

Nye digitale løsninger kræver nye arbejdsgange og rutiner

I de kommende år vil der blive indført en række nye digitale løsninger i kommunerne. Dels lanceres en række store fælles systemer og dels skal den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi realiseres. Formålet er at give borgerne en bedre betjening, at højne kvaliteten i sagsbehandlingen og at gøre hele flowet i sagsbehandlingen mere effektivt. Men hvis de nye systemer skal indfri deres potentialer til højere kvalitet og effektivitet, er det KLK's erfaring, at det ikke er nok at lave mindre tilpasninger af rutiner og arbejdsgange. Forretning, arbejdsgange og systemer skal tænkes sammen og beslutninger og resultatopfølgningen skal hæves til et strategisk perspektiv

De fleste nye digitale løsninger, der implementeres i kommunerne, er standardløsninger, der er udviklet som generelle systemer til borgerbetjening og sagsbehandling. Det gælder fx mange af de digitale selvbetjeningsløsninger til borgerservice og det kommende system Min Digitale Byggesag. At få det bedste af ud af sådanne standardsystemer kræver en større omgang med omlægninger af egne arbejdsgange og rutiner i forhold til, hvordan systemet er tænkt.

Når man får en ny digital løsning, skal man derfor være meget omhyggelig med at finde ud af, hvori det nye består. Det gælder fx i forhold til, hvilke muligheder den nye løsning tilbyder, men også i forhold til om den stiller nogle specifikke krav til måden, arbejdet tilrettelægges på. Sammenhængen til det eksisterende skal sikres for at opnå gevinsten og opnå den mulige effektivitet.

I Min Digitale Byggesag vil en stor del af dialogen med borgerne og kvalitetssikring af borgernes ansøgninger om godkendelse af byggeprojekter i fremtiden kunne ske digitalt. Det betyder en helt ny måde at betjene borgerne på. Når byggesagsansøgningen modtages digitalt, gælder det om, at hele den efterfølgende sagsbehandling ligeledes foretages digitalt. Hvis kommunen printer borgernes ansøgninger ud, og ellers sagsbehandler på papir, som man plejer, kommer der ikke mange effektiviseringer ud af den nye digitale løsning.

En ny digital løsning kan også give en udfordring i forhold til de øvrige digitale systemer, der anvendes i sagsbehandlingen. Som fx



kommunes ESDH system. Selvom den nye digitale løsning er udstyret med standardiserede snitflader til andre systemer, skal disse også være parat til at modtage data. Mange kommuners byggesagsarkiv, kommuneplaner mv. er digitaliseret - men er der digital sammenhæng, og kan de direkte understøtte digitaliseringen af hele byggesagsbehandlingen?

Den største udfordring er dog tilpasningen af de interne arbejdsgange. Det er KLK's erfaring, at en væsentlig forudsætning for succesfuld implementering af en ny digital løsning er at have fokus på, hvordan de forskellige sagstyper kører gennem systemet. Herved kan arbejdsgangen optimeres for hver enkelt sagstype i lyset af de nye muligheder, som den nye digitale løsning giver. Det handler om at skabe balance mellem at få standardsystemet tilpasset kommunens ønsker og behov, og omvendt at udnytte standardsystemets muligheder ved at acceptere nye arbejdsformer eller organisatoriske snit.

Det er en stor udfordring for ledere og medarbejdere at skulle vænne sig til helt nye arbejdsgange og procedurer. Men det er KLK's erfaring fra mange forandringsprocesser og arbejdsgangsanalyser, at et fokus på både de konkrete ændringer i systemer og arbejdsgange kombineret med opmærksomhed på, hvad det betyder for medarbejderne, er vejen til en succesfuld implementering. Endvidere giver det grundlaget for, at de opstillede mål for den nye digitale løsning med hensyn til borgerbetjening, kvalitet og effektivitet kan opnås.

Juni 2012

Sådan tilrettelægges den gode digitaliseringsproces

Kommunerne står i disse år over for at skulle anskaffe og implementere nye digitale løsninger - løsninger der har til formål at effektivisere den kommunale opgaveløsning med udgangspunkt i borgernes behov. En succesfuld omsætning fra strategi til effektiv implementering afhænger i høj grad af kommunens tilrettelæggelse af digitaliseringsprocessen. KL's Konsulentvirksomhed (KLK) kan bistå kommunen i arbejdet med tilrettelæggelsen, som indebærer et øget fokus på processen før, under og efter den nye digitale løsning anskaffes og implementeres

At anskaffe og implementere nye digitale løsninger kan ikke klares ved en kort og hurtig indsats, men kræver en omhyggelig proces, der starter et godt stykke tid før der sættes strøm til den nye digitale løsning.

