



# DET DIGITALE RÅD

## Lær af de bedste

CASE-STUDIER OM DIGITALISERING OG PRODUKTIVITET I DEN  
OFFENTLIGE SEKTOR



|   |    |
|---|----|
| FORORD .....  | 1  |
| INDLEDNING .....  | 3  |
| 2. UFORLØST PRODUKTIVITETSPOTENTIALE I DEN<br>OFFENTLIGE SEKTOR ..... | 5  |
| Øget produktivitet en hovedudfordring .....                           | 5  |
| Den offentlige sektor spiller en stor rolle .....                     | 6  |
| Følg det bedste eksempel .....  | 7  |
| 3. DIGITALISERING OG PRODUKTIVITET .....                              | 9  |
| Forvaltningens digitale fundament .....                               | 9  |
| Obligatorisk digital selvbetjening og digital post .....              | 10 |
| Forvaltningens tidsrøvere .....                                       | 11 |
| 4. MOBIL DIGITAL FORVALTNING .....                                    | 14 |
| Baggrund .....  | 14 |
| Perspektivering .....   | 15 |
| Estimeret potentiale .....  | 16 |
| Sammenfatning .....   | 18 |
| 5. DIGITAL ADMINISTRATION AF ANSØGNINGER<br>OG TILSKUD .....          | 19 |
| Baggrund .....  | 20 |
| Perspektivering .....   | 20 |
| Estimeret potentiale .....  | 21 |
| Sammenfatning .....   | 22 |
| 6. AUTOMATISERET SAGSBEHANDLING .....                                 | 23 |
| Baggrund .....  | 24 |
| Perspektivering .....   | 24 |
| Estimeret potentiale .....  | 25 |
| Sammenfatning .....   | 26 |
| 7. CLOUD-BASERET IT-DRIFT .....                                       | 27 |
| Baggrund .....  | 27 |
| Perspektivering .....   | 29 |
| Estimeret potentiale .....  | 29 |
| Sammenfatning .....   | 30 |

|  |    |
|--|----|
| 8. VIDEOBASERET KOORDINERING OG MØDEAFHOLDELSE ..... | 31 |
| Baggrund .....                                       | 32 |
| Perspektivering.....                                 | 34 |
| Estimeret potentiale.....                            | 34 |
| Sammenfatning.....                                   | 35 |
| 9. TALEGENKENDELSE OG SAGSDOKUMENTATION .....        | 36 |
| Baggrund .....                                       | 37 |
| Perspektivering.....                                 | 37 |
| Estimeret potentiale.....                            | 38 |
| Sammenfatning.....                                   | 39 |
| 10. KONKLUSION .....                                 | 40 |
| OM DET DIGITALE RÅD .....                            | 42 |

## FORORD

Vi skal lære af hinanden for at øge produktiviteten i den offentlige sektor. Det er et af hovedbudskaberne i Produktivitetskommissionens tredje analyserapport, Styring, ledelse og motivation i den offentlige sektor, der blev offentliggjort september 2013.

Centralt for produktivitetsudviklingen i den offentlige sektor er investeringer i ny teknologi – hvad enten det drejer sig om administrative områder eller velfærdsproduktionen inden for ældrepleje, skoler og sygehuse. Selvom teknologi på de fleste områder i den offentlige sektor er en forudsætning for at kunne producere eksempelvis både administrative afgørelser og skoleundervisning fører teknologien ikke nødvendigvis altid til højere produktivitet.

Det er ikke mindst når teknologiinvesteringer følges op af ændrede arbejdsgange og organisationstilpasninger, at teknologien har stor indflydelse på produktivitetsvæksten. Det er, når en kommunalbestyrelse ændrer organiseringen af en visitationsordning fordi den nu delvist kan automatiseres, at gevinsterne opnås. Eller hvis borgerjournalerne kan vedligeholdes ved at sagsbehandleren taler til computeren i stedet for at skulle sætte tid af til at skrive notater ind. Ligesom det er, når medarbejderen ikke behøver at spilde tid på at køre i bil til mødet men i stedet kan sætte sig til rette foran skærmen og afholde det via skærmteknologi, at gevinsterne opnås.

Den offentlige sektor rummer mange gode eksempler på hvor teknologi har medvirket til at øge produktiviteten og der er derfor – helt i tråd med Produktivitetskommissionens anbefalinger – meget at lære af hinanden.

Med dette debatoplæg ønsker Det Digitale Råd at give nogle eksempler på, hvordan teknologi konkret har bidraget til at øge produktiviteten i den offentlige sektor i håbet om, at det må inspirere flere myndigheder til at følge det gode eksempel.

God læselyst!

Det Digitale Råd

Eva Berneke, TDC

Lars Monrad-Gylling, KMD

Niels Soelberg, Microsoft

## INDLEDNING

Danmark står på linje med de fleste vestlige samfund overfor betydelige økonomiske og samfundsmæssige udfordringer i de kommende år.

Finans- og gældskrisen har kastet Europa ind i det værste økonomiske stormvejr siden 1930'erne. Krisen har samtidigt gjort det tydeligt, at Europa – herunder Danmark – inden for en relativt kort årrække vil blive ramt af en demografisk udfordring med langt færre hænder i den arbejdsdygtige alder og flere ældre med behov for pension og ældreomsorg.

For at imødegå Danmarks økonomiske udfordringer, har regeringen fremlagt en 2020-plan, som kan adressere udfordringerne og fremtidssikre velfærdssamfundet gennem en række reformer og initiativer.

Det er et vigtigt element i regeringens økonomiske strategi, at produktiviteten skal øges. I en tid med faldende arbejdsudbud og øget international konkurrence bliver det af stadig større betydning, at vi opnår mere for de samme ressourcer, hvis købekraft og skattetryk skal bevares uforandret også for de kommende generationer.

Regeringen har nedsat en produktivitetskommission, som skal fremsætte anbefalinger til, hvad Danmark kan gøre for at opnå øget produktivitet i såvel den private som den offentlige sektor. Kommissionen har i en analyserapport påpeget, at der kan være betydelige gevinster at hente, såfremt man i den offentlige sektor i højere grad lærer af de bedste.

Det Digitale Råd ønsker med denne analyse at følge op på Produktivitetskommissionens anbefalinger for den offentlige sektor og stille skarpt på, hvordan offentlige myndigheder kan blive mere effektive ved i højere grad at genbruge erfaringer fra de myndigheder, som er længst fremme med at anvende digitalisering til at høste produktivitetsfordele.

Øget produktivitet kan i sagens natur opnås på flere måder og det er en ledelsesopgave at sikre inddragelse af de rette virkemidler fra en værktøjskasse, der kan omfatte instrumenter som LEAN, benchmarking, ny tilrettelæggelse af arbejdsgange og digitalisering. Rådets analyse fokuserer selvsagt på eksempler hvor digitalisering har haft en særlig rolle at spille, men i sidste ende vil det være op til ledelsen lokalt at betrygge den inddragelse af den rette sammensætning af produktivitetsfremmende virkemidler.

Den resterende del af rapporten falder i følgende dele:

- Kapitel 2 gør rede for diskussionen om produktivitet og det offentliges rolle heri med afsæt i Produktivitetskommissionens anbefalinger.
- Kapitel 3 præsenterer sammenhængen mellem digitalisering og produktivitet og gør rede for sammenhængen mellem de udvalgte cases.
- Kapitlerne 4-9 behandler hver en udvalgt case som eksempel på, hvordan offentlige myndigheder kan høste produktivetsfordele ved intelligent brug af digitalisering.
- Kapitel 10 samler op på de præsenterede cases og argumenterer for, at det offentlige står over for store, uforløste produktivetsgevinster, når blot de seks udvalgte cases implementeres bredt.

## 2. UFORLØST PRODUKTIVITETSPOTENTIALE I DEN OFFENTLIGE SEKTOR

I dette kapitel gøres der kort rede for, hvorfor det er interessant at diskutere offentlig produktivitet i en dansk sammenhæng. Hovedbudskaberne er som følger:

- **Øget produktivitet en hovedudfordring.** Det er fra politisk hold tillagt stor betydning, at Danmark fastholder en høj konkurrenceevne og produktivitet bl.a. for, at vi fortsat kan tiltrække udenlandske investeringer og opretholde et højt niveau i forhold til livskvalitet og velfærd.
- **Den offentlige sektor spiller en stor rolle.** Offentlige myndigheder er ikke bare passive tilskuere til produktivitetsudviklingen, men spiller derimod en stor rolle såvel direkte som indirekte.
- **Følg det bedste eksempel.** Når offentlige myndigheder skal øge produktiviteten, kan en umiddelbar inspirationskilde være at skele til, hvordan de samme arbejdsopgaver udføres af den mest effektive myndighed.

### ØGET PRODUKTIVITET EN HOVEDUDFORDRING

Analyser fra bl.a. Det Økonomiske Råd og OECD har vist, at produktivitetsudviklingen i Danmark over en årrække har ligget lavere end i lande, vi normalt sammenligner os med.

