indbygger, som KL har foretaget. Derudover viser en undersøgelse foretaget af Danmarks Statistik, at tre ud af fire kommuner enten slet ikke eller kun i meget ringe grad frigør ressourcer, når de indfører it.

Set i lyset af den kommende kommunalreform er det særligt relevant at spørge, hvorfor der tegner sig sådan et

billede, når nu digital forvaltning bør være effektiv forvaltning. Denne pjece forsøger at besvare netop dét spørgsmål.

Samtidig beskriver pjecen, hvilke *generelle* redskaber kommuner kan anvende for at sikre gevinster af digital forvaltning. Undervejs vil der være henvisninger til analyser og metoder og til konkrete kommunale eksempler på, hvordan man indfører effektiv digital forvaltning.

Pjecens målgruppe er topchefer, it-ansvarlige og projektledere, der beskæftiger sig med digital forvaltning i det offentlige.

1. Indledning

Denne pjece har til formål at

- synliggøre, at investeringer i it ikke i sig selv giver en billigere og mindre personaleintensiv forvaltning,
- sætte fokus på den nødvendige ledelsesmæssige tilgang til, at it ikke alene muliggør kvalitets- og serviceforbedringer, men også effektiviseringer i form af bl.a. personalereduktioner,
- give eksempler på, at digital forvaltning kan give store gevinster.

Digital forvaltning er *både* at kommunikere og at arbejde digitalt. Det indebærer, at kommunerne udnytter it til at optimere servicen over for borgere og virksomheder, at udveksle informationer på tværs af kommuner, at rationalisere arbejdsgange på rådhuset og i institutionerne og til at »producere« ydelserne bedst og billigst. Digital forvaltning rummer derfor tre led:

- at tilvejebringe/vise information fx i form af hjemmesider og portaler og ved at formidle oplysninger elektronisk mellem myndigheder,

- at højne produktiviteten (den såkaldte indre effektivitet), fx ved at færre sagsbehandlere er i stand til at håndtere en digital administration af boligstøtte,
- at øge kvaliteten af de ydelser, kommunen leverer, og/eller at mindske udgifterne, fx ved at nedbringe den gennemsnitlige varighed af sygedagpengesager (den såkaldte ydre effektivitet).

Pjecen gennemgår i afsnit 2 en række redskaber til at høste effektiviseringer gennem digitalisering. Afsnit 3 beskriver, hvor langt kommuner er kommet med digital forvaltning, og afsnit 4 konkluderer på den baggrund, hvad der er udfordringerne for digital forvaltning. Afsnit 5 sammenfatter pjecens konklusioner, og i afsnit 6 er links til relevante websteder og -publikationer samlet. Derudover indeholder pjecens bilag en række eksempler på, hvordan kommunerne har effektiviseret ved at optimere arbejdsgangene samtidig med, at de investerer i it.

2. Effektivisering gennem digital forvaltning

Der er et betydeligt effektiviseringspotentiale i digital forvaltning for hele den offentlige sektor. Potentialet bliver dog næppe udnyttet fuldt ud inden for de nærmeste år. Dels fordi investeringerne og de organisatoriske udfordringer er for store – et forhold, der forstærkes ved opgave- og strukturreformen – dels fordi den teknologiske udvikling hele tiden skaber nye muligheder.

Overordnet set er det vigtigste, at offentlige organisationer har fokus på effektiviseringsmulighederne ved digital forvaltning, fx ved at de følger en digitaliseringsstrategi eller politik for digital forvaltning.

En digitaliseringsstrategi rummer visioner, mål og principielle valg mht. strukturelle, organisatoriske og ledelsesmæssige udfordringer ved digital forvaltning. En digitaliseringsstrategi kan også indeholde konkrete effektiviseringsmål for alle eller udvalgte områder af forvaltningen – effektiviseringsmål, der skal opnås gennem digitalisering og omlægning af sags- og arbejdsgange. Endvidere kan det overvejes, hvilke incitamenter borgerne og virksomhederne har for at benytte digitale tjenester (en »kanalstrategi«), herunder muligheden for at lade borgerne få del i kommunens besparelse i form af en rabat eller lignende.

KL og Den Digitale Taskforce har tilvejebragt en række redskaber, der kan anvendes for at få de bedst mulige gevinster af investeringerne i digital forvaltning.

