



## **Kommunernes forberedelse på at modtage Byg og Miljø i drift**

---

*Erfaringer fra de seks kommuner der har arbejdet med DOB*

Vejle Kommune, Rudersdal Kommune, Gentofte Kommune, Gladsaxe Kommune, Lyngby-Taarbæk Kommune, Aarhus Kommune - Foråret 2012

## INDHOLD

<b>1</b>	<b>Ledelsesresume</b> .....	<b>2</b>
1.1	Digitalisering er en nødvendighed .....	2
1.2	Hvorfor forberede sig på at modtage BYG OG MILJØ? .....	2
1.3	Konkrete anbefalinger baseret på pilotkommunernes erfaringer .....	3
1.3.1	Benyt lejligheden til at få fællesoffentlige data opdaterede .....	3
1.3.2	Tænk i at få etableret integrationer mellem BYG OG MILJØ og fag- og ESDH-systemer.....	3
1.3.3	Fokuser på at der er effektivisering i at se på processer og arbejds gange.....	3
1.3.4	Markedsføring er vigtig for at få mange til at bruge den nye kanal .....	4
1.3.5	Vær forberedt på at levere first line support (support til kunder og medarbejdere).....	4
1.3.6	Etabler et godt samarbejde med de ansvarlige for kommunens it .....	4
1.3.7	Få lavet et realistisk budget .....	4
1.3.8	Betragt opgaven som et forandringsprojekt.....	4
1.3.9	Se muligheder for tværkommunale samarbejder .....	5
<b>2</b>	<b>Dataopdatering og integrationer til kommunens ESDH- og fagsystemer</b> .....	<b>5</b>
2.1	Integrationer til ESDH- og fagsystemer .....	5
2.2	Vejle Kommunes erfaringer med dataopdatering forud for DOB .....	5
2.3	Scanning af byggesagsarkiv.....	6
<b>3</b>	<b>Proces og arbejds gange</b> .....	<b>6</b>
<b>4</b>	<b>Markedsføring</b> .....	<b>12</b>
4.1	Intern kommunikation .....	12
4.2	Ekstern markedsføring.....	12
4.2.1	Ekstern markedsføring i Gentofte Kommune .....	13
4.2.2	Ekstern markedsføring i Lyngby-Taarbæk Kommune.....	13
4.2.3	Ekstern markedsføring i Rudersdal Kommune.....	14
4.2.4	Ekstern markedsføring i Gladsaxe Kommune .....	15
<b>5</b>	<b>First line support i kommunen</b> .....	<b>17</b>
<b>6</b>	<b>Samarbejde med it-afdelingen</b> .....	<b>17</b>
<b>7</b>	<b>Budgetteringen</b> .....	<b>18</b>
<b>8</b>	<b>Der er tale om en forandringsproces</b> .....	<b>18</b>
<b>9</b>	<b>Mulighed for tværkommunale samarbejder</b> .....	<b>20</b>

## 1 Ledelsesresumé

Denne rapport er udarbejdet på opfordring fra KOMBIT, der af KL har fået i opdrag at udbyde et landsdækkende webbaseret it-system, der skal give borgere og virksomheder mulighed for at ansøge digitalt om byggesager, ansøgninger vedr. fredede bygninger og udvalgte sager på miljøområdet. KOMBIT vil efterfølgende sammen med en valgt leverandør og kommunerne udvikle Byg og Miljø (tidligere MDB).

Rapporten opsamler de erfaringer, som seks kommuner har med digital byggesagsbehandling. I perioden 2008-2011 samledes seks kommuner, Erhvervs- og Byggestyrelsen samt KL for i fællesskab at afprøve muligheden for at lave et webbaseret ansøgningssystem for byggesager. Pilotprojektet kaldet "DOB" resulterede i, at der i 2010 blev åbnet for digital ansøgning i Gentofte, Rudersdal, Gladsaxe, Lyngby-Taarbæk, Vejle og Aarhus Kommune. Selvom pilotprojektet er afsluttet, fungerer pilotversionen i de seks kommuner frem til den landsdækkende løsning Byg og Miljø er klar til brug i den enkelte kommune. Man kan se pilotversionen på <http://byggetilladelse.boligejer.dk/>

De erfaringer, som de seks kommuner har gjort sig i pilotprojektet, er samlet i dette notat og vil være en inspirationskilde til de kommuner, der står overfor at skulle forberede sig til at modtage digitale ansøgninger i den kommende løsning Byg og Miljø.