Regeringen har for at adressere denne udfordring blandt andet nedsat den såkaldte Produktivitetskommission, som i første kvartal af 2014 ventes at fremsætte samlede anbefalinger for, hvad Danmark kan gøre for at øge produktiviteten på de områder, hvor vi i dag er særligt udsatte. Kommissionen har siden sin nedsættelse udgivet en række delbetænkninger, som blandt andet omhandler konkurrence, internationalisering og produktivitet i den offentlige sektor.



Der er således fra politisk hold udbredt enighed om, at Danmark har brug for at forbedre produktiviteten, hvis vi som samfund fortsat skal oppebære en høj købekraft og klare os godt i den internationale konkurrence om vækst og arbejdspladser.

## DEN OFFENTLIGE SEKTOR SPILLER EN STOR ROLLE

Det er imidlertid ikke alene virksomhederne og erhvervslivet, som skal løfte udfordringen med at producere mere for færre ressourcer. Som Produktivitetskommissionen også har givet udtryk for, er der betydelige samfundsmæssige gevinster forbundet ved en øget produktivitet på områder som offentlig administration og velfærdsproduktion.

Der har traditionelt ikke været gjort lige så meget ud af at måle produktiviteten i offentlig administration og velfærdsydelser, som det eksempelvis har været tilfældet inden for den industrielle produktion. Begrundelsen er blandt andet, at man typisk har brugt omsætningen på et givent marked som udtryk for produktionens værdi og på den baggrund antaget, at hvis den samme omsætning kunne opnås med færre omkostninger, ville produktiviteten være øget.

I den offentlige sektor har der imidlertid historisk ikke været samme tradition for at definere eller måle omsætningen for en given ydelse. Det hænger blandt andet sammen med, at man ikke for den offentlige sektor i samme omfang som for den private sektor kan sammenfatte resultaterne i én økonomisk bundlinje. For offentlige myndigheder vil der ofte være andre, politisk definerede mål end at maksimere omsætningen.

Hertil skal lægges, at det også rent teknisk har været forbundet med udfordringer at definere omsætningen for en offentlig myndighed. Herunder blandt andet fordi myndighedens ydelser snarere er kendetegnet ved, at de stilles til rådighed for udvalgte grupper af borgere med behov herfor frem for at blive omsat på et frit marked, hvor

værdien af den enkelte ydelse er udtrykt meget enkelt gennem købsprisen.<sup>1</sup>

Når det alligevel er værd at arbejde mere systematisk med at måle og dermed opnå grundlag for at forbedre offentlige myndigheders produktivitet, skyldes det navnlig, at samfundet som helhed kan drage store fordele af produktivetsforbedringer i den offentlige sektor. Dels fordi virksomheder bliver mere konkurrencedygtige, når de nyder godt af en effektiv offentlig sektor (bl.a. gennem hurtig sagsbehandling) og dels fordi det bliver billigere for samfundet som helhed, jo færre fælles ressourcer der skal bruges på at tilvejebringe et givent offentligt serviceniveau. I et samfund som det danske hvor den offentlige sektor beskæftiger op mod en tredjedel af arbejdsstyrken, kan der være betydelige gevinster forbundet med at højne produktiviteten i det offentlige.

Endelig er det i produktivitetsojemed også et argument, at jo færre ressourcer herunder ikke mindst arbejdskraft, der skal bruges til offentlig serviceproduktion, jo flere ressourcer kan vi som samfund sætte ind i produktionen af konkurrencedygtige og innovative varer og tjenesteydelser, som kan bidrage positivt til nationalregnskabet.

## FØLG DET BEDSTE EKSEMPEL

Når en offentlig myndigheds ledelse skal vurdere mulighederne for at forbedre produktiviteten inden for rammerne af den bestående portefølje af arbejdsopgaver, kan det virke overvældende og måske også meget tidskrævende, hvis man skal være innovativ i forhold til hvert enkelt lille procestrin.

Mindre kan imidlertid også gøre det. I mange tilfælde vil der nemlig være andre myndigheder med ligeartede opgaver, som allerede har gjort fremskridt og fundet genveje til at opnå den samme kvalitet for færre ressourcer. Der tales i denne sammenhæng om, at alene det at følge 'best practice'

---

<sup>1</sup> Se eksempelvis Produktivitetskommissionen, Måling af produktivitet i den offentlige sektor, 2013

inden for en given arbejdsgang kan rumme betydelige potentialer uden at man skal investere store summer i mere radikale former for innovation.

Produktivitetskommissionen har da også beregnet, at hvis de mindre effektive myndigheder og organisationer kan opnå samme niveau af produktivitet som de mest effektive, vil den samlede produktivetsgevinst ligge i størrelsesordenen 10 pct.

I det følgende vil der blive gjort nærmere rede for, hvor offentlige myndigheder med fordel kan hente inspiration, når produktiviteten skal øges gennem digitalisering.

## 3. DIGITALISERING OG PRODUKTIVITET

I dette kapitel argumenteres der for, at digitalisering og digitale løsninger er en væsentlig kilde til at opnå øget produktivitet og effektivisere arbejdsgange blandt offentlige myndigheder. Hovedbudskaberne er som følger:

- **Forvaltningens digitale fundament.** Digitalisering har gennem årtier udgjort et nødvendigt grundlag for udviklingen af mere effektive arbejdsgange i den offentlige forvaltning i Danmark.
- **Obligatorisk digital selvbetjening og digital post.** Med loven om obligatorisk digital selvbetjening har det offentlige sat kursen mod store effektiviseringsgevinster og samtidig frigjort fokus til at vende blikket mod forvaltningens interne arbejdsgange og processer.
- **Forvaltningens tidrøvere.** En række arbejdsopgaver synes at gå igen på tværs af offentlige myndigheder og er samtidig karakteriseret ved at lægge beslag på en stor del af myndighedens tid samtidig med, at de har et stort potentiale for at blive effektiviseret gennem digitalisering.

### FORVALTNINGENS DIGITALE FUNDAMENT

Danmark har gennem et halvt århundrede nydt godt af en stærk og veludbygget digital understøttelse af den offentlige forvaltning: Siden slutningen af 60'erne, hvor Det Centrale Personregister lagde grunden for en gennemgribende digitalisering af offentlige stamdata, er der sket en rivende udvikling, hvor stadig flere oplysninger og arbejdsgange digitaliseres: Fra 80'ernes digitalisering af den enkelte arbejdsplads med udbredelse af personlige computere, tekstbehandling og regneark så man i 90'erne en stadigt stigende udbredelse af mere komplicerede systemer som Elektronisk Sags- og Dokumenthåndtering og Elektroniske Omsorgsjournaler til understøttelse af arbejdsgange og administrative opgaver. I det nye årtusind er der i særlig grad kommet fokus på digital selvbetjening, mobile teknologier og brug af velfærdsteknologi.

Det er således ingen overdrivelse at sige, at den offentlige forvaltning i Danmark hviler på et digitalt fundament, og at offentlige myndigheders effektivitet i vid udstrækning udvikler sig i samspil med og som et resultat af digitaliseringen.

## OBLIGATORISK DIGITAL SELVBETJENING OG DIGITAL POST

Et centralt element i den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi og regeringens 2020-plan er den gradvise indfasning af obligatorisk digital selvbetjening og overgang til digital post. Med et godt lovmæssigt forarbejde, fælles fodslag på tværs af offentlige myndigheder og en detaljeret plan for den gradvise overgang til obligatorisk digital selvbetjening er Danmark godt på vej til at indføre mere effektive arbejdsgange i det offentlige og høste afledte produktivetsgevinster i milliardklassen.

Tilsvarende har regeringens nyligt lancerede strategi for digital velfærd anvist en række initiativer, som skal plukke de lavest hængende frugter, når det handler om at øge produktiviteten på de tunge velfærdsområder.

Grundlaget synes således at være til stede for at løfte blikket og tage en mere overordnet diskussion af, hvor de næste kilder til øget offentlig produktivitet skal findes. Produktivitetskommissionen har med opfordringen om, at offentlige myndigheder skal blive bedre til at lære af hinanden skitseret en vision om, at læring fra de førende og genbrug af gode eksempler og løsninger kan øge produktiviteten væsentligt i mange offentlige myndigheder.

Det Digitale Råd ønsker at bidrage til en yderligere konkretisering af kommissionens anbefaling om, at offentlige myndigheder skal blive bedre til at lære af hinanden på det digitale område. I det følgende gøres der nærmere rede for, hvor man efter Rådets opfattelse med fordel kan slå ned, når det drejer sig om at opnå øget produktivitet gennem digitalisering.

## FORVALTNINGENS TIDSRØVERE

På de følgende sider præsenteres seks udvalgte cases, der tilsammen har til formål at illustrere, at der – i tråd med Produktivitetskommissionens anbefalinger om at lære af de bedste offentlige myndigheder – fortsat er betydelige effektiviseringsgevinster at hente ved at anvende digitale løsninger til at opnå en mere intelligent tilrettelæggelse af arbejds gange og lignende.