De vigtigste redskaber er:

- Business-cases for it-projekter
- Drejebog for nytænkning af organisering og arbejdsgange
- E-publikation om organisationsudvikling og ledelse i digital forvaltning
- Beskrivelser af god praksis
- Fælles standarder.

Business cases som prioriterings- og styringsværktøj

Den Digitale Taskforce har i samarbejde med kommuner og andre offentlige myndigheder udarbejdet en værdi-estimeringsmetode¹⁾. Metoden kan betragtes som en cost-benefitanalyse ved investeringer i ny it, der sikrer et bedre beslutningsgrundlag for topchefer og politikere. Det skyldes, at den giver svar på, hvornår en given investering kan betale sig. Derudover kan den betragtes som en hjælp til målformuleringen, da den afdækker omkostningerne til en serviceforbedring, fx en fornyelse af hjemmesiden. Og endelig kan den være en hjælp til at opstille konkrete sparemål. Desuden hjælper systematikken

1) Metoden findes på Taskforcens hjemmeside www.e.gov.dk

til at klarlægge forudsætningerne for et givet projekt. Regeringen og KL har i aftalen om kommunernes økonomi for 2005 opfordret kommunerne til at anvende værdiestimeringsmetoden.

Arbejdsgangsanalyser

Omlægning af arbejdsgange er typisk en nødvendig, men aldrig en tilstrækkelig forudsætning for at høste gevinsterne ved digitalisering. KL har udarbejdet en drejebog for arbejdsgangsanalyser²⁾, der detaljeret gennemgår de fire hovedfaser i en arbejdsgangsanalyse – forarbejde, kortlægning, redesign og implementering – og rummer gode råd til alle arbejdsgangsanalysens faser. Drejebogen kan ikke stå alene, da ledelsen gerne før, og senest under og/eller efter implementeringen skal tage stilling til, hvordan identificerede gevinster skal høstes, jf. afsnittet om digitalisering og organisationsudvikling på side 11.

En særlig udfordring ved arbejdsgangsanalyser til brug for digital forvaltning er, at det kan være nødvendigt at opretholde flere parallelle arbejdsgange, da borgerne/virksomhederne sjældent skifter arbejdsgang eller indberetningskanal, blot fordi det offentlige gør det. Fx forudsætter kommunernes (fulde) gevinster ved brug af e-fas, elektronisk formidling af speciallægeerklæringer, at speciallægerne også omlægger deres arbejdsgange, jf. eksemplet i bilaget på side 17. Og på samme område gælder, at kommunerne ved elektronisk indberetning af sygedagpenge skal oprette parallelle arbejdsgange, så længe nogle virksomheder fortsat indberetter på papirblanketter.

E-publikation: »Tænk digitalt« – effektivisering gennem digitalisering, organisationsudvikling og ledelse

KL har sammen med en række kommuner kortlagt ledelsens rolle i digital forvaltning. Hvad skal der til, for at projekterne bliver en succes? E-publikationen »Tænk digitalt« giver svar på, hvordan digitalisering kobles med organisationsudvikling, og hvordan kommunen skaber muligheder ikke kun for kvalitets- og serviceforbedringer, men også for effektiviseringer med personalereduktioner.

God praksis som inspiration

I projekterne under Det Kommunale Digitaliseringsråd, DKD, beskriver KL og de involverede kommuner, hvordan arbejdsgange konkret kan optimeres, før kommuner køber nyt it. Der findes bl.a. beskrivelser af god praksis for sagsbehandling inden for områderne sårbare børn og unge, boligstøtte, sygedagpengeindberetning og sygedagpengeopfølgning samt god praksis for styringsinformation på ældreområdet.

Fælles standarder

På it-området er der et stort behov for fælles åbne standarder, dvs. standarder for, hvilke data der skal udveksles og i hvilket format. Det skyldes, at anvendelsen af forskellige løsninger indebærer vanskeligheder ved at kommunikere med andre kommuner, med borgerne, med staten, amterne og virksomhederne. Fælles åbne standarder, fx OIOXML, bør anvendes i alle projekter, hvor der er samfundsmæssig værdi af fri dataudveksling mellem aktørerne.

2) Se KL's hjemmeside www.kl.dk

3. Hvor langt er kommunerne med digital forvaltning?

Kommunerne har i dag gode erfaringer med at *kommunikere* digitalt. Alle kommuner har hjemmesider, kommunikationen med andre offentlige myndigheder er efter eDag1 også digital, og med eDag2 den 1. februar 2005 kan al kommunikation mellem kommuner og borgere og kommuner og virksomheder i princippet foregå digitalt. Spørgsmålet er imidlertid, om kommunerne også *arbejder* digitalt?

