

Gevinstrealisering på KY og KSD – forberedelser Q2/2014



1	BAGGRUND	3
2	FRA POTENTIALE OVER BUSINESS CASE TIL BUDGET	3
2.1	SEKS SPØRGSMÅL TIL KOMMUNENS LEDELSE	4
2.2	BRUG ET GEVINSTTRÆ	4
2.3	KLARE FORUDSÆTNINGER	6
3	GEVINSTTRÆERNE FOR KSD OG KY	9
3.1	FORANDRINGER MED KSD OG KY	10
3.2	OVERORDNEDE MÅL	13
3.3	SUCCESKRITERIER	15

1 Baggrund

Budgetprocessen for 2015 og overslagsår er påbegyndt eller går snart i gang. Så selv om der er ca. to år til Kommunernes Sygedagpengesystem og Kommunernes Ydelsessystem rulles ud i kommunerne, er det nu rammerne for implementeringen og brugen af KY og KSD skabes. Det betyder, at kommunerne skal begynde at kortlægge investeringsbehov relateret til implementeringen af KSD og KY. Når investeringsbehov konkretiseres, vækkes interessen for potentielle gevinster helt naturligt.

Det er derfor også nu, ydelsescheferne med deres administrative og politiske ledelse skal forholde sig til, hvilken værdi KY og KSD skal skabe for kommunen og specifikt for ydelses- og sygedagpengeområdet. Ydelseschefen skal kunne forklare topledelsen, politikere og ledelseskolleger, hvorfor KY og KSD er væsentlige for kommunens sygedagpenge- og ydelsesområde. Ligesom ydelseschefen skal være klar på, hvordan brugen af KY og KSD bidrager til at opfylde vision og mål for området.

KOMBIT ønsker, at hjælpe ydelsescheferne på vej og har derfor i samarbejde med KL på workshops på netværksmøder den 6. og 7. maj 2014 introduceret til det såkaldte gevinsttræ og sat gevinstrealisering på dagsorden. Dette notat samler op på disse workshops, hvor godt 80 kommuner deltog. Grundlaget for arbejdet med gevinstrealisering på netværksmøderne er skabt i samarbejde med et mindre antal kommuner forud for netværksmøderne. Kerteminde og Vejle Kommune deltog i forberedelsen i relation til KSD, og i relation til KY deltog Gentofte, Københavns Kommune og Bornholms Regionskommune.

Notatet supplerer *business case redskab* mm. KOMBIT i april/maj 2014 sendte til kommunerne. Arbejdet med gevinsttræet kan hjælpe ydelsescheferne med at kortlægge lokale investeringsbehov og konkretisere forventede lokale gevinster ved KY og KSD. Notatet er primært henvendt til kommunernes ydelseschefer, men kan også være nyttigt for medarbejdere, der er involveret i forberedelsen af KY og KSD.

Hensigten er at klæde ydelseschefen på til budgetlægning 2015 og til dialogen med topledelsen om vision og mål for sygedagpenge- og/eller ydelsesområdet i forbindelse med ibrugtagning af de nye fælleskommunale it-systemer KY og KSD.

2 Fra potentiale over business case til budget

Baseret på tidsmålinger og analyse af kravspecifikationerne forventer KOMBIT og KL, at effektiviseringspotentialet på landsplan er 40 % for KSD og 20 % for KY af den effektive arbejdstid. Dertil kommer den gennemsnitlige besparelse på 25 % i it-omkostninger. I budgetlægningsprocessen kan effektiviseringspotentialet for de to løsninger meget vel blive bragt op.

KL og KOMBIT anbefaler kommunerne at udarbejde *jeres egen* business case. Fordi det første afspejler potentialevurderingen gennemsnitlige landstal, ikke jeres tal. I nogle kommuner vil effektiviseringspotentialet være mindre, i andre kommuner større. For det andet skal I også medregne jeres egne investeringer i forandringen. Og endelig kan det være, at I har andre eller supplerende mål end at skabe økonomisk råderum. Når det er gjort kan business casen omsættes til budgetændringer. Figur 1 illustrerer denne pointe.

Figur 1 Potentiale - Business case - Budget



2.1 Seks spørgsmål til kommunens ledelse

Arbejdet med at gå fra potentiale til business case til budget forudsætter at *ydelseschefen i samarbejde med sin administrative og politiske ledelse* kan svare på seks overordnede spørgsmål.

1. Hvem i kommunen er gevinstansvarlig? Altså hvem skal stå på mål for at gevinsterne faktisk skabes og realiseres? (se tekstboks)
2. Hvilke gevinster KY og KSD kan/skal bidrage med i kommunen?
3. Hvor skal gevinsterne høstes?
4. Hvor hurtigt kan vi indfase forandringerne og se/høste gevinsterne?
5. Hvilke investeringer forudsættes for at kunne høste gevinsterne?
6. Hvordan måler kommunen gevinsternes forekomst og grad af målopfyldelse?

Spørgsmålene er centrale, og svarene er langt fra givede, og kan variere fra kommune til kommune.

Hvem er gevinstansvarlig?

Den gevinstansvarlige chef er den leder, chef, eller direktør, der har ansvaret for at realisere og virkeliggøre gevinsten.

Ikke bare ved fx at lægge penge ind i budgettet til implementeringsprojektet og reducere i den takt som man forventer at effektiviseringen kommer. Men også ved faktisk at realisere gevinsterne i fagområdet; faktisk at følge op på og sikre, at fx sagsbehandlingstiden bliver kortere; at servicen forbedres og at arbejdsgangene effektiviseres. Udførelsen af gevinstrealiseringen kan naturligvis være uddelegeret. For yderligere input vedrørende afklaring af roller, ansvar og opgaver i digitaliseringsprojekter henvises til