De udvalgte cases spænder over en bred vifte af myndigheder og arbejds gange, hvilket tjener til at illustrere, at der hos de fleste offentlige myndigheder fortsat vil være potentiale for at øge produktiviteten. Generelt er det tilstræbt, at hver enkel case skal illustrere en arbejds gang, som mange offentlige forvaltninger vil nikke genkendende til og som kan betegnes som en tidsrøver. For at opnå dette, er eksemplerne valgt ud fra følgende tre kriterier:

- *Hyppigt forekommende arbejds gang* – Casen skal være et eksempel på en arbejds gang, der i sin generelle form optræder på tværs af flere offentlige myndigheder.
- *Tidskrævende aktivitet* – Der skal være tale om en arbejds gang, som generelt lægger beslag på en ikke ubetydelig mængde ressourcer i forbindelse med udførelsen. Det kan eksempelvis skyldes, at arbejds opgaven i sin natur kræver et stort element af manuel udførelse, eller fordi opgaven optræder hyppigt.
- *Digital løsning mulig* – Casen skal illustrere, at man ved at tage en digital løsning i brug på området kan opnå en dokumenteret produktivitetsgevinst

På baggrund af ovenstående kriterier er tre statslige cases og tre kommunale cases blevet udvalgt som eksempler på, hvordan intelligent digitalisering kan aflive nogle af forvaltningernes klassiske tidsrøvere og derigennem bidrage til øget produktivitet.

De tre statslige cases er følgende:

- Mobil digital forvaltning
- Digital administration af ansøgninger og tilskud

- Automatiseret sagsbehandling

De tre kommunale cases er følgende:

- Cloud-baseret it-drift
- Videobaseret koordination og møder
- Talegenkendelse og sagsdokumentation

Der er til denne rapport ikke valgt cases fra det regionale niveau, hvilket blandt andet skyldes, at man her med eksempelvis RSI-samarbejdet er kommet langt med at lære af hinanden og udbrede god praksis på digitaliseringsområdet.

Som nedenstående tabel illustrerer, dækker de seks udvalgte cases over et bredt spænd af hyppigt forekommende arbejdsgange i den offentlige sektor:

|                                  | Talegenkendelse og journalisering | Digital Administration af ansøgninger og tilskud | Videobaseret koordination | Automatiseret sagsbehandling | Mobil digital forvaltning | Cloud-baseret it-drift |
|----------------------------------|-----------------------------------|--|---------------------------|------------------------------|---------------------------|------------------------|
| Skønsbaseret-sagsbehandling      |                                   | •  |                           | •                            |                           |                        |
| Skrivebords-tilsyn               | •                                 | •  |                           |                              |                           |                        |
| Mobile tilsyns- og opsynsopgaver | •                                 |  |                           |                              | •                         |                        |
| Vejledning og formidling         | •                                 |  | •                         |                              |                           |                        |
| Regelbaseret-sagsbehandling      |                                   | •  |                           | •                            |                           |                        |
| Undervisning og forskning        |                                   | •  |                           |                              | •                         |                        |
| Policy og lovarbejde             |                                   |  | •                         |                              |                           |                        |
| Projekter                        |                                   |  | •                         |                              |                           |                        |
| Facility management og drift     |                                   |  |                           |                              | •                         | •                      |
| Ressourceforvaltning             |                                   |  |                           |                              |                           |                        |
| Statistik og stamdata            |                                   |  |                           |                              |                           |                        |

*De udvalgte cases fordeling på generelle arbejdsgange i den offentlige sektor*

I det efterfølgende gennemgås de seks cases efter følgende disposition:

- *Baggrund* – en kort beskrivelse af løsningen og hvad der motiverede den enkelte myndighed til at implementere den.

- *Perspektivering* – en kort redegørelse for hvordan løsningen med fordel kunne generaliseres til anvendelse af andre myndigheder inden for samme forvaltningsniveau.<sup>2</sup>
- *Estimeret potentiale* – et skøn over hvad det samlede produktivitetspotentiale kunne være, hvis alle myndigheder med lignende opgaver på samme forvaltningsniveau tog løsningen i brug.
- *Sammenfatning* – de væsentligste fakta og nøgletal, som indgår i estimeringen af potentialet.

---

<sup>2</sup> For de statslige cases beregnes potentialet således alene med afsæt i implementering hos øvrige statslige myndigheder, mens der for de kommunale cases tilsvarende alene beregnes potentiale med afsæt i implementering hos øvrige kommunale myndigheder. Dette udelukker naturligvis ikke, at der kan være et yderligere produktivitetspotentiale i at tage løsningerne i brug på tværs af forvaltningsniveauer.



## 4. MOBIL DIGITAL FORVALTNING

De nye mobile teknologier giver myndigheder mulighed for at organisere arbejdet på en langt mere fleksibel og dynamisk måde, end hvad der tidligere var muligt. Hvor indgangen til de offentlige fagsystemer traditionelt har været begrænset til et bestemt sted, er det nu muligt ved hjælp af smartphones eller tablets at have adgang overalt. Mobiliteten har potentiale til at forny mange myndigheders arbejdsprocesser med øget produktivitet for øje.

I dette første af tre statslige case-eksempler ser vi nærmere på en konkret anvendelse af mobil teknologi til at understøtte naturregistreringen i Naturstyrelsen. Kapitlets hovedbudskaber er som følger:

- Brug af mobile teknologier til registrering 'i felten' frigør medarbejderne fra at skulle bruge tid på manuel inddatering hjemme ved skrivebordet.
- Konkrete erfaringer fra Miljøministeriets projekt 'Mobil Digital Forvaltning' peger på, at produktivitetsforøgelsen kan være på op til 25 pct. sammenlignet med tidsforbruget ved manuel inddatering.
- Registrering og journalføring på baggrund af observationer i felten er en hyppigt forekommende arbejdsgang blandt statslige myndigheder ikke mindst i relation til tilsynsopgaver.
- Det Digitale Råd vurderer, at en udbredelse af mobil digital forvaltning til alle statslige myndigheder med 'mobile medarbejdere' potentielt kan frigøre op til 4.000 årsværk i form af øget produktivitet.

I det følgende gennemgås disse pointer nærmere.

### BAGGRUND

I Miljøministeriet har man taget hul på udnyttelsen af de mobile, digitale muligheder ved at udruste feltmedarbejdere fra bl.a. Naturstyrelsen med en tablet computer og særligt tilpassede indberetningskemaer. Det sker som konsekvens af, at et koordinationsudvalg i løbet af 2009 udarbejdede en

Samlet digital strategi for ministerområdet, hvor et af de afgørende punkter var udarbejdelsen af en it-løsning, som kunne give mobil adgang til relevant information og indberetning, når medarbejderne udførte tilsyn. Løsningen, som var klar til brug i 2011, gør det muligt for feltmedarbejdere at udføre alt registreringsarbejde i felten, i stedet for at skulle tage tilbage til kontoret og indtaste de indsamlede oplysninger. De kan nu tjekke, hvordan miljøet har det og registrere oplysningerne på en tablet, mens de for eksempel står ude ved søen, åen eller skoven.

Naturstyrelsen har oplevet, at registreringsopgaverne i gennemsnit udføres 25 pct. mere effektivt ved brug af tablets i felten frem for ved den traditionelle, papirbaserede sagsgang, hvilket i al væsentlighed skyldes, at man sparer den tid, der ellers skulle bruges til at indtaste oplysningerne igen.

Ministeriet har siden gennemført yderligere godt 40.000 besigtigelser ved brug af samme løsning og også for disse peger tallene mod en produktivetsforbedring i størrelsesordenen 25 pct.<sup>3</sup>

## PERSPEKTIVERING

Administrative og udførende opgaver er traditionelt blevet betragtet som hinandens modsætninger i den offentlige sektor. Diskussionen om prioritering af offentlige midler har ikke sjældent handlet om, hvordan vi bruger mindre tid på bureaukrati og mere tid på de egentlige udførende opgaver samtidig med, at vi sikrer tilstrækkelig kontrol og ansvarlighed i omgangen med offentlige midler.

Når denne sondring er blevet så udbredt, skyldes det ikke mindst, at de mange medarbejdere med udførende eller borgernære opgaver i vid udstrækning er karakteriseret ved at være mobile og bevæge sig fra sted til sted afhængig af, hvad de aktuelle arbejdsopgaver betinger. De borgernære og udførende medarbejders mobile arbejdssituation har traditionelt betydet, at der ikke har været meget rationale i at tilbyde dem en fast kontorarbejdsplads ved et skrivebord.

---

<sup>3</sup> Kilde: [http://www.gst.dk/Nyheder/Nyheder\\_ny/nominering.htm](http://www.gst.dk/Nyheder/Nyheder_ny/nominering.htm)

Det manglende skrivebord har historisk set gjort det til et ekstra tungt afbræk for de borgernære medarbejdere at skulle finde tid og lejlighed til at fordybe sig i opgaver af mere administrativ karakter. Der kan eksempelvis være tale om indberetninger, journalopslag og –notater, koordinering af arbejdsopgaver, forberedelse af undervisning og forskellige former for statistiske indrapporteringer.

Med den teknologiske udvikling er offentlige myndigheder imidlertid nået til et punkt, hvor der i stigende grad tilbydes effektive, mobile platforme, som ved at give adgang til forretningsrelevante data 'i skyen' uafhængigt af tid og sted gør det muligt for langt flere offentligt ansatte at opløse skellet mellem administrative og udførende opgaver.