Notatet er udarbejdet af repræsentanter fra de seks DOB-kommuner i foråret 2012.

### 1.1 Digitalisering er en nødvendighed

Kommunerne står på en brændende platform. Kommunerne skal digitalisere, det er den vej samfundet og de øvrige parter i byggesagen går.

**Den fælleskommunale digitaliseringsstrategi** har et mål om at:

80 kommuner har implementeret digital ansøgning i 2015

70 % af ansøgerne gør brug af Min Digitale Byggesag.

Digitalisering af ansøgningsprocessen er kun en lille del af digitaliseringen af byggesagerne. Vi skal også ude i kommunerne gøre relevante data tilgængelige for borgerne. Lokalplaner, kommuneplaner, GIS-data med mere skal være tilgængelige digitalt. Vi skal TÆNKE hele området digitalt. Rådighedsindskrænkninger, lovgivningen og Bygningsreglementet skal kunne fremsøges digitalt og skal kunne spille sammen med BYG OG MILJØ, hvis vi skal klare de udfordringer fremtiden byder os.

### 1.2 Hvorfor forberede sig på at modtage BYG OG MILJØ?

Den kommunale byggesagsbehandling skal være digital. Som den fjerde part i byggeriet, skal også byggesagsbehandlingen være digital. De tre andre parter: Håndværkeren, rådgiveren og bygherren står lige nu og tripper og venter på, at også den kommunale byggesagsbehandling bliver digitaliseret.

Selv om BYG OG MILJØ først er klar i 2013, kan vi allerede nu begynde at forberede os. Når verden ændrer sig, er det nødvendigt at være klar til at imødegå forandringerne, og vi skal i kommunerne være klædt på til at håndtere opgaven.

Det er en stor opgave i de fleste kommuner at gå fra en mere eller mindre analog byggesagsbehandling med meget papir til den ideelt set papirløse behandling. Det handler om at skabe bro mellem noget nyt og gammelt, uden at skabe for stor usikkerhed og miste for meget i processen.

I mange kommuner er digitalisering allerede nu en proces, hvor man løbende vænner sine medarbejdere og kunder til forandringen. Vi har i dette notat som eksempel beskrevet, hvad der er gjort i Gentofte og Gladsaxe Kommuner. Især Gladsaxe Kommune er nu meget langt og arbejder i det daglige næsten fuldt digitalt.

### 1.3 Konkrete anbefalinger baseret på pilotkommunernes erfaringer

Med udgangspunkt i vores erfaringer vil vi give følgende konkrete anbefalinger til, hvor der i særlig grad er brug for forberedelse:

1. Benyt lejligheden til at få fællesoffentlige data opdaterede
2. Tænk i at få etableret integrationer mellem Byg og Miljø og fag- og ESDH-systemer
3. Fokuser på at der er effektivisering i at se på processer og arbejdsgange
4. Markedsføring er vigtig for at få mange til at bruge den nye kanal
5. Vær forberedt på at levere first line support
6. Etabler et godt samarbejde med de ansvarlige for kommunens it
7. Få lagt et realistisk budget
8. Betragt opgaven som et forandringsprojekt
9. Se muligheder for tværkommunale samarbejder

#### 1.3.1 Benyt lejligheden til at få fællesoffentlige data opdaterede

Alle data for din kommune skal gås igennem med en tættekam. Vores erfaringer er, at der er mange mangler og fejl i både de kommunale og de nationale data og registre.

DOB har trukket på følgende fællesoffentlige registre:

PlansystemDK
Arealdata fra Danmarks Miljøportal
WFS/WMS fra Kort- og Matrikelstyrelsen
Ejendomsdata fra OIS, BBR
Ejendomsdata fra OIS, ESR

Derudover trak DOB på Save Fredede og bevaringsværdige bygninger (FBB).

Der er ikke blevet trukket på lokale data. Der blev i DOB lagt til grund, at der kun skal trækkes på data, der er placeret i fællesoffentlige registre.

Opgaven består især i at gennemgå lokalplaner, byplanvedtægter og kommuneplan og dermed sikre, at alt i Plan.dk er helt opdateret. Derudover bør det sikres, at BBR er så opdateret som muligt, at beskyttelseslinjerne i Danmarks Miljøportal er i orden osv.