Det er KLK's erfaring, at man med fordel kan dele processen med anskaffelse og brug af nye digitale løsninger op i tre hovedelementer: Før, under og efter den nye digitale løsning anskaffes og implementeres.

Før

Før den nye digitaliseringsløsning anskaffes og implementeres, er der en række forhold, der skal undersøges og analyseres. Det drejer sig om:

- Hvad er potentialerne i den nye løsning? Det kan fx dreje sig om resultater for borgerne, effektivitet og produktivitet samt trivsel. Her kan man med fordel opstille en business case med omkostninger, resultater og effekter for den nye løsning
- Er vi parate til forandringen? Hvad er vores erfaringer med digitale forandringer, og hvordan er vores digitale modenhedsniveau? Hvordan vil vi gribe forandringsprocessen ledelsesmæssigt an, og hvordan sikrer vi medarbejdernes engagement?
- Ved vi, hvori det nye består, og ved vi, hvad der virker? Hvordan får vi afdækket de nye muligheder gennem innovative processer med fokus på ideudvikling og analyse, og hvordan får vi afprøvet, hvilke ideer der virker i praksis?

Under

Når vi skal implementere den nye digitale løsning, ligger hovedfokus på selve de konkrete handlinger og aktiviteter, vi skal udføre for at få den nye digitale løsning udrullet i vores organisation.

Det drejer sig fx om:

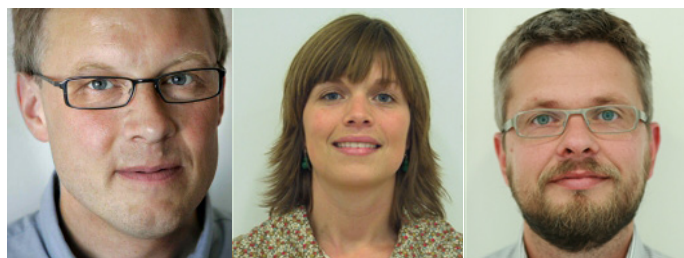
- Analyser af vores eksisterende og kommende arbejdsgange med henblik på tilpasning til det nye system
- Forankring af det nye system hos ledelsen og medarbejderne
- Kompetenceudvikling af medarbejderne
- Kommunikation til borgere, medarbejdere og samarbejdspartnere
- Fokus på forandring af kulturen og de nye arbejdsgange den nye løsning giver i vores organisation

Efter

Når der er sat strøm til den nye løsning, og vi arbejder efter de nye arbejdsgange, er der stadig en række opgaver. Det handler fx om:

- Opfølgning på de mål og succeskriterier der var for den nye løsning, fx i business casen og opfølgning på medarbejdertrivsel og kundetilfredshed
- Fortsat fokus på at fastholde de nye rutiner og samtidig være klar til, at der til stadighed vil være brug for forbedring af arbejdsgangene
- Spredning af erfaringerne med den nye løsning og forankring af de gode arbejdsrutiner og vaner
- Hvad vi har lært af den proces, vi har været igennem, og hvordan sikrer vi fortsat læring og forbedring af vores måder at bruge systemet samt spredning af erfaringen til andre digitale projekter

Hvis du vil vide mere om KLK's arbejde med tilrettelæggelse af digitaliseringsprocesser, kan du kontakte



Peter Bogh,
Chefkonsulent
Mail: peb@kl.dk
Telefon 3370 3275

Anne-Mette Scheibel
Konsulent
Mail: asc@kl.dk
Telefon 3370 3329

Ulrik Johansen
Konsulent
Mail: ujo@kl.dk
Telefon 3370 3171

Nyt fra KL's Konsulentvirksomhed

Målet med nyhedsbrevet er at inspirere kommunale medarbejdere, politikere og topledere med artikler om aktuelle tendenser, nye projekter og relevante projekter inden for ledelse, organisation, økonomi og styring. Du kan bestille "Nyt fra KL's Konsulentvirksomhed" direkte til din mailboks på www.kl.dk/klk/nyhedsbrev. Læs mere om KL's Konsulentvirksomhed på www.klk.kl.dk.