

BUSINESS CASE

Smarte investeringer i kernevelfærden

Forslagets titel: BC01 Ny brugervendt serviceplatform og procesautomatisering i Koncernservice

Kort resumé: Investering i en ny serviceplatform på løn- og personaleområdet, der muliggør en nemmere varetagelse af administrative opgaver decentralt, samt en øget digitalisering og automatisering af processer internt i KS. Forslaget vil understøtte yderligere effektiviseringer på det administrative område.

Fremstillende forvaltning: Økonomiforvaltningen

1.1 FORSLAGETS SAMLEDE ØKONOMISKE KONSEKVENSER

1.000 kr. 2017 p/l	Styringsområde	2017	2018	2019	2020	2021
Varige ændringer						
	Service	0	-3.750	-6.861	-6.861	-6.861
Samlet varig ændring		0	-3.750	-6.861	-6.861	-6.861
Implementeringsomkostninger						
	Anlæg	6.175	12.201	9.028	0	0
	Service	0	2.340	0	0	0
Samlede implementeringsomkostninger		6.175	14.541	9.028	0	0
Samlet økonomisk påvirkning		6.175	10.791	2.167	-6.861	-6.861
Tilbagebetalingstid baseret på serviceeffektivisering	6					
Tilbagebetalingstid baseret på totaløkonomi	6					

1.2 BAGGRUND OG FORMÅL

Etableringen af KS som Shared Servicecenter for kommunen har været båret af målene om at: 1) effektivisere kommunens samlede ressourceanvendelse til administration, og sikre politiske omprioriteringer til kernevelfærden, 2) øge den faglige kvalitet i kommunens administration samt 3) skabe mere tid til kerneopgaverne og større decentralt ledelsesrum. Disse målsætninger skulle opnås gennem øget standardisering, digitalisering og forenkling af opgavevaretagelsen på tværs af kommunens forvaltninger. Fem år efter Borgerrepræsentationens beslutning kan det konstateres, at KS i høj grad har standardiseret processerne på tværs af kommunen, har øget kvaliteten og løbende bidrager til effektiviseringer til politisk omprioritering til kernevelfærden.

Løbende kvalitative brugerstudier udført af KS' enhed for Service Management har dog vist, at den decentrale varetagelse af administrative opgaver ikke i tilstrækkelig grad er understøttet sådan som beslutningen om Samlingen af Administrative Opgaver (SAO) forudsatte. I dag kan KS ikke understøtte de decentrale brugeres ønske om én samlet portalløsning, hvor de nemt kan tilgå alle indberetningsflader, vejledninger, regler og anvisninger mv. KS kan ej heller med den nuværende systemmæssige understøttelse imødekomme ønsket om, at man som decentral indberetter, skal kunne følge sine sager end-to-end, når disse behandles af KS. Samlet giver dette brugerne et mangelfuldt overblik over deres administration knyttet til KS med en væsentlig mængde skyggeadministration til følge. Dette står i klar kontrast til hensigten med Borgerrepræsentationens beslutning om SAO.

Den bagvedliggende håndtering af de administrative opgaver, som KS varetager på kommunens vegne, er samtidig kun systemunderstøttet i begrænset omfang. Eksempelvis er der ikke alle steder direkte integration mellem lederens indtastninger i selvbetjeningsløsninger (SEB) og de bagvedliggende kildesystemer, hvilket på mange områder betyder, at medarbejdere i KS manuelt indtaster oplysninger, som ledere i forvaltningen i forvejen har indtastet i SEB. Dette er både ineffektivt set i forhold til dataflow og tid anvendt i sagsbehandlingen, og det udgør en væsentlig fejlkilde samt forringer datakvaliteten. På økonomiområdet forventes implementeringen af et nyt økonomisystem, Kvantum, i væsentlig grad at bidrage til at forenkle, effektivisere og digitalisere processerne på området. På det løn- og personaleadministrative område udestår dog en håndtering af ovenstående udfordringer.