## ESTIMERET POTENTIALE

Vi vil i det følgende se på, hvad denne udvikling kan betyde for konkrete grupper af statslige ansatte. For overskuelighedens skyld er medarbejderne delt op i tre grupper ud fra en vurdering af graden af 'mobilitet' i deres arbejde:

*Meget mobile medarbejdere* – er kendetegnet ved som udgangspunkt ikke at have deres egen faste arbejdsplads i form af skrivebord og/eller udstyr, og hvis arbejdssted er kendetegnet ved en høj grad af variabilitet. Gruppen omfatter eksempelvis, håndværkere, beredskabspersonale, tekniske servicemedarbejdere, specialarbejdere og håndværkere.

*Lidt mobile medarbejdere* – er kendetegnet ved i nogen grad at have deres egen, faste arbejdsplads i form af skrivebord og/eller udstyr, men hvis arbejdssted er kendetegnet ved en vis grad af variabilitet. Gruppen omfatter eksempelvis undervisere, fængselsbetjente og medarbejdere med tilsynsopgaver.

*Ikke mobile medarbejdere* – er kendetegnet ved som udgangspunkt at have deres egen faste arbejdsplads i form af skrivebord og udstyr og hvis arbejdssted er kendetegnet ved en høj grad af regularitet. Gruppen omfatter eksempelvis

bibliotekarer, sagsbehandlere, kontorfunktionærer og it-personale samt chefer og ledere.

| Medarbejderkategori | Årsværk i staten (1.000) |
|---------------------|--------------------------|
| Meget mobile        | 22                       |
| Lidt mobile         | 95                       |
| Ikke mobile         | 69                       |
| I alt               | 186                      |

*Antal statsligt ansatte fordelt på graden af mobilitet i deres arbejde<sup>4</sup>*

Som det fremgår af ovenstående oversigt, er det en ganske betydelig del af de statsligt ansatte, som i kraft af en arbejdsdag præget af skiftende arbejdssteder og deraf følgende mangel på adgang til en dedikeret arbejdsplads, kan nyde godt af øget adgang til mobile platforme som produktivitsredskab i hverdagen.

Det synes ikke urimeligt at antage, at adgang til mobile enheder som tavlecomputere og smartphones for denne medarbejdergruppe kan have en ikke ubetydelig produktivitsfremmende effekt i form af eksempelvis mindre spildtid på transport til og fra opslagstavler, delte arbejdspladser, reduceret behov for fysiske møder, færre fejl i forbindelse med indrapportering, mulighed for at foretage opslag i forbindelse med arbejdssituationer i stedet for at skulle lade arbejdsopgaven ligge og lignende.

Antages det, at adgangen til mobile enheder og løsninger som Naturstyrelsens Mobil Digital Forvaltning kan føre til en konservativt skønnet produktivitsforbedring på 10 pct. for den mest mobile medarbejderkategori, vil en øget brug af mobile enheder blandt de mest mobile og borgernære medarbejdergrupper potentielt kunne udløse en produktivitsgevinst svarende til godt 2.000 årsværk.

---

<sup>4</sup> Kilde: Egen bearbejdning baseret på tal fra Finansministeriets forhandlingsdatabase, 3. kvartal 2013.

Antages det yderligere, at tilsvarende løsninger kan føre til produktivetsforbedringer på 2 pct. blandt de lidt mobile medarbejdere, vil det potentielt kunne udløse en produktivetsgevinst på yderligere knap 2.000 årsværk.

## SAMMENFATNING

|  |   |
|--|---|
| <b>Løsning</b>   | Mobil digital forvaltning   |
| <b>Forvaltningsniveau</b>  | Statslige myndigheder   |
| <b>Administrative opgaver med særligt potentiale for effektivisering</b> | Mobile tilsyns- og opsynsopgaver<br>Facility management og drift<br>Undervisning og forskning               |
| <b>Konkret effektivisering</b>   | Mulighed for indberetning af data i felten og eliminering af dobbelt-indberetninger                         |
| <b>Områdets anslåede omfang i årsværk</b>                                | 22.000-117.000 årsværk (svarende til grupperingen ”meget mobile” og ”lidt mobile” jf. oversigten tidligere) |
| <b>Områdets skønnede modenhed for generel udbredelse</b>                 | Høj   |
| <b>Anslået produktivetsforbedring i pct.</b>                             | 2-10 pct.   |
| <b>Produktivetsgevinst</b>   | 2-4.000 årsværk   |

*Sammenfatning af produktivetsgevinst ved udbredelse af mobil digital forvaltning*

## 5. DIGITAL ADMINISTRATION AF ANSØGNINGER OG TILSKUD

For mange statslige myndigheder er det en tidskrævende og ofte manuel opgave at foretage indledende sagsbehandling i forbindelse med ansøgninger. Hvad enten ansøgningerne vedrører tilskud, tilladelser eller optagelser, har de ofte det til fælles, at det kan være en tung proces at behandle og fordele de indkomne papirmængder.

I dette andet af tre statslige case-eksempler ser vi nærmere på en konkret løsning til digital understøttelse af behandlingen af ansøgninger på universiteterne. Kapitlets hovedbudskaber er som følger:

- Universiteterne i det såkaldte STADS-samarbejde har med en ny digital ansøgningsløsning (STADS-DANS) formået at nedbringe den manuelle arbejdsbyrde forbundet med de regelmæssige ansøgninger til eksempelvis kandidatuddannelser, der falder uden for den koordinerede tilmelding og Optagelse.dk.
- Universiteterne har efter indførelsen af den digitale ansøgningsløsning oplevet, at den gennemsnitlige sagsbehandlingstid per ansøgning er faldet med 18 minutter svarende til en årlig produktivitetsevinst på 31 pct.<sup>5</sup>
- For mange statslige myndigheder er det en tidskrævende opgave at administrere ansøgningsprocedurer forbundet med en række ordninger og en fuld digital understøttelse af processen har jævnfør erfaringerne med STADS-DANS-projektet potentiale til at strømline processen.
- Indføres digital understøttelse overalt i den statslige administration af ansøgningsprocedurer, kan det

---

<sup>5</sup> Universiteternes IT: ”Digitaliseringen af ansøgningsprocessen vedrørende optag uden for den koordinerede tilmelding; afrapportering til Fonden for Velfærdsteknologi, 27. maj 2013”, p. 22.

potentielt bidrage til en årlig produktivitetsevinst på 350 årsværk.

I det følgende vil de ovenstående pointer blive gennemgået nærmere.

## BAGGRUND

Landets universiteter modtager hvert år omkring 400.000 ansøgninger om at blive optaget på uddannelser, som ikke håndteres i regi af det etablerede samarbejde omkring Den Koordinerede Tilmelding og optagelse.dk. Det drejer sig typisk om ansøgninger om optagelse på kandidatuddannelser, uddannelsestilvalg samt efter- og videreuddannelse. Det har været en ressourcekrævende opgave, da disse ansøgninger typisk har været håndteret lokalt af den enkelte institution efter varierende retningslinjer og ofte med et stærkt manuelt islæt.

Siden starten af 2011 har Universiteterne i regi af det såkaldte STADS-samarbejde udviklet et fælles digitalt ansøgningssystem (STADS-DANS). Løsningen omfatter en digital administrations- og sagsbehandlingsfunktionalitet til ansøgninger om optag uden for den koordinerede tilmelding.

Projektet blev finansieret med tilskud fra Fonden for Velfærdsteknologi, og ved udløbet af projektperioden i 2013 var systemet i drift på Aarhus Universitet samt i delvis pilotdrift på Syddansk Universitet, Københavns Universitet og IT-Universitetet. På længere sigt forventes samtlige danske universiteter at tage løsningen i brug. Det vil betyde, at tidsforbruget forbundet med behandling af de 400.000 årlige ansøgninger kan reduceres med op til 77,5 årsværk på landsplan svarende til en produktivitetsevinst på cirka 31 pct.

## PERSPEKTIVERING

For mange statslige myndigheder indgår det som en naturlig del af deres opgaveportefølje at administrere en eller flere ordninger, som indebærer modtagelse og behandling af ansøgninger fra borgere, virksomheder eller andre offentlige

myndigheder. Om end ordningerne kan variere meget og omhandle alt lige fra udstedelse af tilladelser over udbetaling af tilskud eller støtte til optagelse på en uddannelse eller indlemmelse i et program, er der dog en række forudgående arbejdsgange i forbindelse med behandlingen af ansøgninger, som er stærkt sammenlignelige på tværs af myndigheder. Det drejer sig eksempelvis om modtagelse og journalisering af ansøgninger, behandlingen af disse herunder fordeling på og videresendelse til de instanser, der skal bedømme substansen i ansøgningen samt registrering af indstillingen fra disse. Endvidere vil der være en række fælles arbejdsgange forbundet med sammenfatning af indstillinger, udfatning af afgørelse og oplysning af ansøger om sagens udfald. Endelig kan der være en række mere specifikke arbejdsgange, der fører til udmøntning af den konkrete ordnings virkning for så vidt, at der er tale om ansøgninger, som bliver imødekommet.