At arbejde digitalt indebærer dels, at kommunerne systematisk bruger it som anledning og redskab til at optimere arbejdsgange, fx opfølgningen på langvarige sygedagpengesager. Dels at kommunen er bevidst om, at ændrede arbejdsgange på ét område kan have konsekvenser for hele områdets organisering, ledelse og struktur.

Danmarks Statistik har undersøgt, hvor langt den offentlige sektor er kommet med digital forvaltning i Danmark. Resultaterne viser bl.a., at alle kommuner har en hjemmeside, 9 ud af 10 kommuner kommunikerer aktivt digitalt bl.a. ved hjælp af hjemmesiden, og 6 ud af 10 kommuner har indført ESDH. Efter opgave- og strukturen vil alle kommuner formentlig have ESDH.

Kommunerne har brugt digital forvaltning til at øge servicen

De effekter, som kommunerne har oplevet indtil nu, er

- øget service over for borgere og virksomheder,
- udvikling af nye serviceydelser,
- tættere samspil med borgerne/virksomhederne og med andre offentlige myndigheder,
- økonomi- og ressourcebesparelser.

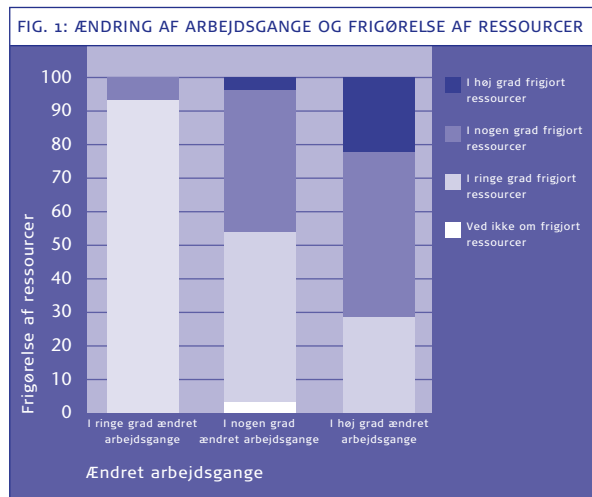
Kommunerne og de andre offentlige myndigheder har i langt højere grad øget servicen (de første tre kategorier) end frigjort ressourcer.

Omlægning af arbejdsgange giver gevinster

Danmarks Statistiks undersøgelse viser, at kun en ud af 10 kommuner har omlagt arbejdsgange i forbindelse med indførelse af it. Det kunne tyde på, at kommunerne er gode til at kommunikere digitalt og skabe nye services, men mindre gode til at arbejde digitalt og skabe ressourcebesparelser. Eller sagt på en anden måde: kommuner sætter i for høj grad enten strøm til eksisterende arbejds- gange eller til nye uden at kunne komme af med de gamle.

Spørgsmålet er så, om de myndigheder, der omlægger arbejdsgangene, også er dem, der frigør ressourcer.

Figur 1 viser, at det netop er tilfældet. De myndigheder, der angiver, at de »i høj grad har ændret arbejds gange«, er også dem, som i videst udstrækning har frigjort res-
sourcer.



Kilde: KL's beregninger på baggrund af Danmarks Statistik 2002.

Barrierer for yderligere digitalisering

Den vigtigste barriere for yderligere udvikling af digital forvaltning er, at det er svært at frigøre ressourcer. Ifølge Danmarks Statistik angiver 8 ud af 10 offentlige myndigheder, at netop denne barriere har stor eller nogen betydning.

Ikke alle kommuner sætter mål

At det er så svært at frigøre ressourcer, kan også hænge sammen med, at kun 2 ud af 10 kommuner sætter mål for effektiviseringsgevinsterne. Og kun ca. halvdelen har på anden vis opstillet mål for digital forvaltning.

Det peger på, at de manglende målsætninger for gevinsterne kan være en barriere for at høste gevinsterne. Omvendt kan resultaterne også tolkes sådan, at kommunerne (og de øvrige offentlige myndigheder) ikke kun har koncentreret sig om at frigøre ressourcer, men i høj grad om at kommunikere digitalt og forbedre servicen.