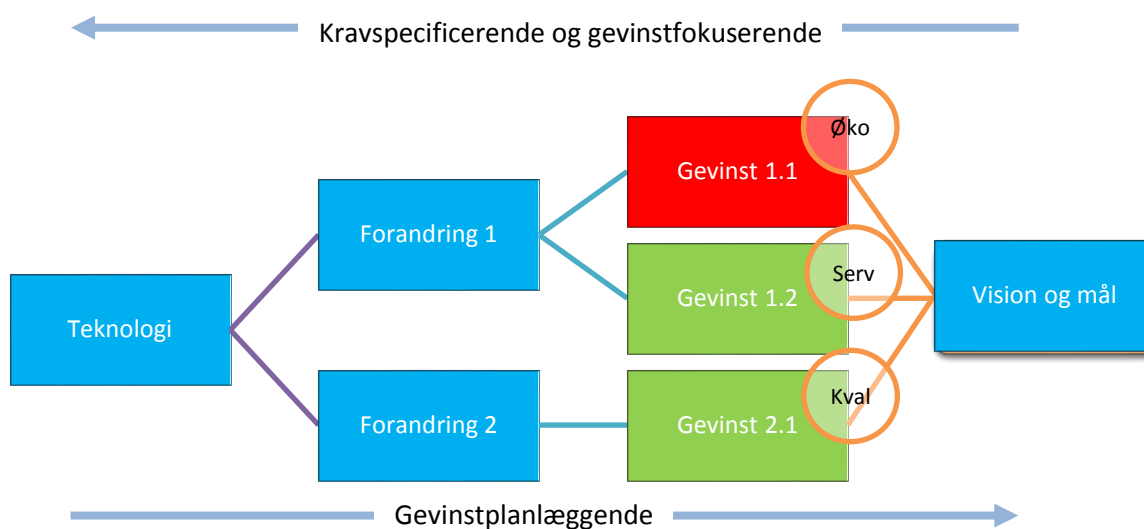
www.kl.dk/gevinstrealisering

2.2 Brug et gevinsttræ

Det er vigtigt, at I i kommunerne gør KY og KSD til jeres egen løsning. KL og KOMBIT anbefaler, at kommunen modellerer et såkaldt gevinsttræ (se figur 2), så kommunens *vision og mål* (længst til højre) for sygedagpenge- og ydelsesområdet knyttes sammen med de konkrete digitaliseringsprojekter KSD og KY (længst til venstre).

Når kommunen modellerer sit eget gevinsttræ, skabes en proces, der giver ejerskab til KY og KSD. Fra at være uvedkommende og fritsvævende KOMBIT-projekter, bliver KY og KSD væsentlige for løsningen af kerneopgaverne i den enkelte kommune og nødvendige for kommunens fortsatte udvikling af området. I skal skabe et fælles billede af, hvad der er vigtigt, og hvilke gevinster I skal have hjem med jeres brug af KSD og KY. Optimalt tager I de første skridt på vejen til at skabe en situation, hvor topledelse, politikere og medarbejderne selv efterspørger og ser frem til, at KY og KSD udrulles.

Figur 2 Gevinsttræ



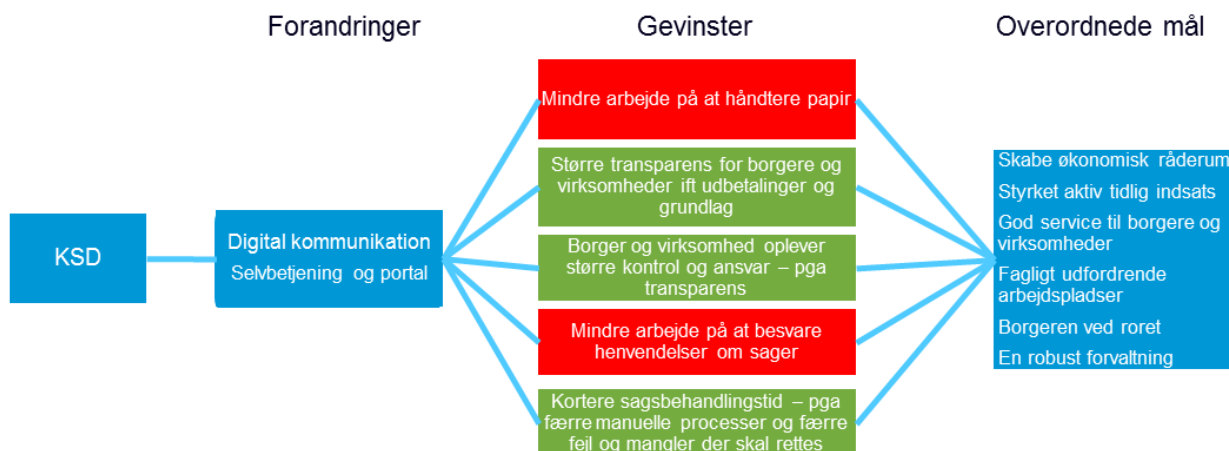
Pilene i figur 2 illustrerer, at der kan arbejdes med gevinsttræet fra højre mod venstre, såvel som fra venstre mod højre. Når I starter til højre, specificerer og udsøger I de gevinster og forandringer, der er vigtigst. Arbejder I fra venstre mod højre er det for at planlægge realiseringen af de forventede gevinster ved en konkret kendt teknologi.

På www.kl.dk/gevinstrealisering findes en vejledning til arbejdet med gevinsttræet, gevinstrealisering og business cases. KL og KOMBIT anbefaler, at kommunerne anvender de udarbejdede vejledninger, hvis man har brug for hjælp til at komme videre i arbejdet.

- *vision og mål* angår dels ydelsesområdet, men også de tværgående visioner og mål for økonomiske råderum, personalesammensætning, service, kvalitet m.v. Alt det der er relevant for at udvælge gevinster for de to digitale løsninger
- *teknologien* (længst til venstre) konkretiseres som de *forandringer* (til venstre for midten) man forventer, at it-systemet medfører for kommunen/forretningen
- konkretisere de *gevinster* (til højre for midten) som forandringerne kan give i kommunen/forretningen
- knytte gevinsterne sammen med kommunens *vision og mål* for opgaveområdet. Så gevinsternes værdi for forretningen tydeliggøres, og kommunen får klare incitamenter til at sikre høsten af gevinsterne.

Figur 3 viser et *uddrag af gevinsttræet for KSD*, hvor man kan se de vision og mål som kommunerne på netværksmøderne udvalgte som relevante for KSD. Vi har alene fokuseret på den forandring der kommer i kraft af nye muligheder for digital kommunikation. Man kan se at denne forandring giver muligheder for 5 gevinster (de grønne og røde).