For at få et godt udbytte af en digital byggeansøgningsproces er det derudover klart en fordel, at det historiske byggesagsarkiv er digitaliseret.

DET ER UMULIGT, AT DIGITALISERE BYGGESAGSBEHANDLINGEN, HVIS GRUNDLAGET IKKE ER DIGITALT.

#### 1.3.2 Tænk i at få etableret integrationer mellem BYG OG MILJØ og fag- og ESDH-systemer

På landsplan ligger der mange udfordringer, når BYG OG MILJØ skal snakke sammen med forskellige kommunale systemer, f.eks. de forskellige ESDH- og fagsystemer. Det er oplagt at gå sammen i indkøbsnetværk for at sikre integration. Der er ingen tvivl om, at automatisering også på dette felt vil medføre effektiviseringer i byggesagsbehandlingen.

#### 1.3.3 Fokuser på at der er effektivisering i at se på processer og arbejdsgange

Gladsaxe Kommune er foregangskommune indenfor digital byggesagsbehandling. Kommunen har systematisk og vedholdende gennem snart fem år arbejdet målrettet mod en fuldstændig digitalisering af arbejdsgangene i byggesagsbehandlingen. Gladsaxe Kommune er nået langt og har i denne rapport viderebragt en række erfaringer.

Nogle af fokuspunkterne i Gladsaxe Kommunes forløb har været:

Accept af forløbet og omkostningerne overalt i organisationen

Ledelsesforankring er absolut nødvendigt

Skanning af de historiske byggesager

Lean

Opgradering af hardware

Kompetenceudvikling af medarbejdere

Vedholdende fokus på den gode digitale arbejdsgang.

### **1.3.4 Markedsføring er vigtig for at få mange til at bruge den nye kanal**

Gladsaxe, Rudersdal og Gentofte Kommuner har i nærværende rapport videregivet deres erfaringer og givet eksempler på deres markedsføring af DOB. Der bør gennemtænkes en markedsføringsstrategi, der opfanger den udfordring, der ligger i, at almindelige borgere kun bygger 1-2 gange i et helt livsforløb.

### **1.3.5 Vær forberedt på at levere first line support (support til kunder og medarbejdere)**

I DOB-regi var det den enkelte kommuner, der varetog first line support. Specielt i forbindelse med ny lancering, lancering af ændringer eller i forbindelse med markedsføringstiltag er det vigtigt, at der afsættes nødvendige ressourcer til at hjælpe brugerne, når de har problemer. Alternativet kan være, at ansøgningen sendes ind via en anden – og knapt så effektiv – ansøgningskanal.

### **1.3.6 Etabler et godt samarbejde med de ansvarlige for kommunens it**

Vi har i kommunerne oplevet, at meget it er outsourcet, og at ressourcerne til digitaliseringen ikke længere er i kommunen. Det betyder, at det kan knibe med at få et godt samarbejde med dem, der står for kommunens it. Det er nødvendigt, at skabe forståelse i hele organisationen for de nødvendige ændringer i backoffice, og det er absolut nødvendigt, at have it-sagkundskab tæt på processen. I en periode kan det være en fordel, at have en it-kyndig ansat i byggesagsafdelingen for at støtte i processen.

Der kan typisk være tale om, at medarbejderne skal have flere skærme, at inddataboksen skal være større, eller at der indkøbes og etableres storskærme, hvor store tegninger kan vises, og hvor der kan laves noter på.

### **1.3.7 Få lavet et realistisk budget**

Det koster penge og tid at digitalisere. Alt i alt har det kostet Gladsaxe Kommune 5 mio. kr. (inklusive skanning af de historiske byggesager) over 5 år. I henhold til den business case, der er lavet, vil pengene være betalt tilbage indenfor 10 år. Besparelsen bliver hentet på en mere rationel arbejdsgang uden, at det går ud over kvaliteten, og samtidig vil ansøgerne af byggetilladelser opleve, at kommunen altid har åbent.

Skanning af byggesagsarkivet har været den største enkeltpost, ellers er pengene gået til hardware, uddannelse og opdatering af software.

Der er sparet ca. 2 medarbejdere i afdelingen på de 6 år.