4. Udfordringerne for digital forvaltning

Udfordringerne, når digital forvaltning skal være effektiv forvaltning, er således at sætte mål, omlægge arbejdsgange og hjemtage gevinsten. Udfordringen bliver særligt udtalt i de kommende år, fordi kommunalreformen gør det nødvendigt med nye investeringer i it. Men også fordi kommunesammenlægningerne giver en enestående mulighed for at omlægge eksisterende arbejdsgange. Faktisk vil sammenlægningen af fx forskellige afdelinger altid indebære, at arbejdsgangene i et vist omfang skal tilpasses.

Denne udfordring kan uddybes med de to spørgsmål: Hvornår kan det betale sig at investere i it? Og er digitalisering blot det samme som al anden organisationsudvikling?

Hvornår kan det betale sig at investere i it?

Investeringer i it kan betale sig,

- når it er en nødvendig del af serviceniveauet i en moderne kommune. Fx kan man ikke forestille sig en kommune uden en hjemmeside. Men det er langt fra sikkert, at hjemmesiden fører til effektiviseringer.
- når it giver et højere serviceniveau. Fx når borgeren (snart) kan se sin sag på nettet.
- når it giver personalereduktioner. Fx ved digital indberetning af og anmodning om refusion af sygedagpenge.

- når it giver forbedrede ydelser og/eller giver en mere sikker myndighedsdrift. Fx når sagsunderstøttende it-systemer sikrer, at sagsbehandleren har bedre overblik over lovgrundlag og eksisterende evalueringer.
- når it giver besparelser i form af lavere udgifter på et område. Fx når et sagsunderstøttende it-system giver en hurtigere opfølgning på sygedagpengesager og dermed lavere sygedagpengeudgifter.

Det er således ikke altid, at investeringen i it kan eller skal tjene sig selv hjem. Den kan fx være en del af et politisk ønske om et højere serviceniveau, en mere sikker myndighedsdrift etc. Eller det kan være investeringer i it-arkitektur, for at de efterfølgende investeringer i »forretnings-it« bedre kan betale sig. Endelig kan der være tale om, at kommunen har høstet gevinsten af it-investeringen allerede før projektets start – fx som en del af en generel besparelse, som forudsættes realiseret ved brug af ny teknologi.

Er digitalisering blot det samme som al anden organisationsudvikling?

Organisationsudvikling med digitalisering har som udgangspunkt den samme ledelsesmæssige tilgang og håndtering som ved »rene« organisationsudviklingsforløb – og alligevel er der ofte tale om såvel mere markante forskelle som nuanceforskelle. Ud over at

digitalisering er bekostelig, gør bl.a. følgende forskelle sig gældende:

- Organisationsudvikling med digitalisering er ofte **betrædelse af »ukendt land«**. Erfaringerne på området er begrænsede til, hvilken konkret betydning nye digitale og manuelle arbejdsgange vil få for den enkelte medarbejders opgaveløsning og jobindhold, for ledernes rolle samt for organiseringen og koordineringen mellem medarbejdere mv.
- Digitaliserings- og organisationsudviklingsforløb er oftest udsat for **flere og andre risici og udfordringer** end almindelig organisationsudvikling – alene i kraft af de teknologiske aspekter.
- Digitalisering og organisationsudvikling **forudsætter kompleks kompetenceudvikling**. Det vanskelige er ikke nødvendigvis at sætte sig ind i et nyt it-system.

Udfordringen for den enkelte kan i højere grad være at (turde) bruge teknologien til at ændre sin egen og kollegaers opgaveløsning og arbejdsdag. Omvendt kunne muligheden for kompetenceudvikling netop være dét argument, som giver medarbejderne lyst til at deltage i digitaliseringsprojekter.

- Digitalisering forudsætter i højere grad end ved rene organisationsudviklingsforløb, at **ledelsen tilegner sig en viden** til at kunne forholde sig strategisk, organisatorisk og konstruktivt kritisk til indførelsen af et nyt it-system.
- Digitalisering vil i stigende omfang blive **styret og påvirket af eksterne faktorer**. Megen digital forvaltning rækker optimalt ud over kommunens grænser og stiller krav om bl.a. fælles standarder og derved samordning og koordination både på landsplan og for den enkelte kommune.

5. Konklusion

Uanset hvad der er kommunens konkrete mål med en given it-investering, er det pjeccens konklusioner, at det er en fordel:

- at kommunen følger en fastlagt digitaliseringsstrategi,
- at kommunen anvender de relevante redskaber for at høste gevinsterne (business-case, arbejdsgangsanalyser m.v.),
- at kommunen lader sig inspirere af eksisterende beskrivelser af god praksis,
- at kommunen forankrer store it-projekter hos direktionen/chefgruppen,
- at kommunens ledelse er opmærksom på digitale forvaltningsprojekters særlige karakter,
- at kommunen medtænker kompetenceudvikling som en integreret del af projekterne.

