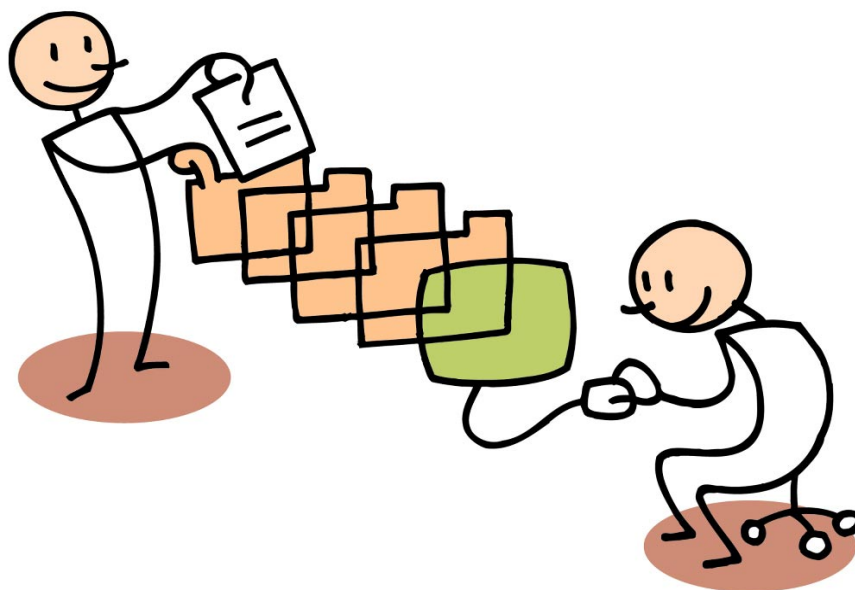


Københavns Kommune

ESDH-potentiale vurdering - første fase



Indhold

1.	Indledning	1
2.	Analysemetode og beregningsmodel	3
3.	Metodemæssige antagelser	8
4.	Resultater	10
A.	Effekter opgjort i kategorier	
B.	Beregning af journaliseringsgap	
C.	Materiale til cirkulation	
D.	Generelle kommentarer til journaliseringspraksis i ØKF	

1. Indledning

Københavns Kommune har besluttet at indføre et elektronisk sags- og dokumenthåndteringssystem (ESDH). Den valgte løsning er det såkaldte eDoc fra systemleverandøren Fujitsu Invia A/S. Løsningen omfatter i første fase sagsbehandling af "interne" sager i organisationen, forstået som administrative sager, der ikke direkte er relateret til kommunens borgere. Systemet er i øjeblikket under driftsimplicering i Økonomiforvaltningen (ØKF).

Som et led i budgetanalysen af kommunens administrationsomkostninger har KPMG Advisory (KPMG) fået til opgave at analysere potentialerne ved indførelsen af ESDH i ØKF.

En undersøgelse af de tidsmæssige effekter

Hovedformålet med indeværende analyse er at give et skøn for den potentielle tidsmæssige effekt for ØKF (set under et) ved at overgå fra den nuværende journaliseringspraksis til journalisering understøttet af ESDH-systemet eDoc.

Konkret indeholder analysen en beskrivelse af de eksisterende typer af journaliseringsprocesser og en simulering af de samme processer understøttet af ESDH-systemet. For hver proces er estimeret et tidsforbrug pr. sagsgenløb, fordelt på et antal udspecificerede delprocesser.

Desuden er ØKF blevet analyseret med hensyn til kontorernes tidsanvendelse til journalisering. Undersøgelserne er foretaget på såvel kontor- som medarbejderniveau.

Undersøgelsen indikerer, at ØKF potentielt kan opnå en besparelse på journaliseringsopgaverne på ca. 4 årsværk gennem implementering af eDoc (svarende til ca. 2,5% af de benyttede årsværk til journalisering i forvaltningen). En række særlige forhold kan dog i praksis både øge og mindske denne gevinst. Se herom i rapportens afsnit 3 og 4.

De foreløbige resultater skal understøttes af en efteranalyse

Resultatet af denne analyse skal ses som en midtvejsrapportering i et todelt projekt. Således er det på nuværende tidspunkt kun muligt at give et skøn for de potentielt opnåelige tidsmæssige effekter ud fra en simulering af de fremtidige journaliseringsprocesser.

Efter planen skal denne første del af analysen - også kaldet føranalysen - derfor følges op af en efteranalyse, hvor de reelt opnåede effekter ved indførelsen af ESDH undersøges nærmere. I efteranalysen vil der blive fokuseret på såvel de tidsmæssige som de mere kvalitative gevinster ved overgangen til eDoc.

Det vil ikke give et retvisende resultat at foretage sådanne undersøgelser i den periode, systemet er i en indkøringsfase. Anden fase af analysen planlægges derfor gennemført i foråret 2005, hvor ØKF's medarbejdere må forventes at have opnået tilstrækkelig fortrolighed med brugen af eDoc.

Leverancer fra KPMG

Ved afslutningen af denne første fase af ESDH-potentiale vurderingen leveres efter aftale følgende fra KPMG:

- En kort beskrivelse af de gennemførte aktiviteter.
- Opstilling af en beregningsmodel for effekter af indførelsen af ESDH, inkl. en gennemgang af forudsætningerne herfor. *Beregningsmodellen er vedlagt i separat bilag.*
- Beregning af potentialeskøn for ØKF.
- Procesdiagrammer for de nuværende journaliseringsprocesser i ØKF (as-is). *Vedlagt i separat bilag.*
- Simulerede procesdiagrammer for journaliseringsprocesserne understøttet af eDoc (to-be). *Vedlagt i separat bilag.*

Desuden udarbejdes efterfølgende en præsentation af den gennemførte analyse. Det nærmere indhold af denne skal drøftes med ØKF's interne projektteam.

Appendiks

I appendiks til denne rapport kan endvidere findes:

- En kort beskrivelse af processen "materiale til cirkulation", som efter aftale er omfattet af tidsregistreringen ved en selvstændig kategori
- Kommentarer fra deltagerne i tidsregistreringen vedrørende journaliseringspraksis i forvaltningen.

2. Analysemetode og beregningsmodel

Gennemførelse af projektets 1. fase

Projektet er gennemført, jf. den oplyste aktivitetsplan, dog justeret i forhold til de udfordringer, der er mødt undervejs. I nedenstående tabel er de gennemførte aktiviteter oplyst i korte træk.