For at afdække potentiale herved, har KS fået foretaget en ekstern analyse af KS' løn- og personaleprocesser. Analysen peger på en række grundlæggende og strukturelle udfordringer, herunder en høj grad af kompleksitet i det nuværende systemlandskab, der understøtter sagsbehandlingen på området. Analysen peger særligt på systemernes begrænsede muligheder for et samlet digitalt og effektivt dataflow end-to-end samt en nuværende indberetningsflade (selvbetjening og blanketter), som ikke i tilstrækkelig grad gør det nemt for brugerne.

Formålet med dette forslag er således at investere i en mere sammenhængende IT-understøttelse på løn- og personaleområdet, der muliggør en nemmere varetagelse af administrative opgaver decentralt samt en øget digitalisering og automatisering af processer internt i KS. Samlet skal dette gøre det nemmere for brugerne, muliggøre yderligere effektiviseringer på det administrative område samt højne kvaliteten i kommunens lønadministration, herunder reducere antallet af fejl.

1.3 FORSLAGETS INDHOLD

Med afsæt i KS' løbende forvaltningsdialog, egne slutbrugeranalyser og erfaringer samt anbefalingerne i den eksterne analyse foreslår KS en investering i en ny integreret platform, som muliggør en ubrudt digital understøttelse end-to-end gennem én fælles brugerportal, digitalisering af interne workflows samt procesautomatisering – en såkaldt *Service Automation Platform*.

Brugerportal

Brugerne skal i dag forholde sig til op imod 80 selvbetjeningsløsninger, når de skal indtaste oplysninger til brug for sagsløsning i KS. Omend løsningerne er knyttet til forskellige opgaver og processer, giver det et meget fragmenteret selvbetjeningsunivers, som er vanskeligt at agere i ud fra et decentralt perspektiv. Parallelt har KS' arbejde med at hæve kvaliteten i kommunens administration gjort, at der i dag er et større fokus på compliance og regeloverholdelse på området. Dette stiller højere krav til brugerne i forhold til kendskab og overholdelse af gældende regler og retningslinjer i forbindelse med brugen af de mange selvbetjeningsløsninger.

Af tidligere gennemførte organisationsprojekter i samarbejde med bl.a. BUF, SUF og SOF står det klart, at brugerne har behov for en sammenhængende systemmæssig understøttelse end-to-end fra vejledning, indberetning og til deres sag er løst. I dag stilles brugerne - stik modsat dette behov - direkte overfor KS' interne sagsstyringssystem (CRM) samt en digital indgang til KS, som mangler en intuitiv brugergrænseflade. Dette gør det svært for brugerne at navigere rundt i, og det styringsmæssigt nødvendige overblik over en decentral enheds administration ift. KS mangler for den enkelte leder. Eksempelvis fordi det nuværende system genererer en ny sag ved hver indberetning, også selvom denne vedrører en eksisterende sag. Det gør det komplekst og uoverskueligt for brugeren at følge enhedens samlede portefølje af sager hos KS. Samlet har dette resulteret i en væsentlig mængde decentral skygeadministration for at kompensere for ovenstående.

Forslaget er derfor en investering i en *Service Automation Platform*, hvor brugerne skal kunne tilgå KS' services via én samlet portalløsning, hvor vejledninger og retningslinjer er tilgængelige samtidig med den egentlige indberetning, og hvor styringsrelevant viden om enhedens sager er nemt tilgængelig. Samtidig ønsker KS at stille som krav, at en ny serviceplatform skal kunne målrettes forskellige brugertyper, således at informationer, dokumentationskrav mv. kan målrettes den enkelte bruger og forvaltning. Dette har længe været et stort ønske fra bl.a. BUF, som KS ikke kan honorere i dag. En ny serviceplatform skal ved en forbedret brugervenlighed også adressere nuværende udfordringer knyttet til indberetningspraksis, hvilken gør at kommunen på væsentlige områder ikke i tilstrækkelig grad er compliant ift. gældende regler.