Figur 3 Gevinstræ - uddrag for KSD



Vi foreslår, at ydelseschefen starter en proces med sin administrative ledelse for at definere gevinstmål og tidsplan for at kvalificere business casen. Vi foreslår, at ydelseschefen medbringer gevinsttræet og lader det være rammesættende for drøftelserne. Det kan være en udfordring, at holde fokus på andre elementer i implementeringen af de to løsninger – herunder faglige mål ift service og kvalitet, sårbarhed/robusthed, risici og så kompleksiteten i hele det kommende projekt ift teknik, organisation, personale, arbejdsgange m.v. Det hjælper, at alle mål er kvantificeret.

2.2.1 Gevinsterne kræver forandringsarbejde

Gevinsttræets relationer mellem forandringer-gevinster og mellem gevinster-vision/mål i figur 2 afspejler forventninger til årsags-relations sammenhænge. Det skal understreges, at der ikke er nogle automatikker i relationerne. *KOMBIT har, på kommunernes vegne, ansvaret* for kravspecifikation og systemudvikling af KY og KSD, og dermed er det KOMBITs ansvar, at de nye fælleskommunale it-løsninger faktisk muliggør de forandringer, der er stillet i udsigt. Det er derimod *kommunens ansvar* at få borgere m.fl. til at anvende de nye digitale kanaler og omlægge interne arbejdsgange. Det betyder, at kommunerne skal gøre en aktiv og målrettet indsats, hvis de forandringer som KY og KSD skaber, faktisk skal føre til forventede gevinster. Helt konkret anbefales det, at man udarbejder gevinstrealiseringsplan. Hjælp hertil findes på www.kl.dk/gevinstrealisering.

2.3 Klare forudsætninger

Gevinsttræerne identificerer de gevinster I vil gå efter. De gevinster der bidrager til det økonomiske råderum kan beregnes, og vi anbefaler, at I er klare på forudsætningerne. Det er derfor relevant, at kommunen tjekker forudsætningerne i det udsendte business case redskab i forhold til egne lokale forudsætninger. Konkret at man tjekker og evt. tilpasser følgende variable til kommunens forhold:

- Pris på en personaletime
- Estimering af besparelser på it-omkostninger
- Estimering af effektiviseringspotentialet
- Estimering af ressourcer til forberedelse/uddannelse

- Periode og takt for realisering af gevinster

På KLs hjemmeside www.kl.dk findes førmålingen for sygedagpengeområdet/KSD. I februar-marts 2014 gennemførte KL en undersøgelse om hvorvidt fordelingen (vægttallene) kunne genkendes i landets øvrige kommuner. 67 kommuner svarede og resultatet var meget tæt på ovenstående. Denne undersøgelse findes også på [KL's hjemmeside](#)¹. Et lignede materiale offentliggøres for ydelsesområdet/KY ultimo juni 2014.

Førmålingen belyser, hvor stor en andel af den samlede effektive arbejdstid, der bruges på forskellige opgaver på sygedagpenge- og ydelsesområdet. Herudover identificeres de opgaver, der i særlig grad forventes påvirket/ændret, når KY og KSD er taget i brug. I rapporten er de forandringer, som KY og KSD bibringer, konkretiseret som procentvise effektiviseringer på konkrete opgaver. Her fremgår grundlaget for, hvordan KL og KOMBIT er nået frem til et effektiviseringspotential på 40 % på KSD af den effektive arbejdstid. Rapporterne er derfor centrale, når I skal tjekke og beregne kommunens effektiviseringspotential ved brugen af de to it-systemer. Jeres opgave er at vurdere om det samlede arbejde med sygedagpenge har en tilsvarende fordeling i jeres kommune. I skemaet nedenfor er hovedkonklusionerne for KSD gengivet.

Sagsbehandlingsopgave	Andel af den samlede opgave	Effektivisering af opgaven	Effektivisering af det samlede arbejde
Journaliser og fordel (scan, fordel, opret sag, stamdata mv.)	18%	85%	15%
Valider (mangler, fejl, adressat etc.) og indberet i system	17%	65%	11%
Generelle sagsspecifikke henvendelser - fx om udbetaling	11%	40%	4%
Kontakter/skriver til borger/arbejdsgiver/a-kasse ved fejl og mangler	7%	65%	5%
Kontroller – timer	4%	65%	3%
Afslag pga. uarbejdsdygtighed	3%		0%
Partshøring på manglende oplysningsskema. Notat af opbrugt fortrydelsesfrist.	2%	85%	2%
Samlet*			40%

¹ <http://www.kl.dk/Beskaftigelse-og-integration1/Tidsmaling-pa-udbetaling-af-sygedagpenge-id154639/>

Tre centrale forudsætninger i business casen på økonomisk råderum

Hvad koster en effektiv time?

Vi skal kende: (1.) **Medarbejdernes årsløn inkl. pension.** (2.) **Udgifter til overhead:** kommunernes udgifter til ex ledelse, it-arbejdspladser, HR-funktion og andre administrative funktioner mm. Der skal kun medregnes den del, som faktisk kan høstes ifm evt. effektivisering/personalereduktion. (3.) **Den effektive arbejdstid ift den samlede løntid.** "Den effektive arbejdstid kan opgøres på forskellig måde, der kan give forskellige tal (typisk i intervallet 1200 til 1500 timer). Dette tal er dog ikke afgørende for beregningen af effektiviseringsgevinsten. Den findes ved, at tage den pct. (KY 20%/ KSD 40%) - der er identificeret som potentiel effektiviseringsgevinst - af lønomk. inkl. pension, ferietillæg samt overhead" I tabellen nedenfor er den effektive arbejdstid opgjort til 60%. De 40% bruges på bruges på ferier, frokost, sygdom, andet fravær (barsel, omsorgsdage, barn syge, seniordage m.v.), småpauser, kompetenceudvikling, udviklingsprojekter, personalemøder m.v.

Nedenfor fremgår eksempler med månedsløn på henholdsvis 25.000, 30.000 og 35.000 kroner, hvor man forudsætter at hele overheadet kan høstes. Husk at det så skal høstes de steder på budgettet, hvor overheadet afholdes.

Månedsløn	25.000	30.000	35.000
Årsløn inkl. 17% pension	351.000	421.200	491.400
Overhead	120.000	120.000	120.000
I alt omkostning/år	471.000	541.200	611.400
Løntimer/år (52*37)	1.924	1.924	1.924
Effektive timer (60%)	1.154	1.154	1.154
Kr./løntime (1924 timer)	245	281	530
Kr./Effektive timer (1154 timer)	408	469	530

Hvor meget kan opgaven effektiviseres?