	Delaktiviteter
1	Projektetablering og detailplanlægning Detailtilpasning af projektdesign i forhold til ØKF. Kategorisering og udvælgelse af deltagende "best in class"-kontorer, dialog med de udpegede projektkoordinatorer samt med den centrale journalenhed i ØKF. Kortlægning af den eksisterende journaliseringspraksis i ØKF ved udsendelse af spørgeskema til alle kontorer i forvaltningen.
2	Dokumentering af eksisterende journaliseringsprocesser (as-is) Fastlæggelse af benyttede typer af journalisering i ØKF. Beskrivelse af nuværende procesflow, herunder estimering af ressourceforbruget pr. sag. Beskrivelserne er foretaget ved afholdelse af en workshop med deltagelse af "best in class"-kontorerne. Kvalitetssikring af det udarbejdede materiale ved høringsrunde.
3	Simulering af ESDH-understøttede journaliseringsprocesser (to-be) Undersøgelse af funktionalitet i eDoc ved gennemgang af materiale fra leverandøren og Københavns Kommune.

	Delaktiviteter
	<p>Simulering af ESDH-understøttede procesflow ud fra udleveret materiale. De af KPMG skitserede processer er valideret og kvalitetssikret af de i projektet deltagende kontorer.</p> <p>Estimering af skøn for ressourceforbruget pr. sag ved processer understøttet af eDoc. Estimererne er fastsat af projektdeltagerne i samarbejde med KPMG.</p>
4	<p>Tidsregistrering af eksisterende arbejdsprocesser</p> <p>Udformning af spørgeskema, finjusteret ud fra modtagne input fra workshop og interview.</p> <p>Udvælgelse af spørgeskemadeltagere i samarbejde med projektkoordinatorerne.</p> <p>Gennemførelse af en uges tidsregistrering i "best in class"-kontorerne samt for udvalgte deltagere i de øvrige kontorer i ØKF.</p> <p>Gennemførelse af generel spørgeskemaundersøgelse blandt alle journaliserende medarbejdere i ØKF.</p>
5	<p>Analyse og afrapportering af foreløbige resultater</p> <p>Sammenfatning og analyse af data fra tidsregistrering, spørgeskemaundersøgelse og input fra workshop.</p> <p>Opstilling af model for beregning af potentiel tidsmæssig effekt af indførelsen af ESDH.</p> <p>Afrapportering af resultater for projektets første fase.</p>

Ændringer i forhold til den oprindelige projektplan

Specifikt bemærkes følgende i forhold til den oprindelige aktivitetsplan som anført i tilbud af den 7. april 2004:

- I forbindelse med registreringen af det nuværende tidsforbrug til journalisering er udsendt et ekstra spørgeskema til samtlige journaliserende medarbejdere i ØKF. Begrundelsen herfor er usikkerhed om validiteten i tidsregistreringen blandt de udvalgte kontorer. Ved at inddrage en større population er det søgt at sikre, at registreringen af grunddata vedrørende generel journaliseringspraksis afspejler de faktiske forhold i ØKF.
- I stedet for de oprindelige planer om at foretage en skalering af effekten til hele Københavns Kommune ud fra de fundne resultater i forvaltningen er det efter fælles aftale besluttet i stedet at udarbejde en beregningsmodel. Herefter kan de øvrige forvaltninger på egen hånd indsamle data til beregning af den potentielle effekt. Løsningen er valgt, da det kun er lykkedes at få én forvaltning til at levere de efterspurgte input i stedet for de påkrævede to forvaltninger som beskrevet i analysemetoden.

Udvælgelse af journaliseringsprocesser

I analysen fokuseres på fem hovedtyper af processer vedrørende journalisering. Flere af de beskrevne processer er endvidere opdelt i et antal underkategorier, jf. nedenstående oplistning.

De beskrevne journaliseringsprocesser er udvalgt dels ud fra KPMG's eget erfaringsgrundlag understøttet af dialog med systemleverandøren, dels ud fra input fra projektdeltagerne vedrørende den eksisterende journaliseringspraksis i ØKF.

Journaliseringen i ØKF er således opdelt i følgende typer af processer:

1. Sagsoprettelse:
 - a. Indgående papirbaseret post
 - b. Indgående papirbaseret post (ikke scanningseget)
 - c. Indgående e-mail
 - d. Internt dannede sager.
2. Løbende journalisering:
 - a. Internt skabte dokumenter
 - b. Udefra kommende dokumenter.
3. Fremfinding
4. Bero
5. Sagsafslutning.

Datagrundlag

Supplering af data- grundlag

I forbindelse med indsamlingen af datagrundlaget for beskrivelse af journaliseringsprocesserne og de tilhørende tidsestimater har det desværre vist sig, at en række ønskede detailinformationer har været vanskelige eller umulige at fremskaffe fra systemleverandøren og/eller de kommende eDoc-brugere i ØKF. Hvor nødvendigt har KPMG derfor suppleret datagrundlaget med kvalificerede skøn ud fra eget erfaringsgrundlag.

Det har desuden ikke været muligt at fremskaffe 100% nøjagtige oplysninger om antallet af journaliserede sager i ØKF.

En meget stor validitet i data fra tidsregistrering og spørgeskema

Det skal bemærkes, at det ved opstillingen af beregningsmodellen er valgt at benytte data for 2003 som grundlag for tidsanvendelsen til journalisering. Alternativt kunne det vælges at benytte data fra den gennemførte tidsregistrering henover en uge, hvor de foretagne registreringer må formodes at være mere nuancerede set i forhold til de mere generelle skøn vedrørende 2003. Reelt har der imidlertid vist sig at være et stort sammenfald i de an-

givne data (hvilket i høj grad understøtter datavaliditeten), og det er således valgt at benytte det langt større datagrundlag som input i modellen.¹

De indsamlede data vedrørende tidsregistreringen for én uge er primært tiltænkt som datagrundlag til sammenligningen i projektets anden fase, dvs. det tilsvarende tidsforbrug henover en uge, hvor journaliseringen i stedet er understøttet af ESDH.