### ESTIMERET POTENTIALE

Det Digitale Råd vurderer, at der på tværs af de statslige myndigheder er cirka 4.600 årsværk beskæftiget med administration af ansøgninger forbundet med ordninger som beskrevet i det ovenstående.<sup>6</sup> Af disse skønnes halvdelen at medgå til den faglige vurdering, som ikke kan effektiviseres yderligere ved overgang til digital sagsbehandling uden en egentlig regelsanering

En fuld digital understøttelse af sagsbehandlingen kan således frigøres en årlig produktivitetsevinst svarende til knap 350 statslige årsværk, såfremt de resterende 2.300 årsværk involveret i de rent administrative dele af sagsbehandlingsproceduren oplever et effektivitetsløft på blot halvdelen af STADS-DANS-projektets niveau.

---

<sup>6</sup> Det skal bemærkes, at de 4.600 årsværk ikke omfatter sagsbehandling forbundet med administration af ansøgninger på universiteter eller øvrige selvejende uddannelsesinstitutioner.



## SAMMENFATNING

|  |  |
|--|--|
| <b>Løsning</b>   | Digital administration af ansøgninger og tilskud   |
| <b>Forvaltningsniveau</b>  | Statslige myndigheder  |
| <b>Administrative opgaver med potentiale for effektivisering</b> | Undervisning og forskning<br>Regelbaseret sagsbehandling<br>Skrivebordstilsyn<br>Skønsbaseret sagsbehandling     |
| <b>Konkret effektivisering</b>                                   | Eliminering af behov for manuel håndtering af logistiske opgaver i.f.m. administration af ansøgninger og tilskud |
| <b>Områdets skønnede modenhed for generel udbredelse</b>         | Middelhøj  |
| <b>Områdets anslåede omfang i årsværk</b>                        | 3.200 årsværk  |
| <b>Anslået produktivetsforbedring i pct.</b>                     | 15 pct.  |
| <b>Produktivetsgevinst</b>                                       | Knap 350 årsværk   |

*Sammenfatning af produktivetsgevinst ved udbredelse af digital administration af ansøgninger og tilskud*

## 6. AUTOMATISERET SAGSBEHANDLING

Opgaver forbundet med sagsbehandling udgør en ikke ubetydelig del af arbejdsdagen blandt mange medarbejdere i statslige myndigheder og området har således også i den seneste tid været genstand for megen opmærksomhed, når det drejer sig om at gøre tingene mere effektivt ved hjælp af digitale løsninger.

I dette tredje af tre statslige case-eksempler tager vi udgangspunkt i et konkret eksempel i form af det digitale tinglysningssystem, der har bidraget til en omfattende digitalisering og automatisering af tinglysningssagerne.

Kapitlets hovedbudskaber er som følger:

- Implementeringen af digital tinglysning har reduceret nødvendigheden af manuel sagsbehandling på området betydeligt.
- 75 pct. af sagerne håndteres i dag automatisk af det digitale tinglysningssystem, mens de resterende og mere komplicerede sager håndteres af medarbejdernes selv
- Automatisk, digital tinglysning har ført til en reduktion af de samlede løn- og personaleomkostninger på 59 pct. svarende til en produktivtetsgevinst på 180 årsværk.
- Antages en tilsvarende automatisering at kunne gennemføres hos samtlige af de statslige myndigheder, som udfører regelbaseret sagsbehandling, svarer det til en årlig produktivtetsgevinst på 450 årsværk.
- I det omfang at der kan gennemføres en tilsvarende automatisering inden for statslige myndigheders skønsbaserede sagsbehandling, kan det potentielt bidrage til en produktivtetsgevinst på yderligere 265 årsværk.

I det følgende vil de ovenstående pointer blive gennemgået nærmere.

## BAGGRUND

I 2006 besluttede Folketinget, at tinglysninger foretaget ved landets byretter skulle digitaliseres og samles ét sted i landet med henblik på at effektivisere behandlingen af disse sager.

Beslutningen blev springbrættet for en gennemgribende automatisering af tinglysningsproceduren, hvor digitale signaturer og et elektronisk tinglysningsystem i vid udstrækning gjorde processen papirløs og uafhængig af manuel intervention.<sup>7</sup> Tinglysningsretten blev etableret i 2007 og den digitale tinglysning blev idriftsat i 2009 efter nogle startvanskeligheder, som blandt andet førte til halvandet års forsinkelse af den nye procedure.

I dag ekspederer Tinglysningsretten knap 2 millioner tinglysningssager årligt. Omkring 75 pct. af alle sager behandles automatisk i systemet, mens de resterende – og mere komplicerede - sager behandles manuelt af Tinglysningsrettens medarbejdere.<sup>8</sup>

Efter indførelsen af automatiseret sagsbehandling på tinglysningsområdet er de tilknyttede omkostninger til løn- og personale reduceret betragteligt. Hvor de samlede omkostninger til løn og personale i 2008 udgjorde 111,3 mio. kr. var de faldet til 46,1 mio. kr. i 2012 svarende til en besparelse på 180 årsværk.<sup>9</sup>

## PERSPEKTIVERING

Den store udbredelse af NemID og de stadig flere områder, hvor digital selvbetjening er et grundvilkår, må også ventes at fremme mulighederne for en stigende grad af automatisering af den bagvedliggende sagsbehandling, hvor regelsættet ellers tillader det.

---

<sup>7</sup> <http://www.domstol.dk/E-TL/OMTINGLYSNINGSPROJEKTET/Pages/default.aspx>

<sup>8</sup> <http://www.tinglysningsretten.dk/om/Pages/default.aspx>

<sup>9</sup> Kilde: Finanslovsdatabasen. Besparelse i årsværk er omregnet med udgangspunkt i nuværende årsværk på baggrund af fald i samlede personale- og lønomkostninger.

I denne sammenhæng er det relevant at sondre mellem to grundlæggende former for sagsbehandling:

*Regelbaseret sagsbehandling* – er kendetegnet ved, at sagerne afgøres på baggrund af objektive kriterier og bundne regler.

*Skønsbaseret sagsbehandling* – er kendetegnet ved et stort behov for at foretage individuelle og sagligt funderede vurderinger baseret på skøn og udfoldelse af faglig dømmekraft i den konkrete sag. Medarbejderen kan ikke på forhånd definere eller indsnævre kredsen af relevante faktorer, og begrænsningen af relevante faktorer finder derfor sted i forbindelse med selve afgørelsen.

Mens regelbaseret sagsbehandling lettere lader sig automatisere som følge af de objektive kriterier, der lægges til grund for afgørelserne, kan den skønsbaserede sagsbehandling kun vanskeligt digitaliseres i samme grad.<sup>10</sup>

Forud for en automatisering er det derfor nødvendigt at vurdere omfanget af myndighedens regelbaserede sagsbehandling samt ikke mindst i hvilken grad, der er potentiale for at omlægge eksisterende skønsbaseret sagsbehandling til regelbaseret sagsbehandling.

## ESTIMERET POTENTIALE

Det Digitale Råd vurderer, at der på tværs af statslige myndigheder anvendes 4.500 årsværk på regelbaseret sagsbehandling og yderligere 5.300 årsværk til sagsbehandling af skønsbaseret karakter.

Kunne der på tværs af de statslige myndigheder foretages et effektiviseringsløft på 10 pct. af den regelbaserede sagsbehandling, ville man kunne høste en produktivtetsgevinst svarende til 450 årsværk.

---

<sup>10</sup> For uddybende beskrivelse af regeltyper, se evt. Poul C. Vang: ”Nye tider – nye afgørelsesformer” i Juristen 2005:6.

For de ca. 5.300 årsværk, der medgår til skønsbaseret sagsbehandling, kan det tænkes, at man – i takt med der indhøstes erfaringer med automatisering af regelbaseret sagsbehandling – foranledigede en nærmere undersøgelse af hvilke regler og sagsområder, der med fordel kunne gøres mere digitaliseringsparate gennem indførelse af regelbaserede principper på området. Antages det konservativt, at en sådan indsats kunne føre til et effektiviseringsløft på blot 5 pct., ville man som følge heraf kunne høste en årlig produktivitetsevinst i størrelsesordenen 265 årsværk.

## SAMMENFATNING

|  |   |
|--|---|
| <b>Løsning</b>   | Automatiseret sagsbehandling  |
| <b>Forvaltningsniveau</b>  | Statslige myndigheder   |
| <b>Administrative opgaver med potentiale for effektivisering</b> | Regelbaseret sagsbehandling<br>Skønsbaseret sagsbehandling  |
| <b>Konkret effektivisering</b>                                   | Eliminering af behov for manuel administration i forbindelse med regel- og evt. skønsbaseret sagsbehandling |
| <b>Områdets skønnede modenhed for generel udbredelse</b>         | Middelhøj   |
| <b>Områdets anslåede omfang i årsværk</b>                        | 4.500-9.800 årsværk   |
| <b>Anslået produktivetsforbedring i pct.</b>                     | 5-10 pct.   |
| <b>Produktivitetsevinst</b>                                      | 450-715 årsværk   |

*Sammenfatning af produktivitetsevinst ved udbredelse af automatiseret sagsbehandling*

## 7. CLOUD-BASERET IT-DRIFT

Rå computerkraft er blevet en hyldevare, og flere offentlige myndigheder overvejer i disse år at outsource hele eller dele af kommunens drift til ”skyen”. Det gør de af én eneste grund: Det er billigere, mere effektivt og giver virksomheder og myndigheder mulighed for at fokusere på deres egentlige kerneopgaver.