Effektiviseringspotentiale opgør vi ved at regne på (1.) Hvor tit noget sker (2.) Hvor meget tid det tager i dag (3.) Og herefter vurdere, hvordan opgaveløsningen påvirkes, når den fremover er understøttet af KY og KSD?

1 og 2 kan opgøres med stopur og lister. Det kan også gøres ved at opgøre arbejdstiden, der bruges på den enkelte opgave som andel af det samlede effektive arbejdstid. KL og KOMBIT brugte begge metoder i forbindelse med førmålingen på KSD og anvender metoden med andel af samlede arbejdstid på KY. Det skal kombineres med en vurdering af, hvordan KSD eller KY vil effektivisere løsningen af de samme opgaver (jf. 3). Endeligt skal arbejdstiden omregnes i kroner, så vi kender personaleomkostningen, der medgår på udførelsen af en opgave jf. ovenfor

Indfasningshastighed

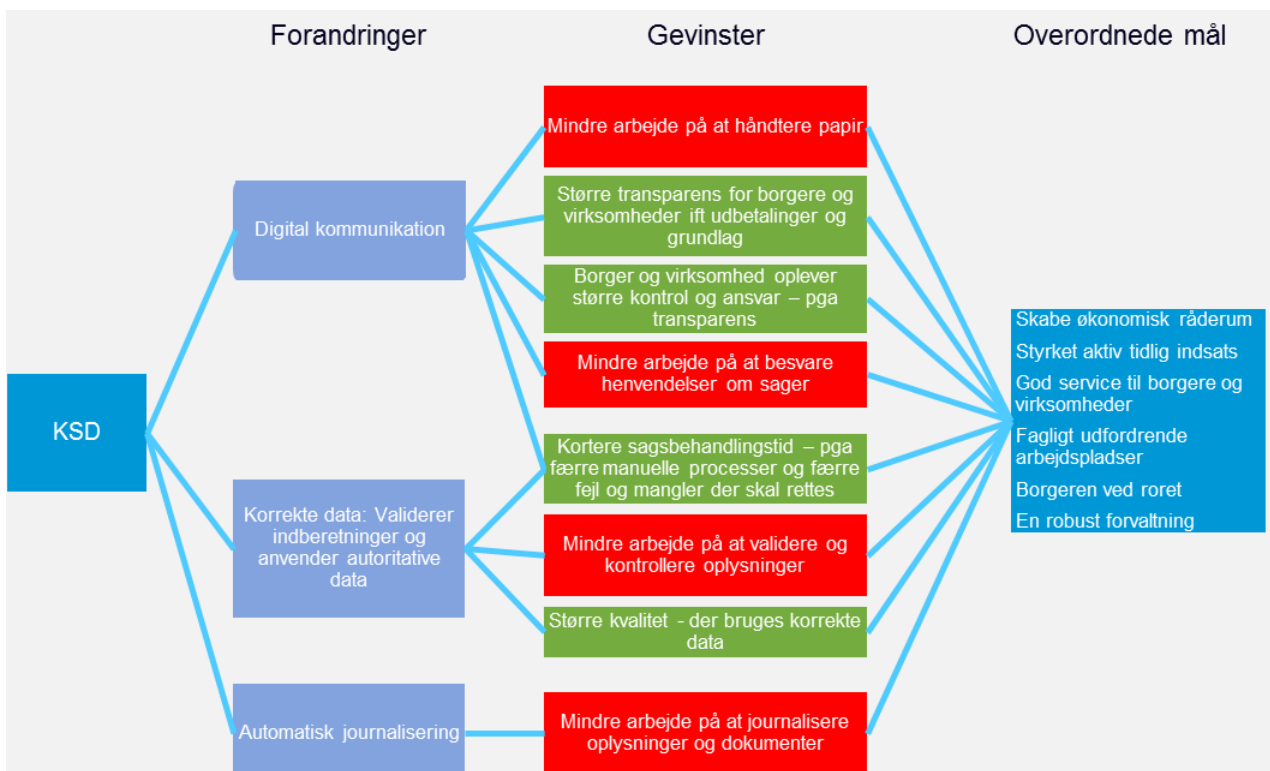
Indfasningshastigheden handler om, hvor hurtigt gevinsterne forekommer og afhænger af: (1.) Hvor hurtigt og effektivt kommunen selv forandrer arbejdsgange? (2.) Hvor hurtigt kommunen får sluset borgere og virksomheder over på de digitale kanaler. KL og KOMBIT vurderer, at gevinsterne ved de nye systemer vil kunne realiseres over 1-2 år, idet f.eks. også omfanget af automatisering forventes øget efter lanceringen. Omstilling af arbejdsgange handler om ledelse og om personalestrategi.