### **1.3.8 Betragt opgaven som et forandringsprojekt**

Der er nogle helt generelle faktorer, der skal overvejes inden man går i gang med et forandringsprojekt, som fx digitaliseringen af byggesagsbehandlingen. I god tid, fx 1½ år før idriftsættelse, skal der i kommunen

vælges en gruppe der kan gå foran og forberede overgangen. Der er nogle grundlæggende overvejelser, der skal være på plads:

Har man rette og tilstrækkelige med nøglepersoner? Hvis de ikke er med, vil det blokere for forandringen. De skal være klar allerede nu og være med til, stille og roligt, at forberede organisationen på forandringen.

Er de rette eksperter i organisationen med? Der har været problemer i nogle kommuner med overhovedet at lokalisere eksperterne.

Er der i gruppen tilstrækkelige medlemmer med en høj troværdighed og respekt, så deres beslutninger/udtalelser bliver taget alvorligt?

Er der nok erfarne ledere til at gennemføre forandringen?

### 1.3.9 Se muligheder for tværkommunale samarbejder

Derfor må det anbefales at gøre sig overvejelser om tværkommunale samarbejder. Der ligger effektiviseringsmuligheder i netop samarbejde på tværs af kommuner, hvor fuld udnyttelse af de byggefaglige kompetencer kan foregå, hvis det digitale virker.

## 2 Dataopdatering og integrationer til kommunens ESDH- og fagsystemer

### 2.1 Integrationer til ESDH- og fagsystemer

Der var mange udfordringer i forhold til, at få DOB til at "snakke" sammen med forskellige kommunale systemer f.eks. de forskellige ESDH- og fagsystemer. Udfordringen var så stor, at den blev opgivet i pilotprojektet. Der blev således ikke etableret integrationer til ESDH-systemer i pilotperiodens forløb.

Dette er et signal om, at etablering af integrationer kræver en vis indsats, hvis de skal fungere. Derfor er det en god ide, at gå i gang med arbejdet med integrationer, så snart KOMBIT melder en snitfladebeskrivelse ud.

I forhold til det kommende Byg og Miljø-system synes det oplagt at gå sammen i indkøbsnetværk for at deles om udgiften til at lave integrationerne. Der er ingen tvivl om, at automatisering også på dette felt vil medføre effektiviseringer i byggesagsbehandlingen.

### 2.2 Vejle Kommunes erfaringer med dataopdatering forud for DOB

I Vejle Kommune valgte vi forud for DOB at fokusere på at få bragt datakvaliteten af de dataregistre som DOB trækker på så god som mulig. Udgangspunktet var at skabe et klart administrationsgrundlag ud fra en devise om: "Data skal kunne hentes fra et sted". Når data så er samlet, skal registre løbende opdateres.

Noget som har været problematisk i Vejle Kommune, er at mange data i både de lokale og de centrale databaser ikke var ajourførte, simpelthen fordi ressourcerne, eller behovet ikke havde været der. Men med øget fokus på, at borgere og virksomheder skal kunne betjene sig selv 24-7, skal datakvaliteten stærkt forbedres.

DOB har trukket på følgende fællesoffentlige registre:

PlansystemDK
Arealdata fra Danmarks Miljøportal
WFS/WMS fra Kort- og Matrikelstyrelsen
Ejendomsdata fra OIS, BBR
Ejendomsdata fra OIS, ESR

Der er ikke trukket på lokale data (med undtagelse af en særlig konstellation for Vejle Kommune, fordi der ved DOB-projektets start ikke var lavet FOT-data for kommunen).

Der blev i DOB lagt til grund, at der kun skal trækkes på data, der er placeret i fællesoffentlige registre. Et andet væsentligt register at sikre opdatering af er BBR-registeret.

### Plandata i kommuneplan og lokalplaner

I Vejle Kommune viste det sig, at der manglede en del opdatering af datasæt som beskyttet natur og de forskellige byggelinjer og beskyttelseslinjer i plan.dk. En del af disse opdateringer ligger hos kommunerne, og det er en klar fordel at få sådanne data bragt i orden i Danmarks Miljøportal, inden man sætter gang i ansøgninger via Byg og Miljø.

Mange informationer som trækkes ud af plandata, kommuneplaner og lokalplaner er ikke obligatoriske oplysninger, og disse er derfor ofte ikke opdaterede eller tilgængelige digitalt i plan.dk. Det gælder f.eks. oplysninger om bebyggelsesprocent, maksimal bygningshøjde og maksimalt etageareal. Også forhold omkring selve byggeriets udtryk kan være fastlagt ved retningslinjer i planerne, men er ikke lagt i plan.dk. Disse forhold fremgår kun af den tilhørende pdf. I plan.dk kan kommunerne selv forbedre administrationsgrundlaget ved at sørge for opdatering af plan.dk med sådanne relevante data, også selvom de ikke er obligatorisk at indberette.