I dette første af tre kommunale case-eksempler ser vi konkret på, hvordan Svendborg Kommune har opnået produktivtetsgevinster ved at flytte driften af de vigtigste applikationer til skyen.

Kapitlets hovedbudskaber er som følger:

- Svendborg Kommune opnår en årlig driftsbesparelse på en million kroner alene ved at flytte driften af post og kalenderløsningen til et cloud-baseret miljø.
- Hvis alle kommuner kunne realisere samme gevinst som Svendborg, ville det potentielt kunne udløse årlige produktivtetsgevinster svarende til 170 årsværk.

I det følgende vil de ovenstående pointer blive gennemgået nærmere.

### BAGGRUND

Mange offentlige myndigheder får i disse år øjnene op for potentialet ved at flytte driften af it-systemer til et skybaseret miljø. Som en naturlig overbygning på dette fundament af fleksibel adgang til computerkraft har mange softwareleverandører udviklet egentlige systemer og løsninger, der typisk stilles til rådighed på abonnementsbasis via nettet. En virksomhed eller myndighed kan således fra det ene øjeblik til det andet abonnere på eksempelvis kontorsoftware eller hjemmesideløsninger via nettet. Fordelen ved leveranceformen er blandt andet, at hverken brugere eller leverandører skal bekymre sig om at holde lokal software opdateret. Begge parter sparer tid og

udviklingsomkostninger på, at alle brugerne til enhver tid anvender den nyeste udgave af løsningen via nettet.

Det er særligt de sidste 20-30 år, der har lagt sporerne til, hvor vi er i dag. Forudsætningen for cloud computing var internettets gennemslag i 90'erne. Med web 2.0 udviklingen kom de første cloud.lignende løsninger på markedet ved årtusindeskiftet og herfra er det gået hurtigere og hurtigere. Web 2.0 udviklingen har muliggjort, at kunderne via sin webbrowser kan få adgang til en række applikationer, der ligger i skyen.

Lige så vigtigt for hvor vi er i dag er, at de offentlige it-afdelinger i samme periode har været optaget af at konsolidere it-driften, herunder adskille software fra hardware for at kunne opnå bedre driftsøkonomi gennem virtualiseringer af serverdriften.

Endelig og for det tredje har de sidste årtiers store fokus på standardisering, snitflader, service-orienteret arkitektur (SOA), modulering m.m. været helt afgørende for cloud computings modenhed i dag.

Alt i alt en cocktail af mange forskellige typer bestræbelser og på forskellige niveauer, der nu lægger platformen for et større paradigmeskift, hvor den klassiske it-afdeling med servere, backup og special teknologi er hastigt på vej til at forsvinde og henimod en udvikling, hvor det er omkostninger, skalering, driftstabilitet, fokus på forretningen og innovation, der bestemmer farten.

Svendborg Kommune er en af de offentlige pionerer på cloud-området, og kommunen har flyttet sin mail løsning for 2.500 brugere over på skyen og forventer alene på driftsomkostninger at spare én million kr. om året og endnu mere, når en række af kommunens servere bliver slukket hos en af kommunens it-driftleverandører.

## PERSPEKTIVERING

For Svendborg Kommune har der været flere afgørende grunde til først at flytte mail og senere hen andre kontorprogrammer i skyen:

- Kommunen opnår bedre integration mellem mails, kontorprogrammer og dokumenthåndterings- og fagsystemer og kan øge produktiviteten ved at reducere spildtid.
- Valget understøtter kommunens BYOD (Bring Your Own Device) politik og it-afdelingen slipper eksempelvis for at skulle konfigurere, deployere og teste software-images til en række forskellige og meget lidt standardiserede hardware-platforme.
- Datasikkerheden er betryggende, idet det er kommunens vurdering, at data placeret i et stort datacenter i Dublin, som er vant til at håndtere hackerangreb er lige så betryggende som at have data liggende i eget serverrum eller hos en hostingpartner.
- Endelig har det været afgørende, at it-afdelingen glidende kan flytte sit fokus væk fra teknikken i serverrummet og i højere grad koncentrere sig mere om forretningen og brugerne.

De største barrierer og udfordringer har været forandringsledelse og at uddanne 2.500 brugere til at bruge de nye systemer. Mere teknisk nævner kommunen en række ulemper, særligt når det kommer til integrationen med andre programmer. Kommunen vurderer dog, at integrationsmulighederne kommer, når resten af markedet kommer i skyen.

## ESTIMERET POTENTIALE

Samlet set sparer Svendborg Kommune alene på sin postkasse én million kroner om året. Hertil kommer, at kommunen forventer at kunne frigøre en del ressourcer ved optimerede arbejdsgange. Svendborg Kommune har ikke udarbejdet beregninger for disse potentialer.

Med et indbyggertal pr. 1. januar 2013 på 58.296 ligger Svendborg noget nær gennemsnitligt på



gennemsnitsstørrelsen for en dansk kommune (knap 57.200 indbyggere). Under forudsætning af at alle kommuner kunne realisere samme potentiale som Svendborg ved at flytte deres mailsystemer til skyen, kan der på landsplan høstes knap 100 mio. kr. svarende til en årlig produktivitetgevinst på godt 170 årsværk.<sup>11</sup>

## SAMMENFATNING

|  |   |
|--|---|
| <b>Løsning</b>   | Cloud-baseret it-drift  |
| <b>Forvaltningsniveau</b>  | Kommuner  |
| <b>Administrative opgaver med potentiale for effektivisering</b> | Facility management og drift  |
| <b>Konkret effektivisering</b>                                   | Mulighed for at høste stordriftsfordele ved centralisering af ressourcer til løbende driftsovervågning og vedligeholdelse |
| <b>Områdets skønnede modenhed for generel udbredelse</b>         | Høj   |
| <b>Områdets anslåede omfang i årsværk</b>                        | Ikke beregnet   |
| <b>Anslået produktivetsforbedring i pct.</b>                     | Ikke beregnet   |
| <b>Produktivitetgevinst</b>                                      | 170 årsværk   |

*Sammenfatning af produktivitetgevinst ved udbredelse af cloud-baseret it-drift*

<sup>11</sup> Et kommunalt årsværk forudsættes i analysen at koste 576.600 kr. inklusiv overhead jfr. KL's notat "Kanalpriser i danske kommuner 2011".

## 8. VIDEOBASERET KOORDINERING OG MØDEAFHOLDELSE

Møder er – og har længe været – et helt afgørende værktøj for ledere og medarbejdere i den offentlige forvaltning. Møder er således en integreret del af såvel videndeling som beslutningsprocesser og sagsbehandling. Politiske ambitioner om helhedsorienteret sagsbehandling, borgeren i centrum og en række andre udviklingstendenser betyder, at stadig flere opgaver og projekter kræver koordination på tværs af enheder og forvaltninger – og det har gjort møder til en uomgængelig del af organiseringen i den offentlige forvaltning.

Konsekvensen er, at medarbejdere og ledere bruger en stadigt større del af deres arbejdstid på at deltage i møder. I en undersøgelse fra 2013 giver 51 pct. af de adspurgte således udtryk for, at tilbøjeligheden til at holde møder er blevet større.<sup>12</sup> Tilsvarende giver otte ud af ti kommunale ledere i en undersøgelse fra 2012 udtryk for, at de har oplevet at deltage i møder, som efter deres mening var spild af tid – og lige så mange mener, at mødeafviklingen i større eller mindre omfang vil kunne effektiviseres.<sup>13</sup>

I dette andet af tre kommunale case-eksempler ser vi nærmere på potentialet ved at lade en større del af offentlige myndigheders møder afvikle som videomøder og derigennem spare tid på eksempelvis transport. Kapitlets hovedbudskaber er som følger:

- Frederikshavn Kommune har som mål at opnå årlige produktivetsgevinster på to millioner kr. gennem øget brug af videomøder.
- Hvis alle kommuner havde samme ambitioner for deres anvendelse af videomøder som Frederikshavn

<sup>12</sup> Lederne, 'Mødekultur og mødeledelse', februar 2013, survey med deltagelse af 1.175 offentlige og private ledere

<sup>13</sup> Væksthus for Ledelse/Lederweb, survey blandt 1.998 kommunale ledere, refereret i Ugebrevet A4, juni 2012;

[http://www.ugebreveta4.dk/da/2012/201224/Mandag/kommunale\\_ledere\\_spilder\\_deres\\_tid.aspx](http://www.ugebreveta4.dk/da/2012/201224/Mandag/kommunale_ledere_spilder_deres_tid.aspx)

Kommune, ville det potentielt kunne udløse produktivitetstgevinster på landsplan svarende til knap 350 kommunale årsværk.

I det følgende vil de ovenstående pointer blive gennemgået nærmere.