3 Gevinstræerne for KSD og KY

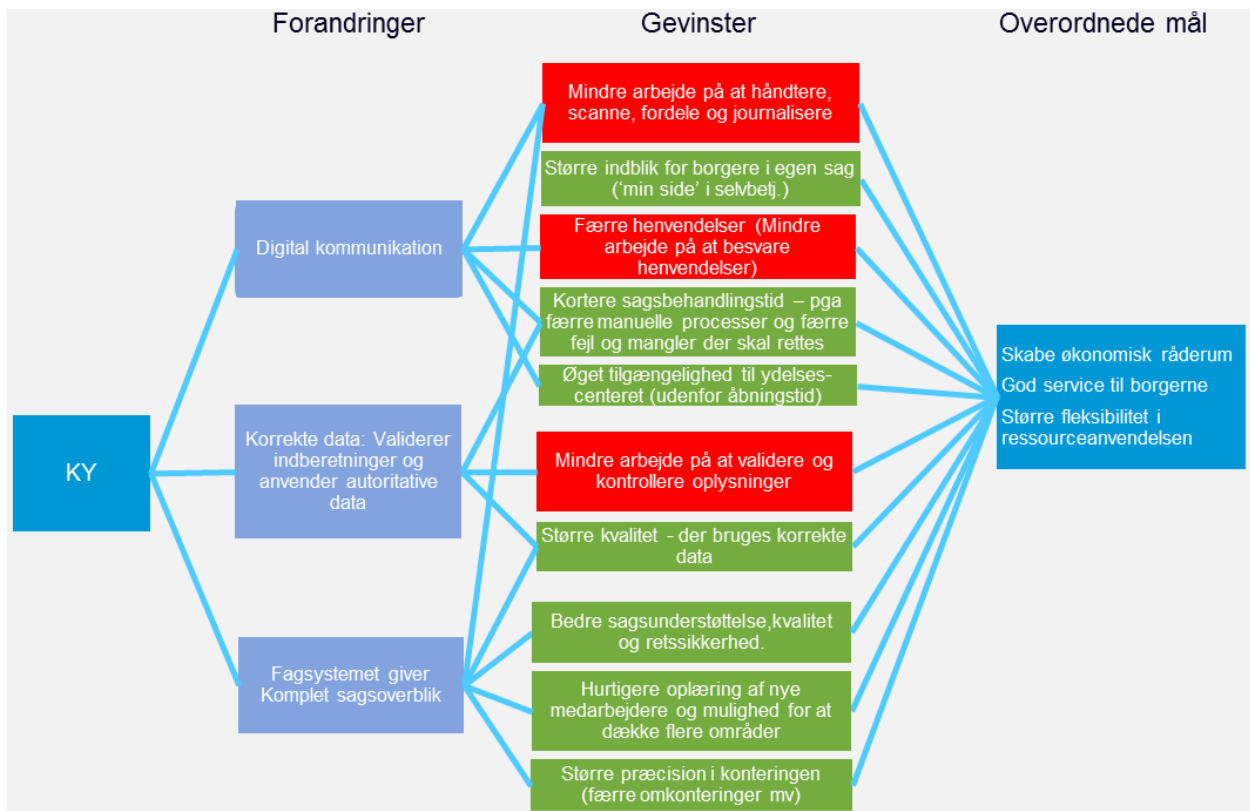
Dette afsnit samler op på de workshops, der blev afholdt på netværksmøderne i maj 2014. Variationen i detaljeringsgrad og dybde afspejler variation i kommunernes input på netværksmøderne. KL og KOMBIT har valgt ikke at bearbejde gevinstræerne fra netværksmøderne yderligere. KL og KOMBIT håber, at opsamlingen kan inspirere jer, når I skal modellere jeres eget gevinstræer. Det skal bemærkes, at der udestår et arbejde med at kvantificere de overordnede mål og udarbejde succeskriterier, der kan bruges til at måle grad af målopfyldelse og dermed også til at dokumentere realiseringen af gevinsterne.

Udkast til gevinstræet for KSD fremgår af figur 4 og udkast til gevinstræet for KY fremgår af figur 5. Indholdet i gevinstræerne konkretiseres efterfølgende. I gevinstræerne for KY og KSD er økonomiske gevinster gengivet i røde bokse og service-/kvalitetsrelaterede gevinster i grønne bokse.

Figur 4 Udkast til gevinstræ for KSD



Figur 5 Udkast til gevinsttræ for KY



3.1 Forandringer med KSD og KY

Med KSD og KY ændrer opgavernes karakter og sammensætning sig. Nogle opgaver håndteres lettere eller bortfalder. Nye opgaver kommer til eller fylder mere i den samlet opgavevaretagelse. Erfaringer viser fx, at introduktionen af selvbetjeningsløsninger skaber et øget behov for rådgivning og vejledning af borgere og for sygedagpengeområdet også for virksomheder og selvstændige. I det følgende redegøres for hvilke forandringer brugen af henholdsvis KSD og KY forventer at bibringe kommunerne.

3.1.1 Forandringer som KSD giver

Til venstre i figur 4, vist som lyseblå bokse, er de tre hovedgrupper af funktionalitet. De gennemgås nedenfor:

- Digital kommunikation:**
 Selvbetjeningsløsninger på alle de områder hvor borgeren og virksomhederne kan have brug for at sende oplysninger til kommunen: Ansøgninger, oplysningsskemaer, underretningsbreve m.v. Men det er også her, borgere og virksomheder finder oplysninger om, hvad de får udbetalt, hvornår der udbetales m.v.
- Korrekte data via dels anvendelse af korrekte data og valideringer:**
 KSD vil sikre fuldstændig validering af de oplysninger, borgerne indsender til kommunen mht fuldstændighed og korrekthed ved opslag i registre.

- **Automatisk journalisering:**

Alle oplysninger, der modtages via den digitale kommunikation journaliseres automatisk på eksisterende eller ny sag, ligesom oplysninger der sendes ud til svarende automatisk journaliseres.

Forandringerne kan også konkretiseres i relation til de syv specifikke og centrale sagsbehandlingsopgaver, som KOMBIT har identificeret i særlig grad vil blive påvirket af brugen af KSD.

Sagsbehandlingsopgaver	Beskrivelse af forandringen
Journalisering og fordeling (scan, fordel, opret sag, stamdata m.v.)	Formålet med det nye system er, at sagsdannelsen sker automatisk, når indberetningen hentes fra NemRefusion. Der ud over modtages oplysningsskema, underretningensbrev og partshøringssvar fra selvbetjeningsløsningerne, og der vil således ikke længere være fysiske skemaer, der skal håndteres.
Validering (mangler, fejl, adressat etc. og indberet i system)	Der vil blive stillet nye krav til NemRefusion om øget validering, herunder krydsvalidering af indberetningerne. Herudover vil mange data kunne trækkes fra eksterne kilder, som styrker datakvaliteten. Fx oprettes der et register over samtlige § 56/58A-aftaler, som stilles til rådighed for NemRefusion.
Sagsspecifikke henvendelser – fx om udbetaling	Information vil i stort omfang kunne hentes i selvbetjeningsløsningen. I starten vil effekten være mindre, men på sigt - når borgerne lærer at bruge selvbetjeningsløsningen - vil effekten være høj.
Kontakter/skriver til borger/arbejdsgiver/arkasse ved fejl og mangler	En bedre styring via regler/kontroller i NemRefusion, ændret opgørelse af satsberegningen samt brugen af selvbetjeningsløsningen vil medføre et reduceret behov for kontakt til hhv. borger og virksomhed.
Kontroller timer	Der indføres mulighed for angivelse af delvist genoptaget arbejde i en selvbetjeningsløsning for borgere, og med et godt regelsæt for anvendelse af oplysningerne er der mulighed for høj grad af automatisering.
Afslag pga. uarbejdsdygtighed	Her er tale om en vurdering fra sagsbehandlerne
Partshøring pga. manglende oplysningsskema	Notat om opbrugt fortrydelsesfrist: Da alle skal udfylde oplysningsskemaet via selvbetjeningsløsningen, kan der foretages automatisk partshøring, da fristen kan styres 100 % via regler. Der udover kan brugen af fortrydelsesfristen registreres automatisk.