Beregningsmodellens opbygning

Den udarbejdede beregningsmodel er opbygget ud fra følgende tre grundelementer:

Beregningsmodellens grundelementer

- Det estimerede tidsforbrug for delprocesserne pr. sag i hver journaliseringstype er indsat som fast tidsforbrug. Hvor estimaterne er angivet som et interval (f.eks. et tidsforbrug på 3-5 minutter), beregnes det gennemsnitlige tidsforbrug. De nuværende processer sammenlignes med de tilsvarende simulerede processer for journaliseringen understøttet af eDoc ved at se på forskellen mellem de gennemsnitlige processtider pr. sag.
- Hvor der kan forekomme varierende delprocesser ved en journaliseringstype (f.eks. et **eventuelt** behov for justering af angivne sagsdata, jf. proces 1a), er der foretaget en vægtning af delprocessernes anvendelse ud fra den skønnede sandsynlighed herfor.
- En delproces i en journaliseringstype kan være angivet som en konstant størrelse. Det er tilfældet, såfremt tidsanvendelsen til delprocessen ikke afhænger af antallet af sager² (konkret er "Kontorets daglige gennemgang af arbejdslisten i eDoc" og "Rådhusbetjentens transport af sager" angivet som konstante størrelser).

To typer data kan benyttes som input

Ved generering af datainput til beregningsmodellen er der to muligheder: Enten kan der indsættes antal sager i forvaltningen fordelt på de fastlagte journaliseringstyper. Eller der kan indsættes antallet af journaliserende medarbejdere i forvaltningen.

Den ifølge procesdiagrammerne beregnede tidsanvendelse pr. sag er anført i nettotid. Ved angivelsen af tidsanvendelse til journalisering i 2003 pr. medarbejder, jf. spørgeskemabesvareelserne, er data derimod angivet i bruttotid.

¹ Der er modtaget 50 besvarelser vedrørende tidsregistreringen af journaliseringsopgaver i uge 26/2004, mens 141 medarbejdere har besvaret det generelle spørgeskema vedrørende tidsanvendelse til journalisering i 2003.

² Såfremt antallet af sager svinger meget, vil der reelt kunne ske en påvirkning af tidsanvendelsen. For simplificeringens skyld er denne mulighed ikke indregnet i modellen. I givet fald ville det endvidere stille store krav til nuanceringen i de indsamlede data.

I modellen foretages derfor en omregning af disse bruttotider til nettotid, således at data er sammenlignelige.³

**Ændring af modellens
variable**

Såfremt det ønskes, kan de øvrige forvaltninger ændre på de angivne proces-tider pr. sag eller på vægtningen efter eget behov.

På samme måde vil der også kunne fravælges typer af processer, såfremt en eller flere af disse ikke matcher den konkrete journaliseringspraksis i den pågældende forvaltning. Tilvalg af yderligere processer eller variable vil kræve udarbejdelsen af nye og/eller reviderede procesdiagrammer og tilhørende tidsestimater.

³ I beregningen af nettotid er der benyttet en gennemsnitlig produktivitet på 70% pr. medarbejder. De resterende 30% ikke-produktiv tid omfatter sygefravær, ferie, administration, uddannelse og anden tid, der ikke medgår direkte i varetagelsen af arbejdsopgaverne. Produktiviteten er fastsat, jf. KPMG's tidligere undersøgelse i Københavns Kommune, i forbindelse med analysen "Efteranalyse af ressourceforbrug og potentialer ved elektroniske selvbetjeningsydelser" (2004). Med bruttotid forstås 100% af den normerede arbejdstid.

3. Metodemæssige antagelser

Ved beregningen af den potentielle tidsmæssige effekt ved indførelsen af ESDH er der gjort en række metodiske antagelser. Selv om de gjorte antagelser er foretaget ud fra konkrete forhold kombineret med KPMG's generelle erfaringsgrundlag, kan der naturligvis argumenteres for og imod en del af dem. Ændringer i en eller flere antagelser vil kræve modeljusteringer og/eller indsamling af yderligere datagrundlag.⁴

Den overordnede metodeanvendelse

Antagelser begrænser
kompleksiteten

I metodebeskrivelsen i det oprindelige tilbud er anført flere grundlæggende antagelser, der har til formål at simplificere/generalisere vedrørende kontorenes journaliseringspraksis (f.eks. udpegningen af kontorer, der repræsenterer enheder med henholdsvis driftsrelaterede og politisk-relaterede sags-gange som typiske arbejdsområder). Disse typer af antagelser er gjort for at begrænse analysens kompleksitet.

Der er udvalgt to kontorer til at repræsentere journaliseringspraksis i ØKF. Kontorerne er udpeget ud fra et minimumskrav om at opfylde forvaltningslovens krav til journalisering. I det omfang et antal af de øvrige kontorer i ØKF ikke måtte være på niveau med de udvalgte kontorer med hensyn til journaliseringsrutinerne, og som derfor må forventes at skulle benytte ekstra tidsanvendelse til korrekt journalisering i forhold til forvaltningslovens bestemmelser, er det ikke omfattet af effektskønnet i modellen.⁵

⁴ Flere antagelser begrundes i den manglende mulighed for generering af det nødvendige datagrundlag.

⁵ Det antages at være et internt anliggende for de kontorer, der ikke overholder det eksisterende regelsæt for journalisering.

Antagelser i forhold til datagrundlaget

Eksternt rettede sager

Ved både ØKF's opgørelse af antal sager, ved tidsregistreringen gennemført i uge 26 og ved undersøgelsen af den generelle tidsanvendelse til journalisering gælder det, at der tales om alle journaliserede sager og **ikke** kun om de internt rettede sager. Dvs. at de borgerrettede sager indgår i de opgjorte tal, selv om de ikke er fuldt ud omfattet af første fase af ESDH-implementeringen, jf. det oprindelige opgaveopdrag.

Ifølge den indledende kortlægning af kontorenes journaliseringspraksis er ca. 20% af sagerne i ØKF eksternt rettede. Hvorvidt der følgende kan fratrækkes en eksakt procentdel fra det beregnede potentiale, er dog usikkert, da fordelingen af de eksternt rettede sager på journaliseringstyper ikke er analyseret nærmere, men der er under alle omstændigheder en effekt i nedadgående retning, hvis der udelukkende fokuseres på de internt rettede sager. Da eDoc på sigt forventes at omfatte alle sagstyper, er det dog valgt ikke at nedskrive den angivne potentielle gevinst på dette grundlag.