### 2.3 Scanning af byggesagsarkiv

Et vigtigt grundlag for at kunne lave selvbetjening i en byggeansøgning er, at borgere og virksomheder kan se i det historiske byggesagsarkiv.

Byggesagsarkivet har i pilotprojektet DOB været udstillet på lidt forskellig vis. I nogle kommuner har alle haft adgang (Vejle Kommune), i andre kommuner har borgere og virksomheder skulle bede om adgang (Gladsaxe Kommune), mens byggesagsarkivet endnu ikke er blevet digitaliseret i Aarhus Kommune.

En gængs opfattelse er, at når det historiske byggesagsarkiv er skannet, så er det digitalt. Overordnet set, er det også korrekt, men der er lang vej fra et skannet byggesagsarkiv til et digitalt materiale der kan anvendes direkte i byggesagsbehandlingen. Prøv at forestille jer, en digital ansøgning om en tilbygning til en eksisterende sag, og så får man bebyggelsesprocenten ud med to decimaler? Sådan er det ikke, men det er et mål.

## 3 Proces og arbejds gange

I dette afsnit gengives Gladsaxe Kommunes fortælling om det at arbejde med LEAN og papirløse sags gange – og som et eksempel på, hvad der kan opnås ved at have det rette fokus.

### Hvorfor lykkedes det så med DOB i Gladsaxe Kommune?

Der er kun sjældent én vej til målet. Nedenstående er en fortælling, der primært er baseret på erfaringerne med en god og succesfuld digitaliseringsproces, der er gennemført i Gladsaxe Kommunes Byggesagsafdeling i årene 2006-2011. Visse elementer væver sig dog igennem hele forløbet som en rød tråd og disse erfaringer vil i det efterfølgende fremstå som forsigtige generaliseringer.

Stoffet er for overskuelighedens skyld ordnet i en slags digitaliseringens dogmer:

### Først TEAM, så LEAN og siden DIGITALISERING

Der er tale om en PROCES. Den tager vi lige en gang til: Der er tale om en PROCES. Der er tale om en proces, der aldrig stopper. Der er med andre ord ingen vej tilbage. Men du kan sagtens indløse en billet til et tog, der er gået. Mange konsulentfirmaer lever af dette. Har du f.eks. hørt om de talrige lean-konsulenter, der har været indover en eller anden kommunal forvaltning med analyse af arbejds gange og forslag til nye processer? Som regel dør disse initiativer, når konsulenten er ude af døren, og de lovede effektiviseringer (og besparelser) kommer aldrig. Effektiviseringer og besparelser kræver en ledelsesmæssig forankring, og hvis denne forankring ikke er tilstede – ja så dør initiativet.



I Gladsaxe Kommune (63.000 indbyggere og ca. 1000 byggesager pr. år) tog vi konsekvensen af dette, og vi forberedte os til, at der nok ikke var en nem vej til målet. Vi startede med at ændre kulturen radikalt. Udgangspunktet var enkeltstående sagsbehandlere med tilhørende "kampe" mellem administrativt personale og byggeteknikere til 3 team hver bestående af 1 administrativ og 3 teknikere.

Vi startede med at indtage et storrumskontor [hvilket er en proces i sig selv, som kun behandles sporadisk i denne kontekst].

Der blev undervejs arbejdet ud fra en gennemført Belbin-test (analyse af teamsammensætningen), der IKKE skabte den perfekte teamstruktur, fordi vi kun var 12 medarbejdere. Testen gav derimod en forståelse for de forskellige faglige roller og en overbevisende indsigt i kollegaernes "særheder", som efterfølgende resulterede i et decideret godt arbejdsklima. Der blev suppleret med forskellige udefra kommende spotoplevelser i form af dagsaktuelle debattører, f.eks. en fremtidsforsker og en præst – og så var teamstrukturen på plads. Der var altså etableret det, man i den producerende del af verden kalder "selvstyrende grupper".