6. Henvisninger

Specifikke vejledninger i »digital forvaltning og kommunesammenlægninger« kan hentes på www.kl.dk/kommunesammenlægning.

Fra Den Digitale Taskforces hjemmeside www.e.gov.dk kan man downloade værdiesteringsmetoden.

Se under »Vejledninger« og »Projektstyring«.

KL's drejebog for arbejdsgangsanalyse kan hentes på www.kl.dk/267899.

Om elektronisk indberetning af sygedagpenge se www.kl.dk/305832.

E-publikationen »Tænk digitalt« kan downloades fra www.kl.dk/267103.

Det Kommunale Digitaliseringsråds drejebøger for, hvordan arbejdsgange kan optimeres, før kommuner køber nyt it, offentliggøres på www.kl.dk/dkd.

Danmarks Statistik: »Den offentlige sektors brug af it« kan hentes på www.dst.dk/statistik/ags/it/myndighedder.aspx

Bilag: Eksempler på digitale gevinster

Bilaget indeholder eksempler på, hvordan kommuner har omlagt arbejdsgangene, når de har indført nyt it og derved har effektiviseret.

E-HANDEL I ROSKILDE KOMMUNE	
Type og vej	Indre effektivisering ved hjælp af bedre styringsdata og optimering af arbejdsgange.
Løsning	Roskilde Kommunes projekt med E-handel har fokus på digitalisering af de tre flow i en handel. (1): Ordreflow Fra indkøberen afgiver ordren til firmaet og fortæller, hvilken konto der skal betale for varen. Herefter sender firmaet en faktura til institutionen/forvaltningen. (2) Fakturaflow Forvaltningen/Institutionen modtager fakturaen. Her tjekker man, at dét, der står på fakturaen, også stemmer med den vare, man har modtaget. Er prisen korrekt? Er antallet korrekt? Derefter skal fakturaen godkendes af den budgetansvarlige. Lederen godkender, at varen skal betales, og fakturaen ryger videre til betaling. Det sker i økonomisystemet. (3) Fakturaflow i økonomisystemet Fakturaen bogføres, betales og ajourføres i systemet. Fakturaen arkiveres. Roskilde Kommune har valgt et indkøbssystem udviklet af firmaet Comcare. Det er en videreudvikling af deres elektroniske indkøbshåndbog RAKAT. RAKAT bruges i dag af 31 kommuner i Danmark.
Gevinst	I Roskilde Kommune bogføres omkring 65.000 fakturaer om året, svarende til 150 ringbind fyldt med papir eller 12 meter ringbind fyldt med papir. Målet er at gøre 65.000 fakturaer 100% elektroniske inden for 2 år. Første skridt er at kunne fakturere 15 af de største leverandører elektronisk, dækkende ca. 20-25% af alle transaktioner. Målinger på de første transaktioner viser, at tidsforbruget pr. faktura er reduceret fra 17-19 min. til 1 min, altså en procentvis besparelse i nærheden af 95%. Denne besparelse kan indhentes, selv om selve ordreflowet ikke foregår digitalt. I Roskilde Kommune har man besluttet, at gevinsten tilfalder de kommunale institutioner og forvaltninger, som køber ind.
Perspektiver	Når alle leverandører kan handle fuldt elektronisk, forventer Roskilde Kommune en samlet gevinst på 9,65 årsværk, der fuldt og helt tilfalder institutionerne og administrationen til udførelse af kerneopgaver.
Links	www.roskildekom.dk

LEDELSESINFORMATION TIL STYRING AF SYGEDAGPENGE – STØVRING KOMMUNE

Type og vej

Ydre effektivisering ved hjælp af styringsdata.

Løsning

Støvring Kommune har med KMD's ledelsesinformationssystem Essentia fået skabt øget overblik over sygedagpengeområdet. Månedlig får kommunen en rapport over bl.a.:

- De 10 virksomheder, der leverer flest sygemeldinger
- Fordeling på sygdomme, herunder også for hver enkelt virksomhed

Det gør, at ledelsen har kunnet igangsætte særlige projekter målrettet den enkelte virksomhed eller dominerende/nye sygdomstyper. Kommunen har fx taget kontakt til top-10 virksomhederne for at stoppe sygdomsårsagerne. Ikke uinteressant er den væsentligste leverandør kommunen selv, og derved er der kommet en sidegevinst i kraft af reduktion af sygefravær i kommunen.