## BAGGRUND

De seneste tyve års teknologiske udvikling betyder, at vi i dag har fået adgang til en bred vifte af værktøjer, som potentielt kan bidrage til en bedre og mere effektiv planlægning og afvikling af møder. Det drejer sig først og fremmest om de mange forskellige løsninger til afholdelse af videomøder, men også redskaber til deling og kommentering af dagsordener og dokumenter, chat-funktioner og muligheder for gruppe-diskussioner, åbner nye muligheder i mødesammenhæng.

Med en bredere vifte af teknologiske værktøjer – og deraf følgende muligheder for at ændre på den organisatoriske praksis – står ledere og medarbejdere i den offentlige forvaltning nu i en situation, hvor det i højere grad end tidligere er muligt at gøre effektivisering af organisationens møder til et strategisk indsatsområde.

Det siger sig selv, at teknologien aldrig vil kunne eliminere behovet for at afholde fysiske møder, men der tegner sig et vist potentiale for at effektivisere planlægning og afholdelse af møder ved hjælp af nye teknologiske værktøjer og praksisser. Det viser en case fra Frederikshavn Kommune.

Det handler i høj grad om en mere bevidst stillingtagen til formatet for det enkelte møde – og dermed valget af teknologisk- og formidlingsmæssig kanal. Hvilke møder kan erstattes af andre former for koordination, og hvilke møder kan gøres mere effektive ved at introducere nye teknologiske værktøjer, eksempelvis gennem brug videomødeteknologi, der eliminerer transporttid, via mødestyringsværktøjer, der gør det lettere at holde sig til dagsordenen og samle op på møder eller via chat-værktøjer, der kan afløse behovet for et

langvarigt informationsmøde med en hurtig og uformel chatforespørgsel af et par minutters varighed.

Frederikshavn Kommune gik i gang med sit digitale mødekoncept i 2012 og indførte digitale møder blandt medarbejdere fra mange forskellige lokationer. Kommunen har gennem initiativet som mål at opnå en besparelse på to millioner kroner årligt på den nye ordning. Det er i forbindelse med indførelsen af det nye mødekoncept en væsentlig udfordring og dermed et opmærksomhedspunkt, at effektiv udnyttelse af videomøder kræver en relativ stor ændring af lederne og medarbejdernes holdning til at anvende de digitale værktøjer.

I Frederikshavn Kommune er der afstande på op til 70 kilometer, og administrationen er spredt ud på de tre gamle råduse i Skagen, Frederikshavn og Sæby. Dertil har kommunen medarbejdere, som arbejder på Læsø. De lange distancer betyder, at medarbejderne i kommunen bruger mange ressourcer på transport.

Frederikshavn Kommune har derfor investeret i et digitalt telefon- og mødeværktøj. Systemet er installeret på 2.000 af kommunens computere.

Erfaringen med brug af systemet er, at:

- Møderne er blevet mere effektive
- Folk er begyndt at sparre med hinanden på tværs af kommunen på nye måder
- Der kan i højere grad inviteres eksperter med til møderne, som ellers ikke ville have haft tid til at deltage p.g.a. de lange kørselsafstande.

Kommunen har særligt gode erfaringer med brug af digitale møder i de tilfælde, hvor der er tale om regelmæssigt tilbagevendende møder og informationsmøder.

Frederikshavns Kommune opnår sine årlige besparelser på ca. to millioner kroner, dels gennem sparet løn til transporttid samt reducerede kørselsgodtgørelser til medarbejderne.

## PERSPEKTIVERING

Frederikshavn Kommunes erfaringer med at flytte visse typer møder fra fysiske møder til digitalt understøttede møder bør kunne implementeres i samtlige af landets 98 kommuner. Potentialet i den enkelte kommune vil være meget afhængig af, hvordan man i forvejen gennemfører møder, og om kommunen har mange lokationer og derfor kan spare transporttid.

Et øget fokus på mødeomkostninger og teknologidrevet mødeeffektivisering kan gennemføres på tre områder:

- Reduktion af transporttid, der fokuserer på mulighederne for at bruge videomøder til at nedbringe den møderelaterede transporttid.
- Bedre mødeledelse, der fokuserer på at høste gevinsten fra en mere reflekteret praksis omkring styring af møder.
- Mere selektiv mødedeltagelse, der fokuserer på at nedbringe antallet af deltagere i hele eller dele af de afholdte møder gennem en systematisk brug af ny mødeteknologi.

Frederikshavn Kommune har haft et særligt stort fokus på det første indsatsområde, at bruge videomøder for at nedbringe den møderelaterede transporttid.

## ESTIMERET POTENTIALE

Med et indbyggertal pr. 1. januar 2013 på 60.775 ligger Frederikshavn tæt på gennemsnitsstørrelsen for en dansk kommune (knap 57.200 indbyggere). Hvis alle kommuner anvendte samme businesscase som Frederikshavn Kommune, er der et samlet potentiale på knap 200 mio. kr. svarende til knap 350 kommunale årsværk.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Et kommunalt årsværk forudsættes i analysen at koste 576.600 kr. inklusiv overhead jfr. KL's notat "Kanalpriser i danske kommuner 2011".

Potentialet er givetvis langt større, da Frederikshavn - som nævnt ovenfor - især har haft fokus på reduktion af transporttid og derved også sparet kørselsgodtgørelse og i mindre grad fokus på effektivisering gennem bedre mødeledelse og gennem mere selektiv mødedeltagelse.

Ifølge analysen ”Mødernes kanalstrategi” kan en kombineret anvendelse af mødeteknologi med en revideret organisatorisk praksis omkring afholdelse af møder skaffe en gevinst på mellem 640 mio. kr. årligt og 1,3 mia. kr.<sup>15</sup> Det kræver et fokus på såvel reduceret transporttid, bedre mødeledelse og effektivisering gennem mere selektiv mødedeltagelse og samlet set en ændret mødekultur.

## SAMMENFATNING

|  |  |
|--|--|
| <b>Løsning</b>   | Videobaseret koordinering og mødeafholdelse                          |
| <b>Forvaltningsniveau</b>  | Kommuner   |
| <b>Administrative opgaver med potentiale for effektivisering</b> | Vejledning og formidling<br>Policy og lovarbejde<br>Projekter        |
| <b>Konkret effektivisering</b>                                   | Eliminering af spildtid ved transport og sparede kørselsgodtgørelser |
| <b>Områdets skønnede modenhed for generel udbredelse</b>         | Middelhøj  |
| <b>Områdets anslåede omfang i årsværk</b>                        | Ikke beregnet  |
| <b>Anslået produktivetsforbedring i pct.</b>                     | Ikke beregnet  |
| <b>Produktivetsgevinst</b>                                       | Knap 350 årsværk   |

*Sammenfatning af produktivetsgevinst ved udbredelse af videobaseret koordinering og mødeafholdelse*

<sup>15</sup> KMD Analyse, Mødernes kanalstrategi, 2013

## 9. TALEGENKENDELSE OG SAGSDOKUMENTATION

Skriftlig dokumentation såsom journalføring, udarbejdelse af afgørelsesbreve og notatskrivning, udgør en stor del af arbejdstiden for sagsbehandlerne i landets kommuner.

Talegenkendelsesteknologi har imidlertid åbnet op for nye måder for, hvordan den enkelte sagsbehandler kan håndtere sine skriftlige arbejdsopgaver på mere effektiv vis ved at omsætte tale til tekst og derved gøre brug af tastatur overflødig.

I dette tredje af tre kommunale case-eksempler ser vi nærmere på erfaringerne fra Nordfyns Kommune, hvor man har arbejdet med brug af talegenkendelsesteknologi i sagsdokumentationen på en række områder.

Hovedbudskaberne i kapitlet lyder:

- Talegenkendelsesteknologi kan effektivisere den tid, medarbejderen bruger til manuelle tasteopgaver, og kan desuden bidrage til en større fleksibilitet i medarbejderens arbejdsdag
- Fra politisk hold er det en velfærdspolitisk målsætning, at talegenkendelsesteknologi indføres på alle relevante områder
- Der vurderes at være et potentiale for, at talegenkendelsesteknologi kan indføres bredt i kommunerne - teknologien kræver ikke nogen særlig integration eller tilpasning og kan derfor anvendes i alle relevante afskygninger af sagsbehandlerens skriftlige opgaver
- Kommunale erfaringer viser, at den del af sagsbehandlerens tid, hvor talegenkendelsesteknologi kan anvendes, kan effektiviseres med 20 pct. og forventeligt på sigt med 50 pct.
- Med udgangspunkt i de kommunale erfaringer er det vurderet, at der samlet i kommunerne kan opnås et produktivitetsløft på potentielt 380-950 årsværk ved implementering af talegenkendelsesteknologi

I det følgende vil de ovenstående pointer blive gennemgået nærmere.

## BAGGRUND

I Nordfyns Kommune er 60 medarbejdere fra henholdsvis arbejdsmarkedsområdet, socialområdet og børn- og ungeområdet i gang med at bringe talegenkendelse ind i arbejdet med kommunens computersystemer.<sup>16</sup>

I praksis fungerer talegenkendelsesteknologien sådan, at sagsbehandleren kan tale direkte ind i eksempelvis borgerens journal, hvilket systemet så omsætter til tekst på skærmen. På den måde bidrager talekendelsessystemet til at effektivisere den tid, som sagsbehandleren bruger på sin skriftlige dokumentation.