Dermed var grunden lagt til at introducere LEAN, hvilket dybest set blot betyder, at organisationen trimmer sine processer. Vi brugte 2 år på at strømline vores byggesagsafdeling. Det kan varmt anbefales, at dykke ned i dette både brugte og misbrugte begreb. Uden lean-værktøjskassens værdistrømsanalyser, kaizen møder, mv. var vi formodentlig ikke blevet i stand til at demonstrere vores effektivitet i Gladsaxe Kommune. Med Lean-management halverede vi vores sagsbehandlingstid på 2 år, og såvel teamorganiseringen som lean-processerne blev vores adgangsbillet til det digitale tog. Det har meget handlet om den enkelte medarbejders adoption af principperne, og dermed den grundlæggende forståelse for mobilisering og løbende udvikling.

I "lean-sproget" kalder man arbejdsgangsanalyser for værdistrømsanalyser (det er næsten det samme, og alligevel ikke). Med lean-ledelse kan man nå langt i retning af effektivisering, der skaber lidt "luft" i ellers kompakt sagsbehandling. Men de store landvindinger kommer, når processerne decideret tænkes og kreeres digitalt. Her genereres det oplagte besparelspotentiale.

I Gladsaxe Kommune blev PAPIRLØSHED en slags dogmeregulering i vores arbejde.

## Det Digitale Byggeri (DDB)



For ca. 20 år siden blev de første armbøjninger gjort i forhold til at digitalisere den samlede byggesektor i Danmark. Det blev til en *statslig satsning* omkring årtusindskiftet på ca. 30 mio. Formålet var at "strømline" byggebranchen og samtidig overkomme det årlige spild på ca. 17 mia. om året som forskellige analyser viste. Der blev bl.a. nedsat et sekretariat (bips), som skulle koordinere de 5 hovedmål udtrykt i de såkaldte *bygherrekrav*:

Udbud, tilbudsgivning og licitation via internettet

3D digitale modeller

Projektweb - også på byggepladsen

Digital aflevering af data om drift af byggeriet

Og gennemførelsen af et *fundament* (nyt klassifikationssystem)



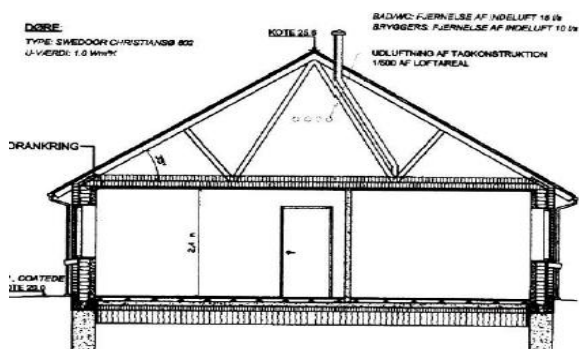
Undervejs er der dannet konsortier på tværs af traditionelle skel i byggebranchen, og efter 10 år er mange af tankerne blevet til virkelighed, omend undersøgelser viser, at der stadig er et milliard-stort besparelspotentiale i sektoren. Processen har givetvis hjulpet den danske byggesektor, men undervejs er der opstået nye debatter, f.eks. om hvorvidt der skal designes i 2D eller 3D. Rådgiverbranchen har længe arbejdet i 3D-modeller, og efterhånden er mange grene af især byggevarerindustrien begyndt at tænke i produktmodeller. Der tales nu om egentlig projektering i BIM (Building Integrated Models) med tilhørende international standardisering.

Alt sammen noget en lille byggesagsafdeling naturligvis må forholde sig til. Derfor formulerede Gladsaxe dogmet: Bygningsmyndigheden skal blive BYGGERIETS 4. PART.

### Sæt strøm til dokumenterne eller digitaliser sagsbehandlingen

Forhold jer til BLANKETSYNDROMET. Megen snak om digitalisering indledes med spørgsmålet: Hvordan kan vi gøre vores dokumenter digitale? Mange kommer i tanke om word-skabeloner for standardskrivelser, omlægning af papir-blanketter til excel-regneark osv. Digitalisering handler dog nok så meget om digitale arbejdsprocesser. Derfor opstod idéen om papirløshed – altså: Hvordan kan vi ændre papir-tænkte arbejds gange? Det er fint med brevskebeloner osv. Det er også fint med værdistrømsanalyser, men lær jer selv, at arbejds gange skal tænkes DIGITALT.