Digitalisering af dataflow end-to-end

Til sagsbehandling og sagsstyring internt i KS anvendes i dag desuden et primært system, som i meget ringe grad afspejler de faktiske administrative processer for løn- og personaleområdet. Grundet systemets opsætning er det eksempelvis ikke muligt at integrere systemet til selvbetjeningsløsningerne, hvorfor der i dag er tale om et afbrudt dataflow fra indberetning til sagsbehandling med mange manuelle indtastninger. Den eksterne analyse konkluderer derfor også på denne baggrund, at der er behov for en ny serviceplatform, som kan digitalisere dataflow'et end-to-end. En ny serviceplatform vil ved at digitalisere de bagvedliggende processer internt i KS også kunne generere de styringsdata som brugerne har behov for. Der findes således systemer på markedet i dag, som både kan tilvejebringe en brugervenlig portalløsning og en tidssvarende systemunderstøttelse af den bagvedliggende sagsbehandling i en samlet serviceplatform. Investeringen ville derfor bestå i anskaffelse, implementering (inkl. uddannelse af brugerne) og drift af et sådant system.

Procesautomatisering

En ny serviceplatform vil samtidig gøre det muligt aktivt og strategisk at automatisere en del af KS' produktion på løn- og personaleområdet.

I den eksterne analyse peges der på, at der foreligger et betydeligt potentiale for en mere effektiv drift i KS ved at automatisere processer og dermed bl.a. øge datakvalitet og reducere fejl i lønadministrationen. Dette begrundes med, at væsentlige dele af sagsbehandlingen er tilbagevendende rutinemæssige manuelle opgaver. Samtidig er sagsbehandlingen i dag i høj grad standardiseret og regelbaseret grundet KS' arbejde med kortlægning og udarbejdelse af fælles forretningsgange, procesbeskrivelser og arbejdsgange ud fra et end-to-end perspektiv. Samlet er dette væsentlige forudsætninger for succesfuldt at øge graden af automatisering i KS' processer.

I 2016 påbegyndte KS automatisering af få udvalgte løn- og personaleprocesser med henblik på at få erfaring med automatisering af sagsbehandlingen. Sigtet med en større grad af automatisering har været at øge produktiviteten, dér hvor processerne er manuelle og tunge samt øge datakvalitet og reducere fejl.. Dette frigør medarbejdere fra gentagne manuelle opgaver, og ressourcerne kan anvendes på den mere komplekse sagsbehandling. En større grad af automatisering øger samtidig revisionssporet i forhold til at kunne følge sagernes kvalitet og rettidighed, håndtere et stigende krav til dokumentation samt opsætning af et tilstrækkeligt kontrolmiljø.

De indledende erfaringer er altovervejende positive, og en investering i en ny serviceplatform giver mulighed for at skalere dette arbejde. Indeholdt i forslaget er således også en investering i udvikling og implementering af en øget grad af procesautomatisering på løn- og personaleområdet. Investeringen skal anvendes til at etablere en struktureret og helhedsorienteret tilgang til procesautomatisering der sammen med en ny serviceplatform skal være en integreret del af KS' produktion. På baggrund af en specifik analyse (ekstern) er det vurderingen, at det vil være hensigtsmæssigt delvist at automatisere 13 processer på løn- og personaleområdet.

Det er en forudsætning for at kunne høste potentialet ved øget procesautomatisering, at der er en

sammenhængende systemunderstøttelse end-to-end. En effektiv øget grad af procesautomatisering er i dette investeringsforslag derfor tæt forbundet med implementeringen af en ny serviceplatform, som udover effekterne for de decentrale brugere, vil give én samlet systemunderstøttelse af sagsbehandlingen. Den eksterne analyse konkluderer på samme baggrund, at effektiviseringsmulighederne knyttet til procesautomatisering er betinget af, at det samlede systemlandskab optimeres således, at disse kan implementeres og vedligeholdes i ét tidssvarende system.