Der er især to forandringer med KSD, der ændrer krav til personalets kompetencer. (1.) Der kommer mange flere automatiske valideringer og derfor også færre fejl. Det betyder, at arbejdet med at kontrollere og validere oplysninger reduceres betragteligt. KOMBIT vurderer med mindst 65 %. (2.) Kravet til medarbejdernes kendskab til digitale selvbetjeningsløsninger øges, da medarbejderne i højere grad vil skulle borgere, arbejdsgivere og selvstændige. Det gælder også NemID og Digital post. Disse forandringer er svære! De kommer ikke af sig selv og kræver en fokuseret ledelse.

Nye kompetencer efterspørges, og medarbejdere udfordres. En klar og gennemtænkt strategi med tidlige initiativer kan medvirke til, at medarbejderne kan håndtere udfordringerne. Det kan derfor allerede nu være relevant at overveje, hvilken strategi der er nødvendig for at forberede medarbejderne på udrulningen af KY og KSD. KL og KOMBIT anbefaler, at ydelseschefen overvejer og beslutter, hvordan og ikke mindst hvornår dialogen om ændrede kompetencebehov og personaleforbrug påbegyndes med medarbejderne bl.a. gennem MED-systemet. I relation hertil skal ydelseschefen overveje og beslutte:

- I hvilken grad skal der arbejdes med at flytte personale til nye funktioner - og findes de funktioner?

- Hvordan får vi inddraget og evalueret de enkelte medarbejders holdning til og interesse i at fortsætte med de nye opgaver? Man kan fx overveje, om der allerede nu skal ændres i stillingsannoncer, så nye sygedagpengesagsbehandlere, der ansættes, i højere grad besidder de nødvendige kompetencer.
- Hvordan forbereder vi os eventuelt til en anden organisering?

I denne proces kan der også være brug for samarbejde med de øvrige ledere/chefer, hvis der tænkes i ny organisering eller opgavesnit med fx Jobcenter/Ydelsescenter. Kombinationen af ændrede kompetencebehov og personaleforbrug kan lede til flere strategier:

- Reduktion af personale med 40 % eller andet budgetmål, med indfasning efterhånden som effekten indtræffer.
- Reduktionen kan ske gennem kombination af ledelsens evaluering af medarbejderne, og medarbejder der frivilligt vælger andre opgaver. Nogle kan måske forflyttes.
- Efteruddannelse i de nye løsninger, herunder selvbetjeningsmuligheder. Men også fokus på nye mål i opgavevaretagelsen.

I øjeblikket forventes det, at selvbetjeningsløsningerne bliver tilgængelige allerede i 2015. Det vil muliggøre en meget høj tilslutning til løsningerne allerede ved udrulningen af KSD. Omstilling af arbejdsgange bør basere sig på en egentlig strategi, der siger noget om, hvordan kommunen forventer at håndtere og handle på de personalemæssige udfordringer, der følger af en øget digitalisering. Omstillingen forudsætter fremfor alt ledelse.

3.1.2 Forandringer med KY

Til venstre i figur 5, vist som lyseblå bokse, er de tre hovedgrupper af funktionalitet. De gennemgås nedenfor:

- **Digital kommunikation:**
Selvbetjeningsløsninger på alle de områder hvor borgeren kan have brug for at sende oplysninger til kommunen: Ansøgninger, dokumentation m.v. Det er også her, at borgere kan se, hvad de får udbetalt hvornår, finde deres oplysninger, m.v.
- **Korrekte data via dels anvendelse af korrekte data og valideringer:**
KY vil sikre fuldstændig validering af de oplysninger, borgerne indsender til kommunen mht fuldstændighed, korrekthed ved opslag i registre.
- **Fagsystemet giver komplet sagsoverblik:**
KY samler alle de data og dokumenter, som der er brug for i sagsbehandlingen og skaber komplet overblik over sagen. Det forventes at øge både kvaliteten og fleksibiliteten i ressourceforbrug.

Forandringerne kan også konkretiseres som i skemaet nedenfor, hvor der redegøres for, hvordan KY forventes at påvirke centrale del- og hovedprocesser i sagsbehandlingen på ydelsesområdet.

Del af sagsbehandlingen	Beskrivelse af forandring
Fordeling af sager, dokumenter og opgaver (scanning, journalisering af	<ul style="list-style-type: none"> • KY modtager ansøgninger via selvbetjeningsløsningen om kontanthjælp/uddannelseshjælp, ledighedsydelse under ferie og enkeltydelser og danner sager automatisk på grundlag af data i ansøgningen. Ansøgninger, der