Alle medarbejdere omfattes af journaliseringspligten

Det er opgjort, at 166 medarbejdere (57%) i ØKF har journaliseringsrelaterede arbejdsopgaver. Ved indførelsen af eDoc vil samtlige 290 medarbejdere skulle journalisere deres egne opgaver, hvorfor de resterende 43% medarbejdere som noget nyt fremover skal bruge tidsmæssige ressourcer på journalisering. Den samlede effekt antages imidlertid uændret, da andre led som udgangspunkt i stedet friholdes for disse journaliseringsopgaver.

Se dog appendiks B, hvor effekten for de 43% ikke-journaliserende medarbejdere er bearbejdet ud fra en alternativ antagelse om, at alle medarbejdere *burde* journalisere, såfremt reglerne herom i forvaltningsloven skal overholdes.

Enkeltstatsjournalisering

Indførelsen af princippet om enkeltstatsjournalisering vil antageligt have en mærkbar effekt på det samlede tidsforbrug til journalisering, da mængden af sager til journalisering forventes at ville stige. Det er dog (så vidt det er oplyst) udlagt til de enkelte kontorchefer at fortolke, hvorvidt man herefter i praksis vil oprette en sag for stort set alle dokumenter, eller om man vil operere med større sager (sablesager). Det er derfor ikke muligt at skønne noget nærmere om effekten heraf.

Specifikke modelantagelser

Med hensyn til den egentlige beregningsmodel er gjort en række antagelser, der er specifikt relateret til de enkelte journaliseringsprocesser. Disse antagelser er oplyst i et separat "ark" tilhørende modellen, jf. de i modellen anførte fodnoter.

4. Resultater

Som beskrevet i afsnit 2 er beregningsmodellen for den potentielle effekt af indførelsen af ESDH-systemet udarbejdet således, at såvel antal sager som antal journaliserende medarbejdere kan benyttes som datainput. Benyttelsen af antal sager eller journaliserende medarbejdere bør afhænge af validiteten af datagrundlaget, men som udgangspunkt vil en præcis opgørelse af antal sager fordelt på de angivne journaliseringsprocesser give det mest nøjagtige resultat.

Datagrundlaget

Antal sager i ØKF

I ØKF har det ikke været muligt at få udleveret eksakte data for antal sager i 2003. Beregning af antal sager pr. år er derfor foretaget ud fra en detailoptælling af antal sager fordelt på journaliseringsprocesserne i uge 26. Optællingen er baseret på data fra den centrale journalenhed, suppleret med estimater fra enkeltkontorer og generelle skøn for antal sager i 2003.

Ved en sammenligning med de nyeste tilgængelige data for antal sager på årsbasis (1998 og 1999⁶) synes den benyttede opregning af data til årsniveau at give et nogenlunde retvisende billede af det nuværende antal sager i ØKF.

Antal journaliserende medarbejdere i ØKF

Ud fra den indledende kortlægning af journaliseringspraksis i alle kontorer i ØKF kan det konstateres, at 69% af medarbejderne (200 medarbejdere i 14 kontorer) betjenes af den centrale journalenhed. Antallet af optalte sager i den centrale journalenhed er derfor opjusteret fra de 69% til at omfatte alle medarbejdere i ØKF ud fra en forudsætning om, at de decentrale journalenheder håndterer en tilsvarende sagsmængde i forhold til antal omfattede medarbejdere.

⁶ Kilde: Udbudsmaterialet til Københavns Kommunes valg af ESDH-systemleverandør.

Ud fra samme kortlægning af journaliseringspraksis fremgår det, at der er 166 medarbejdere, der har journaliseringsrelaterede opgaver. - Vel og mærke inden indførelsen af eDoc, der principielt betyder, at samtlige medarbejdere fremover har opgaver relateret til journalisering.

Den potentielle effekt i ØKF

Da datagrundlaget for antal sager i ØKF er af begrænset validitet, er det valgt at udregne den potentielle effekt ud fra såvel antal sager som antal journaliserende medarbejdere.

Den beregnede effekt af ESDH-systemet i ØKF viser en belastningsreduktion på 3.733 netto arbejdstimer pr. år, når beregningen baseres på sagsmængde og estimeret tidsanvendelse pr. sag.

Anvendes i stedet antal medarbejdere og estimeret tidsanvendelse pr. medarbejder, beregnes effekten til at være en belastningsreduktion på 4.546 netto arbejdstimer pr. år.

Ud over den ovennævnte usikkerhed omkring validiteten af data for antal sager kan årsagen til forskellen i det beregnede besparelspotentiale forklares ved den nuværende journaliseringspraksis i forvaltningen. I den gennemførte spørgeskemaundersøgelse spørges bl.a. til den procentvise tidsanvendelse til journalisering i 2003. Ved afgivelsen af sådanne skøn er det vanskeligt at skelne mellem formelt journaliserede sager (dvs. sager tildelt journalnr. via det centrale journalsystem) og sager, der er arkiveret elektronisk på f.eks. kontorets elektroniske F-drev. Modsat medregnes kun formelle sager ved opgørelsen af antal sager i ØKF ud fra journalsystemet. Som en følge heraf må den beregnede effekt forventes at være mindre ved brugen af antal sager som datagrundlag, set i forhold til medarbejdernes samlede tidsanvendelse til journalisering.

Samlet set kan det ud fra de to resultater sandsynliggøres, at indførelsen af eDoc umiddelbart har **en potentiel besparelsemæssig effekt på ca. 3-3,5 årsværk (brutto)** i forhold til journaliseringsprocesserne i ØKF.

Den potentielle effekt for sagsbehandleren

Hvis man isoleret set kigger på effekten pr. sagsbehandler, kan den potentielle besparelse opgøres til ca. tre timer på årsbasis (angivet i nettotid) for de sagsbehandlere, der i dag (inden indførelsen af eDoc) har journaliseringsopgaver. Se dog afsnittet nedenfor om enkeltsagsjournalisering. Potentialet er beregnet ud fra den estimerede nuværende sagsmængde i ØKF.

Enkeltsagsjournalisering giver en negativ effekt

Fra den beregnede potentielle effekt skal dog trækkes de negative effekter af den større journaliseringsgrad som følge af indførelsen af journalisering efter enkeltsagsprincippet. Der kan som tidligere anført ikke gives noget konkret bud på størrelsen af denne modsatrettede effekt ud fra den gennemførte analyse.