På denne baggrund foreslår KS en samlet investering i en ny brugervendt serviceplatform samt øget procesautomatisering i KS.

1.4 ØKONOMI

Nedenstående beregninger er baserede på den eksterne analyse af den nuværende organisering og systemunderstøttelse af det løn- og personaleadministrative område i KS.

Investeringsbehovet vedrører:

- 1) Investering i en ny brugervendt serviceplatform
- 2) Udvikling og implementering af øget automatisering
- 3) Programomkostninger inkl. organisatorisk implementering i forvaltningerne.

Varige ændringer

Af nedenstående tabel 2 fremgår, at en udskiftning af det nuværende sagsstyringssystem (CRM) og afviklingen af selvbetjeningsløsningerne som følge af en anskaffelse af en ny serviceplatform samt indførelsen af øget procesautomatisering vil give varige driftsbesparelser på 6,9 mio. kr. årligt ved fuld indfasning. Gevinsterne opstår som følge af mulighederne for større grad af procesautomatisering i sagsbehandlingen, hvor der på baggrund af de eksterne anbefalinger er taget udgangspunkt i, at der foreligger et varigt effektiviseringspotentiale svarende til 6,6 mio. kr. ved fuld indfasning af automatisering på 13 processer på det løn- og personaleadministrative område. De angivne driftsomkostninger tager også udgangspunkt i 13 processer, hvor forslaget medfører varige driftsudgifter til vedligehold, licenser og systemunderstøttelse samt sikring af de nødvendige kompetencer hertil i KS.

Tabel 2. Varige ændringer, service

	1.000 kr. 2017 p/l				
	2017	2018	2019	2020	2021
Driftsbesparelser					
Sagsstyringssystem (CRM) driftsbudget	0	0	-6.800	-6.800	-6.800
Udfasning af selvbetjeningsløsninger	0	0	-4.200	-4.200	-4.200
Automatisering på løn- og personaleområdet	0	-4.600	-6.580	-6.580	-6.580
Driftsomkostninger					
Systemunderstøttelse af automatisering	0	700	2.928	2.928	2.928
Ny serviceplatform	0	150	7.790	7.790	7.790
Varige ændringer totalt, service	0	-3.750	-6.861	-6.861	-6.861

Serviceinvesteringer

Af tabel 3 fremgår det, at forslaget indeholder et ét-årigt investeringsbehov på servicerammen. Dette er udtryk for, at der i 2018 forventes en periode med paralleldrift, hvor der er både udgifter til det nuværende sagsbehandlingssystem og selvbetjeningsløsningerne samt den nyindkøbte serviceplatform.

Tabel 3. Serviceinvesteringer i forslaget

	1.000 kr. 2017 p/l						Innovationspulje (sæt X)
	2017	2018	2019	2020	2021	I alt	
Licens og driftsudgifter til nyt sagsstyringssystem under implementering	0	2.340	0	0	0	2.340	
Investeringer totalt, service	0	2.340	0	0	0	2.340	

Anlægsinvesteringer

Investeringsbehovet knyttet til denne effektiviseringscase er altovervejende anlægsmidler, jf. tabel 4. Her fremgår, at investeringsbehovet vedrørende procesautomatisering forventes at ligge i 2017 og 2018, da det er vurderingen at en lang række forberedende opgaver kan igangsættes allerede nu med henblik på en samlet implementering af ny serviceplatform samt øget automatisering i 2018. Dette gælder eksempelvis design af processer mv., hvortil implementeringen af den nye serviceplatform først forventes at kunne påbegyndes i 2018, når det forberedende arbejde er gennemført. Af tabel 4 fremgår det også, at de primære udgifter til program ligeledes er placeret i 2018 og frem til 2020. Dette skyldes, at der heri er indeholdt udgifter til den organisatoriske implementering, som skal håndtere, at en ny serviceplatform vil være en helt ny digital indgang for brugerne. Her er brugeruddannelse mv. afgørende. Omkostningerne hertil bygger således også videre på erfaringerne fra KS' større systemimplementeringer igennem de seneste 3-5 år såsom Kvantum, Nyt Lønssystem samt KAS Vagtplanssystem.