Kommunen har ligeledes oprettet tilbud til borgere med bevægeapparatslidelser omfattende motion og behandlinger hos fysioterapeut.

Indkøb af ledelsesinformationssystemet er sket i sammenhæng med en markant indsats i forhold til arbejdsgange.

Gevinst

Tabellen viser udgifterne til sygedagpenge i Støvring Kommune og i hele landet i perioden 1999-2003 indekseret.

	1999	2000	2001	2002	2003
Hele landet	100	111	125	136	146
Støvring	100	106	117	119	135

Havde Støvring fulgt landsudviklingen i alle årene, ville kommunen samlet have haft 6,5 mio. kroner i ekstra udgifter til sygedagpenge i årene 2000-2003. Gevinsten kan imidlertid ikke isoleres til effekt af styringsdata, men må ses i sammenhæng med indsatsen på arbejdsgange og ledelse.

Perspektiver

Det valgte ledelsesinformationssystem giver kun styringsdata om input og output fra sagsbehandlingen – dvs. ingen data om selve sagsbehandlingen, arbejdsgangene og det, der gøres undervejs.

KL har i et samarbejde med 10 kommuner under DKD analyseret og peget på gode styringsdata for sagsbehandlingen, som kan anvendes af ledelse og sagsbehandlere til løbende at optimere arbejdsgange. Bedre styringsdata om sagsbehandlingen vil optimere såvel strategier og analyser som opfølgning af sagsbehandlingen.

Links

www.kmd.dk

ELEKTRONISK BOOKING AF SPECIALLÆGEERKLÆRINGER – E-FAS

Type og vej	Ydre effektivisering gennem forenkling af arbejdsgange.
Løsning	I forbindelse med opfølgning af sygedagpenge kan en kommune have brug for at få belyst borgerens helbredstilstand med en speciallægeerklæring. Der har imidlertid traditionelt været lange ventetider på speciallægeerklæringer – hvor der udbetales sygedagpenge, og hvor chancen for borgerens tilbagevenden til arbejdsmarkedet reduceres dag for dag. Det har fået efterhånden mere end 200 af de danske kommuner til at abonnere på en internetbaseret speciallægedatabase, E-Fas, der udvikles og vedligeholdes af firmaet Mediconnect. Den kommunale sagsbehandler logger på systemet via internettet, opretter borgerens sag med en kort beskrivelse og vælger et antal speciallæger med det speciale, der passer til den konkrete sag. Så sender systemet en forespørgsel via e-mail til de valgte speciallæger, der inden for få dage giver svar tilbage, hvornår og til hvilken pris den ønskede undersøgelse kan udføres. Med svarene på hånden udvælges den læge, der skal foretage undersøgelsen. Systemet giver den valgte speciallæge besked og de andre speciallæger et afslag. Samtidig kan sagsbehandleren i systemet udfylde alle de nødvendige blanketter til undersøgelsen, printe dem ud og umiddelbart efter sende dem til henholdsvis speciallægen og borgeren, der skal til undersøgelse.
Gevinst	Et eksempel er reduktion af ventetider på speciallægeerklæringer i Viborg Kommune fra typisk 2-4 mdr. for 2 år siden til nu 17 dage. Det gør ikke, at sygedagpengeforløbene nødvendigvis reduceres tilsvarende. Både mere og mindre kan forekomme. Mindre, hvis borgerens sygdomsforløb ikke påvirkes af den kortere ventetid, og mere, hvis det netop er den korte ventetid, der bevirker, at borgeren fx beholder sit job og derved har stærkere motivation for at vende tilbage til arbejdsmarkedet. Hvis sygefraværperioden afkortes proportionalt med reduktion af ventetiden på 1,5-3,5 mdr. pr. speciallægeerklæring, svarer det til en kommunal besparelse på dagpengeydelsen på kr. 10.000-23.000. Viborg Kommune har på 2 år rekvireret 156 speciallægeerklæringer à en gennemsnitlig pris på 3.500 kr. Alt i alt giver det en beregnet, men ikke dokumenteret, gevinst på mellem 1 og 3 mio. kr. til kommunen.
Perspektiver	E-Fas har for nylig udvidet kataloget til også at omfatte psykologer. Derudover arbejdes der i Medcom sammenhæng med at digitalisere de mest almindelige lægeerklæringer, så kommunerne kan rekvirere og modtage en lægeerklæring digitalt.
Links	www.mediconnect.dk