Ekstra indkørfase for godt 40% af medarbejderne i ØKF

Endvidere må det antages, at det faktum, at alle medarbejdere skal journalisere deres egne sager i eDoc i en periode, vil betyde en længere procestid for et antal medarbejdere. Inden indførelsen af systemet var det kun 57% af medarbejderne i forvaltningen, der havde journaliseringsrelaterede opgaver.

De resterende 43% har således ingen forudgående indarbejdede rutiner for journalisering, hvorfor der må forventes at medgå ekstra tidsforbrug til journaliseringen for disse. Den negative effekt vil dog være aftagende over tid.

Effekten fordelt på kategorier

Effekten pr. sag ved indførelsen af eDoc fordelt på kategorier (den centrale journalfunktion, betjenten og sagsbehandleren) er angivet i tabellen i appendiks A.

Alternative resultater ved ændring af modelvariable

Beregningsmodellens variable - procestider og vægtning (dvs. sandsynlighed for forekomst af delprocesser) - kan tilpasses ud fra den konkrete situation.

I ØKF er de variable fastsat ud fra de modtagne input fra interview, workshop, spørgeskemaundersøgelser og diverse baggrundsmateriale. Der er dog to størrelser, som ud fra KPMG's vurdering synes særlig relevante at se nærmere på.

Effekt af ændring i antallet af postrunder

I modellen er rådhusbetjentens tidsforbrug til transport af sager indsat som et konstant led, der ikke ændres i to-be situationen. Argumentationen herfor er, at rådhusbetjenten i udgangspunktet fortsat vil skulle foretage to daglige postrunder med besøg hos alle kontorer i forvaltningen, da der stadig skal fordeles ikke-scanningsejnet post og tømmes udbakker. Selv om betjenten skal håndtere et mindre antal sager, vil postrunden stadig indebære et besøg på alle kontorer, hvilket samlet set betyder et i store træk uændret tidsforbrug til transport.

I realiteten kunne man forestille sig, at der i fremtiden kun vurderes at være behov for én daglig postrunde. Såfremt rådhusbetjentens tidsforbrug derfor nedskrives i to-be scenariet, vil det have indvirkning på den beregnede potentielle effekt, der ændres til henholdsvis 3.420 timer ud fra antal sager og 4.327 timer ud fra antal journaliserende medarbejdere.

Den fremtidige brug af det papirbaserede arkiv

Antagelserne vedrørende fremfindning af sager bør også fremhæves. Generelt anses sagsbehandlerens mulighed for på egen hånd at fremfinde sager i arkivet som en af de store effektmæssige forcer ved ESDH-systemer, da journalfunktionen ikke længere involveres i processen. Men da ØKF har valgt at bevare alle sager oprettet inden implementeringen af eDoc i papirform, vil der stadig være sager, der skal fremfindes via den centrale journalfunktion. Desuden integreres det eksisterende journalsystem (oversigt over oprettede sager) ikke i første fase af implementeringen af eDoc, hvorfor journalfunktionen ligeledes stadig skal søge efter sagen i det gamle journalsystem på vegne af sagsbehandleren. På længere sigt er der dog planlagt integration til eDoc.

Det har generelt været vanskeligt for forvaltningens medarbejdere at vurdere, i hvor høj grad der fremover vil være behov for fremfindning af papirbaserede sager. I modellen er papirarkivets andel skønnet fastsat til 20%, hvilket er begrundet i en forventning om scenariet efter et halvt års brug af

eDoc. Andelen af fremfindinger i papirarkivet vil endvidere falde yderligere over tid.

Andelen af fremfinding af papirbaserede sager har stor effekt på målingen af det samlede potentiale

På grund af den store forskel i procestider ved manuel fremfinding og søgning direkte i eDoc har den skønnede procentvise fordeling forholdsmæssig stor indflydelse på resultatet for det samlede potentiale. En forskydning af andelen af fremfinding af papirbaserede sager på 10% vil således påvirke den samlede beregning af den potentielle effekt med ca. 5%.⁷

Effekten pr. sag ved fremfindinger via papirarkivet vil være et merforbrug på mellem ca. 13 og 40 minutter, afhængig af om sagen skal hentes i nær- eller fjernarkivet. Se også appendiks A vedrørende effekter for hver medarbejderkategori.

Forventninger til udviklingen over tid

Gevinster realiseres på længere sigt

Det gælder generelt for den opgjorte potentielle effekt ved indførelsen af eDoc, at gevinsterne først kan realiseres fuldt ud på længere sigt. Det skyldes først og fremmest, at der vil være en indkøringsperiode, hvor medarbejderne skal lære at blive fuldt ud fortrolige med systemet, således at det indgår som en naturlig del af de daglige arbejdsrutiner.

Effekten af enkeltsagsjournalisering

Realiseringen af det fulde potentiale afhænger også af, hvilken effekt indførelsen af princippet om enkeltsagsjournalisering medfører. Alt andet lige vil det betyde, at dokumenterne fordeles til journalisering på et større antal sager, hvilket vil medføre et forøget tidsforbrug til opretning af nye sagsnumre.

Elektronisk kommunikation med eksterne parter

På positivsiden må der fremover forventes et stigende antal henvendelser pr. e-mail og en faldende mængde papirbaserede breve, hvilket vil give en yderligere effektiviseringsgevinst, da scanningsrutinen udgår. Desuden vil henvendelser pr. e-mail kunne besvares via samme kommunikationskanal med print-, kuverterings-, porto- og transportbesparelser som effekt.

Effekter af kvalitativ karakter

Endelig vil brugen af eDoc medføre en række effekter af kvalitativ karakter, f.eks. kvalitetsforbedring, hurtigere sagsbehandling, bedre (borger)service, mindre behov for arkivplads og øget videndeling. De kvalitative effekter vil blive analyseret nærmere i anden del af analysen - efteranalysen.

⁷ F.eks. vil en justering af antal papirbaserede sager fra de i udgangspunktet antagne 20% til 10% betyde en opjustering af den potentielle effekt på ca. 150 timer, baseret på beregninger ud fra sagsmængden i ØKF.

A. Effekter opgjort i kategorier

I nedenstående tabel er effekten pr. sag ved indførelsen af eDoc opgjort i kategorier (den centrale journalfunktion, betjenten og sagsbehandleren).