Det samlede anlægsinvesteringsbehov er estimeret, og opgjort under hensyntagen til kendte risici. Eksempelvis forudsætter køb af ny serviceplatform, at der gennemføres et udbud af opgaven, hvorfor den eksakte pris endnu ikke er kendt.

Tabel 4. Anlægsinvesteringer i forslaget

	1.000 kr. 2017 p/l					
	2017	2018	2019	2020	2021	I alt
Automatisering på løn- og personaleområdet	3.920	5.737	795	0	0	10.452
Ny serviceplatform	2.255	4.714	6.983	0	0	13.952
Program inkl. brugeruddannelse	0	1.750	1.250	0	0	3.000
Investeringer totalt, anlæg	6.175	12.201	9.028	0	0	27.404

1.5 FORDELING PÅ UDVALG

Vedrører kun Økonomiudvalgets område.

1.6 IMPLEMENTERING AF FORSLAGET

Forslaget om investering i en ny brugervendt serviceplatform samt procesautomatisering i KS vil blive håndteret som ét samlet program med dertilhørende programstyring. Dette har til formål at fastholde strategisk retning og risikostyring imellem aktiviteterne, da disse er indbyrdes afhængige. Hertil kommer, at en sammenhængende programstyring vil sikre et helhedsorienteret fokus på udvikling, implementering og forankring med blik for konsekvenser end-to-end. Ved en programstyring vil den løbende kommunikation og inddragelse af brugere, forvaltningerne og relevante interessenter være koordineret og sammenhængende.

Implementeringen vil være todelt med fokus på dels den systemmæssige implementering, der sikrer it-arkitektur, infrastruktur, håndtering af eksisterende datahistorik, compliance på it-sikkerhedskrav mv., og dels den organisatoriske implementering i forvaltningerne såvel som internt i KS. Det er i den organisatoriske implementering af en ny serviceplatform afgørende, at der sikres tilstrækkelig oplæring og uddannelse af brugerne, hvorfor uddannelsesaktiviteter og materiale er indeholdt i programmet. Internt i KS vil formålet være at sikre en gennemgående organisatorisk forankring lige fra supportfunktionen i serviceindgangen til etablering af en stabil driftsorganisation i løn- og personaleadministrationen. Hertil kommer, at KS' medarbejdere skal kende de nye processer samt de nye digitale værktøjer end-to-end således at brugerne også rådgives herudfra.

Historisk må det konstateres, at såkaldt 'implementering i bund' har været en udfordring i kommunens tidligere systemimplementeringer. Derfor vil programmet sikre fokus på, at vellykkede implementeringstiltag og øvrige læringspunkter fra blandt andet implementering af hhv. Nyt Lønssystem og Kvantum samt den organisatorisk re-implementering af KAS Vagtplanssystem bringes ind i programmets implementeringsplan. Formålet er at sikre en succesfuld forankring af den nye serviceplatform i forvaltningerne såvel som internt i KS. I forlængelse heraf vil der i programmet arbejdes ud fra de af ØU vedtagne 3 gates, hvor det sikres, at arbejdsprocesser er beskrevet end-to-end og accepteret af brugere og revisionen, at arbejdsprocesser og kontroller er digitale samt at brugerne er kompetenceudviklet og testet i anvendelsen af det nye system og dets arbejdsprocesser.

1.7 INDDRAGELSE AF SAMARBEJDSPARTNERE

De to forslag forudsætter et tæt samarbejde mellem KS og KIT i forhold til systemunderstøttelse og infrastruktur knyttet til såvel en ny serviceplatform som implementeringen af procesautomatisering. Det er aftalt med KIT, at samarbejdet konstrueres således, at KIT bliver en integreret del af programmet for at sikre fælles udvikling og strategisk retning.