DIGITAL INDBERETNING – FORBRUG AF ENERGI OG VAND

Type og vej	Indre effektivisering gennem bedre styringsdata
Løsning	En række kommuner har installeret Energidas Min Energi. Systemet er et internetbaseret system til registrering og overvågning af forbruget af el, naturgas og vand i ejendomme. Systemet er baseret på løbende indberetninger – typisk en gang om måneden – fra de respektive varmemestre eller administratorer i ejendommene. Da kommunerne driver en lang række meget energi- og vandforbrugende bygninger som skoler, børneinstitutioner og alderdomshjem, giver systemet mulighed for at sammenligne udviklingen i vand- og energiforbruget i de forskellige bygninger op til fem år tilbage. Det betyder, at alle bygninger med identiske funktioner kan sammenligne deres forbrug og rette ind efter den, der har det laveste forbrug. De løbende indberetninger holdes desuden måned for måned op imod ejendommens budget og forbruget samme måned året før, og afvigelserne giver mulighed for at se, om forbrugsudviklingen forløber som ventet. Hvis målsætningerne i budgettet for ejendommens forbrug bliver overskredet, er systemet programmeret til at slå alarm.
Gevinst	Hvalsø Kommune har investeret 280.000 kr. i installeringen og driften af Min Energi. Efter to år har kommunens samlede besparelser været på ca. en halv million kroner. Derudover skabes der hos varmemestrene og institutionslederne en bevidsthed om at spare på vand og energi. Når institutionslederen selv står for overvågningen, skaber det en øget motivation og ansvarlighed.
Perspektiver	Benchmarking af forvaltninger og institutioners forbrug og service er mest effektiv, når data opsamles automatisk som led i sagsbehandlingen. Ekstern benchmarking kan anvendes på samme vis til opnåelse af indre effektivisering, men også og med fordel til opnåelse af ydre effektivisering.
Links	www.energidata.dk

ELEKTRONISK BILAGS BEHANDLING I HØJE-TAASTRUP KOMMUNE

Baggrund	Ét af Høje-Taastrup Kommunes mål med digital forvaltning er at omlægge opgaveløsning, så der frigives ressourcer. Siden 1997 har kommunen på administrationsområdet realiseret en løsum svarende til 26 stillinger. Derudover er et antal stillinger blevet udpeget til at falde bort p.g.a. digitalisering, når stillingsindehaverne ved naturlig afgang fratræder deres stilling. For regnskabsafdelingen er udmeldt et effektiviseringskrav svarende til tre stillinger.
Løsning	Høje-Taastrup Kommune har indført KMDs Elektronisk Bilags Behandling (EBB). Dels for at effektivisere i god tid, før der ville være medarbejdere, som fratrådte deres stillinger. Dels for at håndtere en sårbarhed ved et generations-skift i afdelingen. Efter en indkøring har afdelingen i dag opnået en effektivisering, hvor de populært sagt »når mere for færre ressourcer«. Dette er sket ved, at én og samme leder/medarbejder, fx inkassomedarbejderen eller daginstitutionslederen selv opstarter og afslutter arbejdsgangen, frem for at arbejdsgangen tidligere var fordelt på henholdsvis medarbejder/leder, en regnskabsmedarbejder og en medarbejder i kassen. Endvidere benyttes elektroniske udbetalinger, som kan kombineres med et elektronisk følgebrev, mens der tidligere skulle skrives et Word-dokument som følgebrev, som blev fremsendt som almindelig post. Derudover er det elektroniske arkiv tilgængeligt for såvel medarbejderen/lederen som regnskabsmedarbejderen, hvor medarbejderen/lederen før skulle bede regnskabsmedarbejderen om at finde bilaget i det fysiske papirarkiv. Endelig er der opnået effektiviseringsgevinster ved muligheden for genbrug af data og ved digital fejlfinding. EBB er således et eksempel på digital forvaltning, som bidrager til en indre effektivisering ved at ændre arbejdsgangene ved bilagsbehandling understøttet af it.
Perspektiver	Potentialet ved elektronisk bilagsbehandling er størst, når alle budgetansvarlige ledere på såvel rådhuset som i institutioner håndterer deres bilag elektronisk. Endelig er EBB en forudsætning for udnyttelse af potentialet ved e-handel.