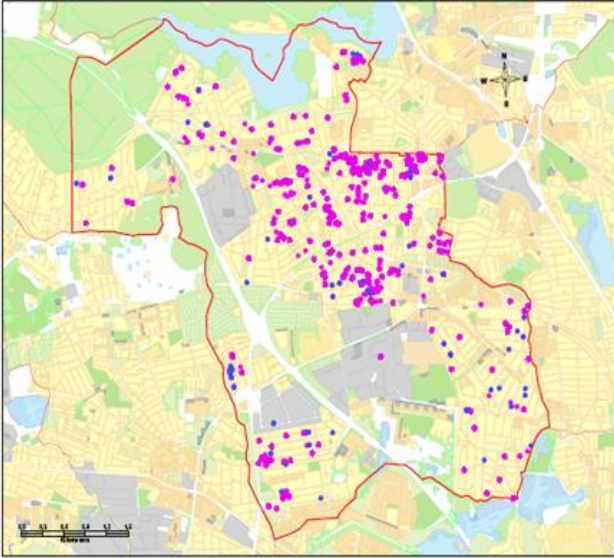
Det kan blive en hel sport at opnå digitale genveje – at "kortslutte" traditionelle arbejdsrutiner. Tænk dokumenter, planer, mv. i en digital kontekst, hvilket bl.a. kan betyde, at alting tænkes i "småbidder", der frit kan kombineres i stedet for store sammenhængende tekstmængder.



### Scanning af byggesagsarkivet.

Netop scanning er vel det korrekte ord for det første skridt i retning af et digitalt byggesagsarkiv. I Gladsaxe tog processen 3 år med eksternt firma på opgaven. Herefter blev alle dokumenter og tegninger placeret på et såkaldt web-lager, og en moderne sortering kunne finde sted. Denne sortering inkluderede bl.a. fjernelse af alle CPR-numre og sårbare dokumenter ifølge PET's liste. Vær opmærksom på at terrorlovgivningen har skærpet kravene ift. tidligere. I denne sammenhæng er det et *must*, at der er tale om en OCR-scanning, hvorved søgning i hele arkivet kan finde sted. I Gladsaxe var der tale om dokumenter, der fyldte ca. 1.5 km løbende hyldeveter i det gamle papirarkiv. Man skal dog være opmærksom på, at scanning er en 2D-teknologi, og hvis tegninger skal matche fremtidens BIM-modeller bør det overvejes, hvorvidt de skal vektoriseres (rejses i 3D).

Samlet skal der kigges på alle hjørner i sagsbehandlingen – alle løstflagrende papirkort må digitaliseres, og der skal med andre ord etableres en GIS-strategi i forvaltningen.



Forbindelsen til BBR bør automatiseres, og medarbejdernes arbejdsrutiner skal understøttes af digitale hjælpemidler.

Få styr på alle de lokale databaser I anvender – eller etabler nye databaser. Det kræver programmeringstid, men det indhentes hurtigt i den daglige drift. De fællesoffentlige databaser var sikret igennem DOB og vil blive det gennem BYG OG MILJØ. Eller dogmemæssigt formuleret: etabler en IKT-POLITIK.

#### **(Den gode) Sagsbehandling og service**

Sagsbehandling/sagsstyring skal tænkes både indadtil og udadtil. De digitale arbejdsgange bør afspejle borgerens/brugerens behov. Det betyder i praksis, at det er nødvendigt at forholde sig til såvel stigende mailkorrespondance som nye digitale medier. I Gladsaxe Kommune blev både telefontid og åbningstid korrigeret som konsekvens af dette. Det bør yderligere overvejes, hvordan digitalisering kan understøtte ”kundens” behov for præcis service?

Det er ikke længere nok med en generel henvisning til kommunens hjemmeside.

Det kan f.eks. være et helt legitimt krav, at en kunde kan følge sin sagsbehandlingsproces på nettet.

KMD-byggesag og lignende sagsstyringssystemer er ”frit i luften svævende” og medfører ofte dobbeltjournalisering eller manglende dokumenter i kommunens ESDH-system. I Gladsaxe Kommune blev ESDH-systemets ejendomsmodul ændret/ombygget til egentlig styring af byggesager.