Herudover vil der i implementeringen af en ny serviceplatform ske inddragelse af forvaltningerne på følgende måder: 1) forvaltningsrepræsentanter vil indgå i en operativ styregruppe, 2) der vil ske en udpegelse af nøglepersoner og referencegrupper i centralforvaltningerne, og 3) der udpeges referencegrupper blandt decentrale slutbrugere. Eksempelvis i forhold til forventningsafstemning, behovsafdækning ifm. kravspecifikation på ny serviceplatform, udarbejdelsen af brugertest mv. Her vil KS desuden bygge videre og inddrage erfaringer fra flere større organisatoriske projekter, som er gennemført i samarbejde med forvaltningerne som fx Administrative standarder i BUF.

1.8 FORSLAGETS EFFEKT

Investering i en ny serviceplatform med én samlet portalløsning skal give brugerne direkte og overskuelig adgang til indberetningsløsninger og gældende regler og retningslinjer i et samlet skærmbillede. Dette vil adressere et direkte og løbende udtrykt behov fra forvaltningerne på vegne af deres decentrale enheder. En forbedret brugeroplevelse, og bedre IT-understøttet sagsbehandling vil således samlet give de decentrale ledere det grundlag de har brug for ift. den daglige ledelse af deres administration i forhold til KS.

I dag består rollerne i indberetningen af henholdsvis leder og stedfortræder. Den eksterne analyse peger dog på, at der med en ny serviceplatform vil kunne opereres med forskellige personaer (arketyper) i indberetningen, hvor der differentieres mellem flere dimensioner, herunder organisatorisk niveau for ansættelse (leder, stedfortræder og medarbejder), erfaring i rollen, aktivitetsniveau for brug af indberetningsløsninger, tilbøjelighed til at følge procedurer, og it-kyndighed. Dette har til hensigt at fremme de differentierede behov, som kendetegner brugerne og de forskellige forvaltninger. På denne baggrund vil der på sigt også kunne udvikles optimale administrative løsninger (eksempelvis i form af valideringer), som i højere grad kan afspejle de decentrale forskelligheder og dermed højne kvaliteten i indberetningerne. Dette vil have en direkte effekt på kommunens regeloverholdelse samt KS' produktivitet, da bedre indberetninger vil medføre færre tilbageløb med en smidigere sagsbehandling til følge.

Herudover vil tiltagene tilvejebringe styrkede og mere digitale arbejdsgange internt i KS, idet den forbedrede systemunderstøttelse inkl. automatisering medfører en øget digitalisering, som sikrer at fejl ifm. dobbeltindtastninger i sagsbehandlingen nedbringes og skaber en mere effektiv løn- og personaleadministration med forhøjet kvalitet for hele kommunen til følge.

Forslaget vil desuden fremme realiseringen af de decentrale administrative lettelser, som var forudsat med SAO samtidig med, at det vil give en direkte effektivisering i forhold til de ressourcer, som KS i dag anvender på håndteringen af de administrative opgaver. Dertil kommer, at en bedre systemunderstøttelse i forhold til brugerne direkte og konkret vil mindske frustrationer forbundet med kontakten og anvendelsen af KS' services decentralt.

1.9 OPFØLGNING

Løbende opfølgning og gevinstrealisering forankres i programorganiseringen. Hertil foreslås det, at Økonomiechefkredsen orienteres løbende med henblik på at sikre fælles retning og engagement på tværs af kommunen.

1.10 RISIKOVURDERING

For at kunne indfri de planlagte potentialer vedr. automatisering forudsætter dette samtidig en ny systemplatform for en generel bedre systemunderstøttelse af løn- og personaledriften. Denne afhængighed, tidsperspektivet for eksekvering af de forskellige elementer i forslaget samt opbygning af de rette kompetencer til formålet er derfor afgørende i forhold til at opnå den ønskede gevinstrealisering.