Del af sagsbehandlingen	Beskrivelse af forandring
indkomne dokumenter, oprettelse og fordeling af sager og opgaver).	<p>kommer ind som papiransøgninger og scannes kan ligeledes danne grundlag for automatisk oprettelse af sager.</p> <ul style="list-style-type: none"> • KY tildeler de automatisk oprettede sager til den rette sagsbehandler og informerer sagsbehandleren om sagen vha. en opgave. • Når der efterfølgende modtages dokumenter enten via selvbetjeningsløsningen eller via kommunens ESDH system tilknytter KY automatisk dokumenterne til sagen. • Én samlet opgaveliste i KY i stedet for adviser både i KMD SAG og KMD Aktiv giver bedre overblik.
Oplys sag (indhent oplysninger om ansøgeren).	<ul style="list-style-type: none"> • KY henter en række oplysninger om ansøgeren, som sagsbehandlerne tidligere skulle indhente manuelt fra en række eksterne registre. • Datakvaliteten forventes forbedret ligesom den tid, sagsbehandlerne benytter til at indhente oplysninger manuelt nedsættes. • Når relevante oplysninger valideres og overføres fra ansøgningen i selvbetjening til sagen i KY er der mindre indtastning og færre banale fejl i ansøgningen. • Mere faglig sagsbehandling og mindre tastearbejde, når oplysninger indhentes direkte
Fastsæt sats, træf afgørelse og effektuer sag (parts-høring, træffe afgørelser, sende breve, kontering).	<ul style="list-style-type: none"> • KY understøtter flere ydelser med regler og hændelser, der påvirker sats og udbetalt beløb. • Kontering og omkontering foretages som hovedregel automatisk på grundlag af modtagelse af hændelser. • Grundlaget for afgørelsen ligger samlet i KY, når sagsbehandleren ”trykker på knappen”. Tiden som sagsbehandlere i dag bruger for at sammenstille data til afgørelsen fra flere steder i systemet, nedsættes. • KY understøtter sagsbehandleren i hele sagsforløbet og automatiserer en række opgaver og frister, fx ved erklæring om oplysningspligt og partshøring. • Fælles vedligeholdelse af satser og skabeloner med mulighed for kommunale varianter på en række områder. Giver hurtig adgang til skabeloner og nem mulighed for individuel tilpasning af skabelonerne. Gør arbejdsgangen med udarbejdelse af breve hurtigere og risikoen for fejl minimeres.
Afslut sag	<ul style="list-style-type: none"> • KY understøtter flere ydelser med regler og hændelser, der påvirker afslutning af sagen. Fx kan modtagelse af besked om afmelding af en borger som ledig, medføre hurtig afslutning af sagen. KY understøtter automatisk sletning af sagen jf. kassationsfristen.
Sagsspecifikke henvendelser fx om udbetaling	<ul style="list-style-type: none"> • Det forventes, at visningen af status på sagen og udbetalingsoplysninger i selvbetjeningsløsningen vil medføre, at færre borgere henvender sig direkte til kommunen. • Løbende målgruppespecifik vejledning i selvbetjeningsløsningen vil bidrage til at flere borgere tidligt informeres om, hvorvidt de er berettigede til at modtage ydelse. Det forventes herved, at færre borgere, der ender med ikke at være berettigede til ydelse, ansøger om ydelse.

3.2 Overordnede mål

Af gevinsttræerne fremgår de overordnede mål, kommunerne har påpeget for henholdsvis KY og KSD. Det er oplagt at bruge gevinsttræet som udgangspunkt for dialog om overordnede mål med administrative og politiske ledelse.

Den følgende gennemgang af de overordnede mål er fælles for KY og KSD. Hovedparten af overordnede mål er relevante for både KY og KSD. At det er tilfældet, understreger at der endnu ikke er tale om SMART'e

mål. Når mål for sygedagpenge- og ydelsesområdet formuleres specifikt, målbart, attraktivt, realistisk og tidsbegrænset, vil forskellene også være mere markante. Den efterfølgende gennemgang af succeskriterier er derfor delt op på henholdsvis KY og KSD.

- **Skabe økonomisk råderum:**

Målet er relevant for både KY og KSD. Målet handler om at skabe plads i budgettet til at styrke likviditet og/eller for at kunne investere andre steder i kommunen.

Målet opnås gennem besparelser på it-omkostninger og reduktion af personaleforbruget muliggjort ved effektivisering af opgaveløsningen. Det økonomiske råderum kan også opnås som afkast ved investering i nye typer af indsatser, nye arbejdsformer/-metoder eller lignende, der medfører en forventet effekt ex i form af reduktion af omkostninger til sygedagpenge og/eller ydelser fx i en aktiv tidlig indsats jf. næste punkt.

De gevinster som bidrager til økonomisk råderum er effektivisering af papirhåndtering, besvarelse af henvendelser (færre henvendelser), validering og kontrol af oplysninger og journalisering.

- **Styrket aktiv tidlig indsats:**

Målet er specifikt relateret til sygedagpengeområdet og handler om at forebygge borgeres, lediges og selvstændiges længerevarende sygefravær.

Målet opnås gennem et tættere samarbejde mellem sygedagpengeområdet og jobcentret.

Målet er et eksempel på et mål, der kan efterstræbes, såfremt del af det økonomiske råderum re-investeres. Det er nemlig ikke forandringerne, som KSD skaber, der foranlediger en aktiv og tidlig indsats. Investeringen i en aktiv tidlig indsats sker i forventningen om, at den tidlige indsats har en effekt. Det vil sige, at der skabes et "fornyset økonomisk råderum" i kraft af, at omkostninger til sygedagpenge og/eller indsatsen i jobcentret reduceres.

- **Bedre/god service:**

Målet om god service er relevant for både KY og KSD. På sygedagpengeområdet er målgruppen typisk borgere, virksomheder og selvstændige. På ydelsesområdet er målgruppen borgerne.

Målet kan forfølges via gevinsterne: kortere sagsbehandlingstider, transparens, øget tilgængelighed (uden for åbningstider), større indblik i egen sag, bedre kvalitet og præcision i kontering og hurtigere udbetalinger af refusion.

Bedre service følger af automatisering af valideringer, fejlkontrol og –rettelser. Den enkelte sag vil have færre delprocesser, og det vil færre gange ske, at man må lægge sagen hen, mens man venter på nye korrekte data.

- **Fagligt udfordrende arbejdspladser:**

Målet er identificeret i relation til KSD, men kan også have sin relevans for ydelsesområdet. Målet bygger på tesen om, at spændende arbejde hjælper til at fastholde og tiltrække kompetente medarbejdere. Målet er oplagt i relation til sygedagpengeområdet, hvor trivielle og repetitive opgaver er reduceret. Med KSD reduceres rutineopgaver, og *andelen* (ikke mængden!) af det fagligt tunge arbejde øges. Herudover viser erfaringer fra ex Nemrefusion, at selvbetjeningsløsninger typisk også skaber et behov for rådgivning i brugen af løsningen.

- **Større fleksibilitet i ressourceudnyttelsen**

Målet er identificeret i relation til KY, men kan for så vidt også være relevant for KSD. Målet handler om, at det bliver lettere for medarbejderne at varetage flere forskellige typer af opgaver.

Målet nås ved sagsbehandlingsportalen og bedre understøttelse af den faglige vurdering. Som følge

heraf forventes en kortere oplæringsperiode og deraf følgende mulighed for at bruge personaleressourcerne mere fleksibelt.