Data er beregnet ud fra projektdeltagernes skøn for den forventede tidsanvendelse ved brug af eDoc.

Tidsanvendelse til henholdsvis tilretning af sagsdata og genplacering af fejl-anbragte sager (proces 1a) er ikke medtaget i tabellen, da disse situationer hver især kun skønnes at forekomme ved ca. 1% af sagsoprettelserne.

Tidsanvendelse til indscanning af papirbaserede dokumenter ved sagsoprettelse af internt dannede sager (proces 1d) er heller ikke medtaget i tabellen. Såfremt der forekommer papirbaseret materiale, vil der være et ekstra tidsforbrug på fem minutter for den decentrale scanningsfunktion (eller "sekretæren").

Effekten på medarbejderkategorien "kontorchef/sekretær/ ..." er ikke opgjort pr. sag, da denne er medtaget i modellen som et konstant led. eDoc skønnes at betyde en daglig ekstra tidsanvendelse på 5 minutter for kontorchefen/sekretæren.

Ved fremfinding (proces 3) er angivet effekten ved fremfinding af elektronisk arkiverede dokumenter via eDoc. Fremfindinger i det papirbaserede arkiv (sager eller sagsakter journaliseret inden indførelsen af eDoc) vil stadig forekomme i en periode, jf. det beskrevne i rapportens afsnit 4.

Journaliseringstype	eDoc effekt (min.)	Fordeling ¹⁾
1a) Sagsoprettelse (indgående papirbaseret post) Central journalfunktion Sagsbehandler	0 til +2 +2	16%
1b) Sagsoprettelse (indgående e-mail baseret post) Central journalfunktion Sagsbehandler	-1 til -2 +2	8%
1d) Sagsoprettelse (internt dannede sager) Central journalfunktion Sagsbehandler	-10 til -15 0 til +4	2%
2a) Løbende journalisering (internt skabt dokument) Central journalfunktion Sagsbehandler	-3 til -15 0 til -2½	11%
2b) Løbende journalisering (udefra kommende dokument) Central journalfunktion Sagsbehandler	0 til -8 0 til +1½	25%
3 Fremfinding - via eDoc Central journalfunktion Sagsbehandler	-10 til -30 -3 til -8	17%
4) Lægge sag i bero Central journalfunktion Sagsbehandler	-15 til -25 +1 til +2	5%
5) Sagsafslutning Central journalfunktion Sagsbehandler	-5 -4 til -14	18%

Figur A.1
Den skønnede effekt pr. sag
fordelt på kategorier

Note:

1) Angiver den procentvise fordeling af sager på de definerede processer i ØKF. Data er fra 2003.

Et eksempel på et typisk sagsforløb, der illustrerer den potentielle effekt, kunne være følgende:

Eksempel på sagsforløb

Der foretages sagsoprettelse af en ny sag modtaget som papirbaseret post (1a). Under sagsbehandlingen foretages løbende journalisering af sagsbehandlerens egne dokumenter et par gange (2a), ligesom nye udefra kommende dokumenter vedrørende sagen journaliseres to gange (2b). Ved sagsbehandlingen er der behov for at se på akter fra en tidligere behandlet tilsvarende sag, hvorfor der foretages en fremfinding (3). Til sidst afsluttes sagen (5).

Samlet set vil sagsbehandleren potentielt opnå en tidsbesparelse på 13,5 minutter i sagens levetid. Tilsvarende opnår den centrale journalfunktion en besparelse på 44 minutter.

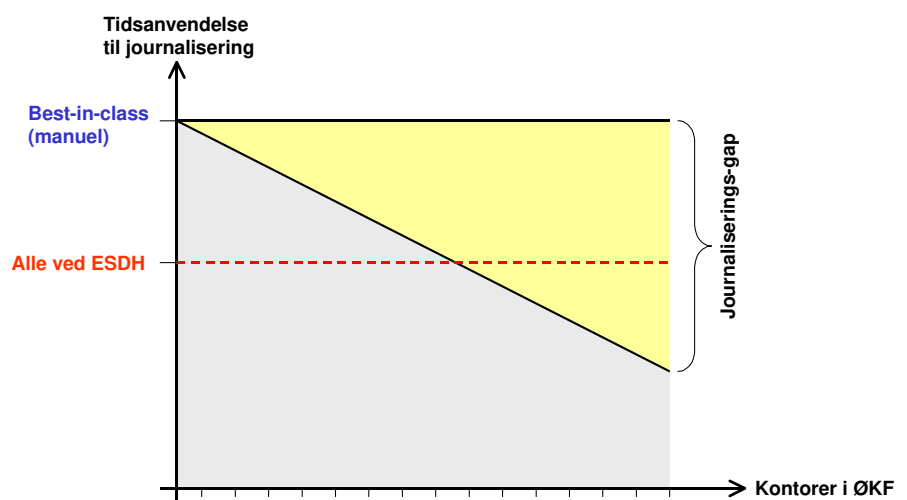
B. Beregning af journaliseringsgap

Jf. kapitel 3, er det ifølge datagrundlaget i dag 57% af medarbejderne i ØKF, der deltager i journaliseringsprocessen. Ved indførelsen af eDoc vil samtlige medarbejdere skulle journalisere deres egne opgaver. Ved de foretagne beregninger antages det imidlertid, at den samlede ressourcemæssige effekt heraf er uændret, da andre led i stedet friholdes for et tilsvarende antal journaliseringsopgaver.

Manglende overholdelse af forskrifter giver et journaliseringsgap

Hvis man i stedet antager, at de 43% ikke-journaliserende medarbejdere reelt burde deltage i journaliseringsprocessen på lige fod med de øvrige medarbejdere i forvaltningen, dvs. journalisering aktuelt helt undlades, er der tale om et "journaliseringsgap" i forhold til at journalisere efter samme retningslinjer, som de udpegede "best-in-class"-kontorerne praktiserer.

Der er derved tale om et efterslæb i forhold til journaliseringspraksis i de to best-in-class-kontorer som illustreret i den følgende figur.



Figur B.1
Journaliseringsgap i ØKF

Ved at benytte den gennemsnitlige årlige tidsanvendelse⁸ til journalisering blandt de 166 reelt journaliserende medarbejdere som grundlag kan det aktuelle journaliseringsgap i ØKF beregnes til 4.702 timer (fordelt på 124 medarbejdere og uden understøttelse af ESDH).