UDVEKSLING AF 400.000 BESKEDER OM ÅRET PÅ SUNDHEDSOMRÅDET I AALBORG KOMMUNE

Baggrund	På sundhedsområdet i Aalborg udveksles årligt 400.000 beskeder mellem hjemmepleje, praktiserende læger og sygehuset. Al denne kommunikation ville normalt foregå via telefon og brev, hvilket er besværligt og tager lang tid. Fx skulle hjemmesygeplejersken ringe i lægens træffetid mellem otte og ni for at genbestille medicin.
Løsning	På et beskyttet datanet kan den kommunale hjemmepleje, de praktiserende læger og Aalborg Sygehus udveksle oplysninger om patienterne. Aalborg Kommunes Ældre- og Handicapforvaltning er i kontakt med omkring 15.000 mennesker. Nogle har kun lejlighedsvis med kommunen at gøre, hvis de for eksempel skal have et hjælpemiddel. Andre er massive brugere af alt fra madordninger til hjemmehjælp. Med det nye system får kommunen en elektronisk besked, når en borger indlægges på sygehuset, og der sendes automatisk en meddelelse retur til sygehuset. I denne meddelelse kan sygehuset se, hvilke ydelser personen modtager fra kommunen, og hvor plejekrævende han eller hun er. Når borgeren udskrives igen, går der en besked nogle dage i forvejen til kommunen. Her vil sygehuset skrive om eventuelle ændringer i patientens almentilstand og medicinbehov. I det nye system kan oplysningerne endvidere udveksles selv i weekender og om natten. Endelig foregår genbestillingen af medicin elektronisk. Lægen kan også her bede hjemmesygeplejersken foretage mindre undersøgelser af patienter. Igen sikres gevinsten ved, at de relevante medarbejdere omlægger arbejdsgangene understøttet af it.
Perspektiver	Samlet set er tanken, at myndighederne skal blive bedre orienterede om deres patienter og samtidig spare tid og ressourcer. Med udveksling af 400.000 beskeder hvert år er besparelspotentialet endvidere stort. For borgerne er fordelene, at de ikke behøver at fortælle alt tre gange, og at der er bedre styr på, hvilken medicin og hvilke ydelser de har brug for. CareMobil-projektet under Den Digitale Taskforce har bl.a. til formål at skabe et fælles koncept for mobil kommunikation i ældreplejen, se www.e.gov.dk.

Pjecen kan bestilles hos FOKUS på
Tlf.: 35 29 83 72
eller på: www.fokus-net.dk

Pjecen koster kr. 50,- incl. moms, ekspedition
og forsendelse. Pjecen kan læses og
udskrives gratis på FOKUS' hjemmeside:
www.fokus-net.dk

Pjecen har bestillingsnummer 7362
© FOKUS og forfatterne

Layout: Sisterbrandt designstue
Tryk: Nielsen og Krohn
Oplag 300

ISBN. nr. 87-90837-37-1

Digital forvaltning fører ikke automatisk til effektiv forvaltning. It muliggør kvalitets- og serviceforbedringer, men det kræver en effektiv indsats fra kommunerne at udnytte det fuldt ud. Og det er nødvendigt, hvis man for alvor vil optimere servicen over for borgere og virksomheder.

Mange kommuner frigør enten slet ikke eller kun i meget ringe grad ressourcer, når de indfører it. Fx har kommuner, der har indført ESDH, ikke i gennemsnit lavere udgifter til administration end kommuner, der ikke har indført ESDH. Hvad kan dette skyldes? Hvorfor tegner der sig sådan et billede, når nu digital forvaltning bør være effektiv forvaltning?

Pjecen her sætter fokus på, hvordan digital forvaltning både handler om at kommunikere og at arbejde digitalt. Det indebærer både at tilvejebringe og viderebringe information, at højne produktiviteten internt i organisationen og at øge kvaliteten af kommunens ydelser samtidig med, at udgifterne hertil mindskes. Den beskriver nogle generelle redskaber til at sikre gevinster af digital forvaltning, og undervejs er der henvisninger til analyser og metoder og til konkrete kommunale eksempler på, hvordan man indfører effektiv digital forvaltning.

ISBN. nr. 87-90837-37-1

Bestillingsnummer: 7362

Kan bestilles eller downloades på www.fokus-net.dk