- **Borgeren ved roret**

Målet er relevant for både KY og KSD. Dette mål bygger på antagelsen om, at borgere der tager og får ansvar for egen situation, har større chancer for at lykkes med at vende tilbage til arbejdsmarkedet. Målet nås ved at borgerne oplever kontrol over egen situation. Derfor skal de kunne håndtere så meget af deres situation som muligt, gennem bl.a. en digital kommunikationskanal. Målet efterstræbes især ved større transparens og øgede handlemuligheder via de digitale kommunikationskanaler.

- **Robust forvaltning**

Målet er identificeret i relation til KSD og vurderes at være specielt relevant i relation til sygedagpengeområdet i mindre kommuner. Målet afspejler, at specielt mindre kommuner, vil blive sårbar, hvis personaleressourcerne allokere til sygedagpengeområdet reduceres med 40 %.

Robusthed i forvaltningen handler om, at kommunen til hver en tid kan udbetale sygedagpenge også på trods af en enkelt medarbejders fravær i forbindelse med sygdom, ferie, barsel mm. Målet skal forhindre en uigennemtænkt reduktion af personalet allokere til sygedagpengeområdet. Flere ydelseschefer har nævnt mulighederne for et tættere samarbejde og mere flydende overgang til jobcenterets tidligere sygedagpengeindsats. Udover den væsentlige effekt på sygedagpengesagerne, vil det også øge robustheden. Flere personer kan løse opgaven med udbetaling. Andre muligheder er en tættere sammenhæng til resten af ydelsesområdet, hvor sagsbehandlere både kan håndtere sygedagpengesager og andre ydelsessager. Eller et tættere samarbejde med borgerservice – hvor en del af den ugentlige opgave fx vil være at stå i skranken.

3.3 Succeskriterier

Efter vi har kommenteret de opstillede overordnede mål fra gevinsttræet på KY og KSD er det tid til at konkretisere mål og eksemplificere egentlige succeskriterier for målopfyldelsen. De følgende tabeller er en opsamling på ydelseschefernes arbejde på workshoppen på netværksmøderne og et udkast, der kan bruges til inspiration. Som det fremgår af de følgende afsnit, er det en stor udfordring, at gøre målene SMART²: Specifikke, Målbare, Attraktive, Realistiske og Tidsbegrænset. Når målene er SMART², har I skabt forudsætningen for at følge op på grad af målopfyldelse og dermed også skabt grundlaget for realisering af gevinsterne.

Succeskriterier for KSD	
Mål	Gevinster
Økonomisk råderum	KOMBIT og KL har sat 40 % effektivisering af sagsbehandlingen og 25 % besparelse på it-omkostninger som mål for løsningen. Men hvad skal være jeres mål være? (Se business casen nedenfor) Målet kan umiddelbart – efter udarbejdelse af business case – udtrykkes i budgettet ved regulering af relevante konti.
En aktiv tidlig indsats	En aktiv tidlig indsats, vil kræve at nogle af de frivillige økonomiske ressourcer reinvesteres i en tidlig sygedagpengeindsats. Det mål bør udtrykkes konkret og SMART ² . Fx: <ul style="list-style-type: none"> • Fald i antallet af sager mellem 5 og 8 uger og mellem 9 og 13 uger falder med XX

² SMART= Specifik, Målbart, Attraktivt, Realistisk og Tidsbegrænset.

	<ul style="list-style-type: none"> • Antallet af delvist genoptaget arbejde i de samme ugespænd stiger med YY <p>Det økonomiske gevinst heraf kan beregnes. Målet skal være forankret i en konkret idé/teori om, hvordan den tidligere indsats styrker/påvirker borgernes tilbagevenden til arbejdsmarkedet.</p>
Bedre/god service	<p>Service og kvalitet er uklare mål, og skal gøres SMART'e. Hvad er god/bedre service? Hvem skal opleve god/bedre service? Hvordan kommer oplevelsen af god/bedre service til udtryk: øget tilfredshed, færre klager og/eller reduceret omkostninger? Eksempler på SMART'e mål kunne være:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sagsbehandlingstiden fra ansøgning til afgørelse skal reduceres fra xx dage til yy dage • Andelen af borgere m.fl. der er tilfredse med vores service skal øges fra xx pct til yy pct.
Fagligt udfordrende arbejdspladser	<p>Kunne fx måles på hvor stor en andel af arbejdstiden der bruges på faglig vurdering, samt rådgivning af borgere og virksomheder.</p>
Borgeren ved roret	<p>Borgernes oplevelse af at "sidde for bordenden"/"have indflydelse og handlemuligheder på egen situation" er påvirket af mange forhold og KSD vil kun være en del af det. En mål kunne være:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Andelen af borgere, der ved hvad de får af ydelser, hvornår og hvorfor skal øges fra xx til yy pct.
Robust forvaltning	<p>Målet relaterer sig til en reduktion i personalet som følge af at man vælger at høste effektiviseringsgevinsten til kassen eller til andre områder. I mindre kommuner vil man kunne sidde tilbage med omkring 1 årsværk til opgaven. Et mål kunne være:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bevare vores personale opetid i sygdom og ferieperioder • At have fuldt beskrevne og opdaterede regler og processer for behandling af sager • At alle sagsbehandlere er i stand til at håndtere mindst to ydelsesområder

Succeskriterier for KY	
Mål	Gevinster
Økonomisk råderum	<p>KOMBIT og KL har sat 20 % effektivisering af sagsbehandlingen og 25 % besparelse på it-omkostninger som mål for løsningen. Men hvad skal være jeres mål være? (Se business casen nedenfor) Målet kan umiddelbart – efter udarbejdelse af business case – udtrykkes i budgettet ved regulering af relevante konti.</p>
God service til borgere	<p>Service og kvalitet er uklare mål, og skal gøres SMART'e. Fx:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sagsbehandlingstiden fra ansøgning til afgørelse skal reduceres fra xx dage til yy dage • Andelen af borgere der er tilfredse med vores service skal øges fra xx pct til yy pct. • Andelen af korrekte udbetalinger skal øges fra XX til yy pct. • Antallet af vundne klagesager skal øges fra xx ytil zz pct.
Større fleksibilitet i ressourceanvendelsen	<p>Målet relaterer sig til et bedre overblik over sagen og bedre sagsbehandlingsstøtte. Men den skal også konkretiseres, fx:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sagsbehandlerende skal kunne håndtere mindst 3 forskellige ydelser på et sikkert niveau. • Oplæringstiden for en sagsbehandler skal reduceres fra xx

[Skriv tekst]



uger til yy uger.