Hvis effekten af indførelsen af ESDH-systemet fratrækkes (jf. den stiplede røde linje i figuren), kan der samlet set anskueliggøres et journaliseringsgap på 1.896 timer blandt de kontorer, der ikke journaliserer i samme grad som best-in-class-kontorerne.

Det reelle gap må forventes at være af mindre omfang

Det skal understreges, at beregningerne i indeværende appendiks er baseret på en stilistisk antagelse om, at de 43% omhandlede medarbejdere burde journalisere i samme grad som de øvrige medarbejdere i forvaltningen. Reelt må størrelsen af det eksisterende journaliseringsgap forventes at være noget lavere end det angivne, da visse medarbejdertyper også fremover må forventes at have et omfang af journaliseringsopgaver under gennemsnittet. F.eks. vil en kontorchef ofte have færre dokumenter til journalisering på grund af mindre deltagelse i egentlig sagsbehandling.

⁸ Baseret på sagsmængde og estimeret tidsanvendelse pr. sag. Konstante delprocesser, jf. beregningsmodellen, er ikke medregnet.

C. Materiale til cirkulation

Ud over de rent tidsmæssige effekter kan der opnås en række mere kvalitative effekter ved indførelsen af et ESDH-system. Rundsendelse af materiale til cirkulation i kontoret er en af de processer, der kan smidiggøres ved at benytte eDocs postlistefunktionalitet i stedet for den "traditionelle" cirkulation af papirmateriale.

Materiale til cirkulationsmapper er at betegne som push information, hvor der gøres en aktiv indsats for at formidle videndeling rundt i kontoret.

En væsentlig gevinst er, at postlistefunktionen kan bruges til at opdele informationen i "nyhedsgrupper", hvor der sker en større målretning af videndelingen, dvs. mulighed for modtageren for til-/fravalg af typer af information. Ved at benytte postlistefunktionen i ESDH-systemet er der dog ikke længere tale om decideret push information, hvorfor den reelle effekt vil være meget svært målbar.

Materiale til cirkulation kan betragtes som en afledt effekt af den egentlige journalisering, og processen er derfor ikke medtaget som variabel i beregningsmodellen.

Efter aftale med projektteamet i ØKF er der i forbindelse med det udsendte spørgeskema vedrørende den generelle tidsanvendelse til journalisering blevet spurgt til omfanget af arbejdstid benyttet til at bearbejde cirkulationsmateriale. De 141 adspurgte medarbejdere benyttede i 2003 skønsmæssigt 1.400 timer på materiale til cirkulation, svarende til gennemsnitligt 10 timer årligt (målt i bruttotid).

Det skal bemærkes, at det ikke er alle de adspurgte medarbejdere, der benytter sig af at sende materiale i cirkulation, hvorfor tidanvendelsen til arbejdsopgaven reelt er noget større end det angivne gennemsnitstal for dem, der faktisk benytter cirkulationsmateriale.

D. Generelle kommentarer til journaliseringspraksis i ØKF

I forbindelse med gennemførelsen af tidsregistreringen henover en uge blev deltagerne bedt om at beskrive de stærke og svage sider ved den nuværende journaliseringspraksis.

Besvarelsene er ikke inddraget direkte i analysen, men de synes i nogen grad at understøtte beslutningen om at indføre et ESDH-system i forvaltningen.

I den følgende tabel er de angivne svar oplyst.

Stærke sider ved journaliseringen	Svage sider ved journaliseringen
Jeg har nogle relativt nemme rutiner omkring journalisering, og journalen hjælper mig, hvis jeg har problemer.	Jeg tror ikke, der nogen overordnet systematik i forvaltningen. Alt for meget materiale bliver ikke journaliseret, da hovedparten af sagspapirerne er interne arbejdsdokumenter. Manglende borgerkontakt skaber grobund for dårlige journaliseringsrutiner.
Det er nemt at finde hinandens sager på fællesdrevet.	Det er problematisk, at vi ikke får registreret sagsakter løbende på sager, men først når sagen afsluttes.
Jeg kender systemet, så altså er det rutiner og let at finde frem igen.	Jeg har intet at udsætte på den nuværende journalisering.
Jeg bruger ikke meget tid på journalisering og kan derfor bruge tiden effektivt på opgaveløsning i stedet.	Journaliseringen er for usystematisk og utilstrækkelig. / Det er vanskeligt at finde ældre sager. / Det er vanskeligt at finde sager fra sagsbehandlere, der ikke længere er ansat.

Stærke sider ved journaliseringen	Svage sider ved journaliseringen
Ikke for mange rutiner.	Der mangler til tider et overblik over sagstyper.
Jeg har kun været ansat i en måned og kan derfor ikke bedømme det på nuværende tidspunkt. Derfor skal der også ses bort fra de tvungne besvarelser af spørgsmål angående 2003.	-
Journalen kan give god personlig service.	Masser af papir i en sagsmappe / en stor del af journaliseringen foregår i min reol.
Jeg har kun sendt gamle sager over og har derfor svært ved at give yderligere bemærkninger.	Det virker omstændigt.
Tidsanvendelsen er yderst minimal for den enkelte medarbejder, da medarbejderen blot sætter sekretæren som cc på de sager, som skal journaliseres.	Den enkelte medarbejder har ikke adgang til det nuværende journalsystem, så man er afhængig af at få sekretæren til at finde udvalgte sager. Dette er specielt tilfældet, når vi taler om gamle sager, idet medarbejderen typisk har en kopi af de nye sager.
Nemt og hurtigt.	Mangler overblik og hurtig historik /
Det er enkelt kun at anføre navnet på journalfører som "bcc" på ind- og udgående mail, der skal journaliseres.	Hvis journalfører ikke er til stede, kan det være problematisk at fremfinde aktuel sag/viden.
Det er meget lidt tidskrævende.	Overblikket over ens sager er meget dårligt, og såfremt sagerne er lagt videre til journalen, tager det forholdsvis lang tid at finde dem frem.
Jeg kender ikke systemet godt nok til at vide, om der er noget særligt godt ved det.	Manglende kendskab til processerne. Hvor går jeg hen, hvad er proceduren, hvor meget skal journaliseres? Der mangler en introduktion til organisationen omkring journaliseringen.
At jeg som udgangspunkt ikke arbejder med journalisering.	-
En god central journalisering.	Sager kan gå forkert på plads.