Udover at ambitionen i Nordfyns Kommune er at reducere tiden anvendt til det manuelle tastearbejde, forventes talegenkendelsesteknologien at kunne give de medarbejdere, der er meget på farten, en større fleksibilitet i deres arbejdsdag. Der er således mange ansatte, der bevæger sig rundt i kommunen i forbindelse med deres arbejde og som i stedet for at skulle sidde foran computeren, kan tale dem ind mens de f.eks. er på vej hjem.

## PERSPEKTIVERING

Fra politisk hold er det en velfærdspolitisk målsætning, at talegenkendelse indføres på alle relevante områder frem mod 2020. Teknologien på området er forholdsvis moden og har allerede været i drift i flere år i det regionale sundhedsvæsen. Mens der endnu ikke foreligger et samlet estimat for, hvad potentialet samlet set er for kommunalt plan, vurderes det

---

<sup>16</sup>[http://www.kmd.dk/da/presse/pressemeddelelser\\_og\\_nyheder/Pages/Nordfyns-Kommune-skal-tale-til-computerne.aspx](http://www.kmd.dk/da/presse/pressemeddelelser_og_nyheder/Pages/Nordfyns-Kommune-skal-tale-til-computerne.aspx)



dog at være knap så højt som de dokumenterede gevinster på regionalt plan.<sup>17</sup>

Imidlertid må talegenkendelsesteknologi vurderes at have en bred potentiel anvendelse på tværs af forvaltninger i kommunerne, særligt i forhold til de sagsbehandlere, hvor arbejdet omfatter faste skrivedage. Derudover er det værd at bemærke, at de kommunale pilotforsøg ikke blot har begrænset sig til anvendelse inden for ét forvaltningsområde, men derimod også er søgt anvendt inden for f.eks. både hjemmepleje, vokscentre, borgerservice, administration og jobcentre. Slutteligt skal potentialet for en bred udbredelse af talegenkendelsesteknologien ses i lyset af, at teknologien ikke kræver nogen særlig integration eller tilpasning.

Sagt på en anden måde, er der altså tale om en generisk teknologi, der potentielt set kan anvendes i alle afskygninger af sagsbehandlerens skriftlige opgaver lige fra at udfylde borgerjournaler til at skrive e-mails.

Med den gradvise udvikling af mobil talegenkendelse på tabletter og smartphones bliver potentialet endnu større generelt indenfor den offentlige sektor og kan finde anvendelse indenfor medarbejdergrupper, der arbejder mobilt.

## ESTIMERET POTENTIAL

Erfaringer fra et kommunalt pilotprojekt blandt 26 fuldtidsstillinger har vist en foreløbig besparelse af tiden, hvor talegenkendelsesteknologien kan anvendes, med 20 pct. Pilotprojektets evaluering vurderer, at en målsætning om at tiden på sigt kan effektiviseres med 50 pct. er realistisk.<sup>18</sup>

Det Digitale Råd vurderer, at der samlet i kommunerne anvendes ca. 16.700 årsværk på sagsbehandling.<sup>19</sup> Heraf

---

<sup>17</sup> Regeringen, KL og Danske Regioner, Fællesoffentlig strategi for digital velfærd 2013-2020 – Digital velfærd – en lettere hverdag, 2013

<sup>18</sup> Aabenraa Kommune, Evalueringsrapport – tal i sag, 2012

<sup>19</sup> Egne beregninger baseret på tal fra KORA i Kommunernes administrative personaleforbrug 2010-2012, juni 2013.

vurderes det, at der anvendes 1.900 årsværk på skriftlige opgaver, hvor talegenkendelsesteknologi kan anvendes.<sup>20</sup>

Såfremt der kan foretages en effektivisering på 20 pct. blandt samtlige af sagsbehandlerne i kommunerne, kan der på landsplan opnås et produktivetsløft på potentielt 380 årsværk. Kan den forventelige besparelse på 50 pct. indhøstes, vil det på landsplan betyde et potentielt produktivetsløft på 950 årsværk.

## SAMMENFATNING

|  |  |
|--|--|
| <b>Løsning</b>   | Talegenkendelse og sagsdokumentation   |
| <b>Forvaltningsniveau</b>  | Kommuner   |
| <b>Administrative opgaver med potentiale for effektivisering</b> | Skønsbaseret sagsbehandling<br>Skrivebordstilsyn<br>Mobile tilsyns- og opsynsopgaver<br>Vejledning og formidling |
| <b>Konkret effektivisering</b>                                   | Øget dokumentationshastighed ved overgang fra skriftlig til mundtlig inddatering                                 |
| <b>Områdets skønnede modenhed for generel udbredelse</b>         | Høj  |
| <b>Områdets anslåede omfang i årsværk</b>                        | Godt 1.900 årsværk   |
| <b>Anslået produktivetsforbedring i pct.</b>                     | 20-50 pct.   |
| <b>Produktivetsgevinst</b>                                       | 380-950 årsværk  |

*Sammenfatning af produktivetsgevinst ved udbredelse af talegenkendelse i sagsdokumentation*

<sup>20</sup> Vurderingen tager udgangspunkt i det kommunale pilotprojekt, hvor det er beregnet, at 11,4 pct. af en fuldtidsnormering går til opgaver, hvor talegenkendelsesteknologi kan anvendes.

## 10. KONKLUSION

Regeringens produktivitetskommission har fremhævet, at mange offentlige myndigheder kan øge produktiviteten ved at lære fra de bedste.

I de foregående kapitler har Rådet anvist en række områder, hvor fremsynede offentlige myndigheder har anvist genveje til at opnå øget produktivitet gennem nytænkende brug af digitale løsninger. Konkret har de præsenterede cases givet grundlag for følgende vurderinger:

- En udbredelse af mobil digital forvaltning til alle statslige myndigheder med 'mobile medarbejdere' vil potentielt kunne frigøre op til 4.000 årsværk i form af øget produktivitet.
- Indføres digital understøttelse overalt i den statslige administration af ansøgningsprocedurer, kan det potentielt bidrage til en årlig produktivetsgevinst på 350 årsværk.
- Antages det, at der kan gennemføres en automatisering hos samtlige af de statslige myndigheder, som udfører regelbaseret sagsbehandling, kan det potentielt føre til en årlig produktivetsgevinst på 450 årsværk. En automatisering af den skønsbaserede sagsbehandling ville potentielt kunne øge produktivetsgevinsten med yderligere 265 årsværk.
- Indføres der cloud-baseret it-drift i alle landets kommuner, kan det potentielt føre til en årlig produktivetsgevinst på godt 170 årsværk.
- Såfremt alle kommuner brugte videobaseret koordinering i samme omfang som Frederikshavn Kommune, ville man på landsplan kunne opnå en produktivetsgevinst på knap 180 årsværk.
- Indføres talegenkendelsesteknologi hos samtlige sagsbehandlere i kommunerne, kan det potentielt føre til en årlig produktivetsgevinst på mellem 380-950 årsværk.

Denne rapport dokumenterer således, at der er et stort uforløst potentiale for produktivetsgevinster, hvis offentlige myndigheders ledelse – når de henter inspiration fra hinanden – i højere grad inddrager digitalisering som et naturligt område at kigge på i tillæg til den øvrige portefølje af ledelsesinstrumenter, som drages frem, når produktiviteten skal øges. Dette indebærer selvsagt også, at offentlige myndigheder måske i større omfang kan blive bedre til at leve med digitale standardløsninger frem for at få alt udviklet fra bunden.

## OM DET DIGITALE RÅD

Det Digitale Råd er stiftet med det formål at rejse en konstruktiv debat om digitaliseringen af den offentlige sektor, herunder fremme debat om muligheder og effekt af digitaliseringen. Som led heri offentliggør Rådet en til tre analyser årligt. Rådets analyser stiller skarpt på udfordringer og perspektiver i relation til digitaliseringen af den offentlige sektor i Danmark.

Det Digitale Råd består af direktørerne fra KMD, Microsoft og TDC. Rådet har som led i sit arbejde en løbende dialog med centrale embedsmænd fra stat, regioner og kommuner således, at der sikres en kobling mellem Rådets analyser og virkeligheden i den offentlige sektor.

Det Digitale Råd har tidligere udgivet følgende arbejder:

- På sporet af den digitale velfærd – en ny retning i den kommunale velfærdspolitik, november 2009
- Den digitale skole – en business case for fremtiden, maj 2010
- Effektiviser borgernes kontakt til det offentlige – debatoplæg om kanalstrategi, januar 2011
- Velfærd og vækst gennem digitalisering – debatoplæg om den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi, maj 2011
- Digital ledelse – debatoplæg om behovet for et paradigmeskift i den offentlige ledelseskultur, juli 2012
- Online selvevalueringsværktøj vedrørende digitalisering af folkeskolen, november 2012
- På vej mod en digital folkeskole – afrapportering fra selvevalueringsværktøj for den digital folkeskole, juli 2013.
- Hvad venter vi på? Debatoplæg om digital velfærd, august 2013.

CEDI fungerer som sekretariat for Det Digitale Råd.