Stærke sider ved journaliseringen	Svage sider ved journaliseringen
Jeg kan ikke svare på spørgsmålet, da jeg ikke sidder med de pågældende opgaver.	Jeg kan ikke svare på spørgsmålet, da jeg ikke sidder med de pågældende opgaver.
Det tager næsten ingen tid for den enkelte sagsbehandler.	-
At jeg ikke selv skal sørge for journaliseringen, da det bliver foretaget andet sted.	-
Minimal tidsforbrug, ensartethed i journaliseringssystemet.	At journalen ikke ligger på Rådhuset, men i Stormgade, dog et mindre problem.
Jeg bruger ikke meget tid på at journalisere m.v.	Det giver ikke så megen videndeling.
At de personer, som journaliserer, har et indgående indblik i journaliseringssystemet og ved præcist, hvor de forskellige sager skal arkiveres og har et godt overblik. / De kan hurtigt genfinde en sag eller fortælle, til hvem de sidst har sendt den.	Hvis en sag er udlånt, og vedkommende har glemt at aflevere sagen igen, har jeg været ude for, at vedkommende ikke har kunnet finde sagen. Vedkommende havde måske lånt den til en anden, som også har glemt at aflevere sagen osv.
Tidsanvendelse: Jeg bruger absolut minimal tid på journalisering. Ca. 10 min pr. måned i gennemsnit. / Sagsstyring: Effektiv og disciplineret brug af fælles drev i stifinder gør det let på tværs i kontoret at finde dokumenter - dette er optimal videndeling - og det giver alle et godt overblik. Vi bruger altså ikke p.t. den journaliserede sag som sådan, men de e-docs, der ligger på F-drevet.	Nogle gange glemmer man nok lige at få et doc. lagt til journalisering.
Det, som jeg skal have journaliseret, videregiver jeg til en, som er inde i journalsystemet.	Det er kun de medarbejdere, som sidder i det daglige og journaliserer, der kender til opbygningen. I tilfælde af fravær hos disse personer bruges der unødigt tid til at finde sagerne. / /
-	Ofte modtager vi konvolutter med breve til kontoret, der ikke er journaliseret, men det ændres vel, når vi selv står for journaliseringen senere.

Stærke sider ved journaliseringen	Svage sider ved journaliseringen
Jeg journaliserer og har derfor et godt overblik over sagerne.	Søgefunktionen er dårlig i det nuværende journalsystem.
8. kontor har altid fået journaliseret deres ting centralt, hvorfor vi har meget lidt med processen at gøre. Men det er jo et noget tungt system at skulle sende papirer til journalisering i en helt anden bygning og således vente på, at papirerne kommer tilbage med påført journalnummer. Det gode er selvfølgelig, at man selv slipper for at skulle gøre det, og at der er andre, som har helt styr på numrene og ligeledes på at finde dokumenterne frem igen.	Se ovenfor.
-	-
-	Det er rart, at man ikke selv skal journalisere.
At alle sagsbehandlere skriver journalnummer på deres mail.	At div. sager ikke kan fremfindes / at Stadsarkivet ikke kan finde sagerne.
Jeg har aldrig synes, at det nuværende journalsystem var godt.	Søgesystemet er dårligt, man skal være meget opmærksom på ikke at sætte tegn efter et "godt" søgeord. Der er ingen kopifunktioner i systemet. Det sker også, at søgefunktionen er ude af drift.
Intet.	Intet. Det bliver ikke brugt efter hensigten. Kun de meget officielle dokumenter bliver reelt journaliseret. Vi holder styr på sagerne på anden måde. Det virker. Det ville være meget tungt og dermed produktivitetshæmmende, hvis vi skulle "arbejde efter reglerne".
NB: 11.K kører nu på eDoc, derfor svar ud fra dette udgangspunkt: Lette re at overskue kollegers og egne sager. Giver bedre videndeling og sagsstyring.	Tager tid at oprette sager m.v.
-	Intet samlet overblik over kontorets sager.

Stærke sider ved journaliseringen	Svage sider ved journaliseringen
Man skubber ansvaret fra sig til andre! Man isolerer viden hos sig selv! -)	Det er meget tilfældigt, at alle registrerer sager og dokumenter. Det bliver meget svært at finde sager og dokumenter frem. / /
Nemt "bare" at sende sag og dokumenter til den fælles journal, som så opretter sagen, registrerer dokumenterne m.m.	Dokumenterne bliver ofte først registreret, når sagen sendes til fællesjournalen enten for at bero eller afsluttes. Derved ligger mange sager og dokumenter rundt om på kontorerne, som ikke kan findes via journalsystemet.
Jeg syntes, det er et udmærket system, nemt at finde sagerne, når de er journaliseret og arkiveret.	At der kræves meget plads, når sagerne skal arkiveres, da vi skal opbevare sagerne i 20 år, inden de kan sendes til Stadsarkiv.
Jeg ved, hvor mine ting er, jeg kan lige stikke hånden ned i bunken / og finde sagen frem.	Jeg kan ikke rigtigt komme på noget.
-	-
-	-
Det er hurtigt.	Giver ikke så meget videndeling.
-	-
Tja...	Systemet er svært at søge i, det er irriterende, at der er flere forskellige journaler,
Det er godt, at journalfunktionen ligger uden for kontoret med hensyn til tidsanvendelsen. /	Det er svært at danne sig et overblik over relaterede sager.
At jeg ikke selv skal journalisere.	At det kan være svært at afgøre, hvad der skal journaliseres, herunder bl.a. spørgsmålet om mail. / / At der ikke er et fælles system. I dag er der journalsystem, drev- og mail, hvor tingene gemmes. /
-	Manglende overblik og besvær med fremfinding.

Stærke sider ved journaliseringen	Svage sider ved journaliseringen
Rimelig enkelt system, lille tidsforbrug.	At kun enkelte medarbejdere har adgang til systemet.
Det er svært at få øje på noget godt i det nuværende system.	Det er besværligt og tidskrævende at kopiere og finde sagsnumre m.v. Det er også vanskeligt at få overblik over og fremfinde eksisterende sager og akter. Problemerne skyldes måske, at jeg ikke bruger systemet ret meget.
-	Jeg synes generelt, det har været besværligt at journalisere, og har givet mine sager til en assistent, som så har stået for at finde et sagsnummer m.m.