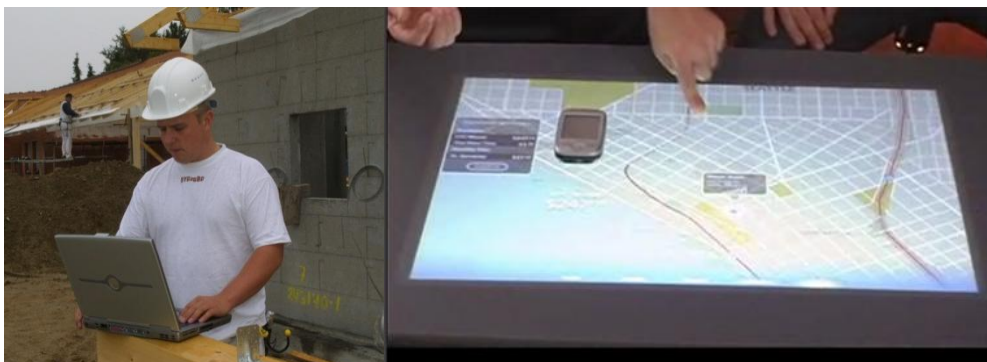
Under alle omstændigheder skulle dette understøtte DOB.

DOB blev netop udviklet ud fra idéen om, at det skulle være nemt at ansøge om byggetilladelse – altså en fokusering på ”kundens” behov. Ansøgningsmodulet blev implementeret i 6 pilotkommuner i 2010, og sidegevinsten skulle være en mere smidig intern sagsbehandling (primært gennem modtagelse af flere *fuldt oplyste byggesager*).

Vi har målt på disse forhold, og konklusionen fremhæver, at ansøgerne er tilfredse (om end rådgiverne gerne så, at alle kommuner, de arbejder med, har systemet), samt at den helt store gevinst for byggesagsafdelingen vil kunne udmøntes såfremt ansøgningsmodulet er koblet til ESDH, således at sagerne automatisk opretter sig selv (og evt. at kvitteringsskrivelse automatisk genereres og afsendes elektronisk). Dogmet er en DIGITAL WIN-WIN SITUATION. Kan jeres ESDH-system klare dette, og er alle medarbejdere gearet til denne form for service?

## IT software og hardware

Alle medarbejdere fik en ekstra skærm i ca. A3 størrelse, hvilket faktisk ikke var så besværligt, da skærkortet i forvejen er designet til A-3 skærme. Gamle tegninger i den berømte "badelagen" størrelse fra arkivet måtte vi indkøbe en enkelt storskærm til. Samtidig fik vi løst udfordringen med tegninger/dokumenter som alle skal kigge på samtidig (f.eks. i mødesammenhæng). Samlede udgift for hardware var ca. 50.000. IPad er overvejet i forbindelse med tilsyn på grund af sin mobilitet.



*Adobe Professional* kan klare problematikkerne med elektronisk stempling af tegninger og måling på tegninger – så den må skaffes.

Modtagelsen af de mange forskellige formater for tegningsprogrammer løses nemt med viewere hentet fra nettet. Størstedelen af tegningsmaterialet udveksles dog i pdf-filer. Dette format kan endvidere accepteres i diverse arkiv-sammenhænge.

GIS udgør en særskilt problematik, idet der findes konkurrerende systemer på markedet. I kommunernes frivillige FOT-samarbejde arbejdes der bl.a. med dette, men alt andet lige bør kommunens førnævnte GIS-politik være klar og entydig. GIS kan endvidere anvendes i samklang med borgeres andre e-systemer f.eks. iPhones GPS, der kan afgive koordinater på relevante byggeforhold til kommunens GIS-kort. De fleste supplerer dog med diverse Google services.

ESDH-systemer varierer fra kommune til kommune og IT-afdelinger prioriterer forskelligt. Derfor har det været afgørende for vores digitaliseringsproces, at vi selv rummede en ingeniør, der tilfældigvis også havde en datalogisk "fortid". Dette forhold lettede kommunikationen væsentligt, idet sammenstødet mellem sprog/verdener SKAL overkommes bl.a. for at undgå unødvendige udgifter. Måske bør der sættes målrettet på disse kompetencer ved efteruddannelse/rekruttering af personale.

DOB-ansøgningsmodulet udgør hele tankegangen bag udviklingen af BYG OG MILJØ. Den baserer sig direkte på sagstyperne beskrevet i Bygningsreglement.

I DOB ligger allerede prototypen på et slags projektweb fildelingsrum. Her kan bygherre dele dokumenter med såvel rådgiver som entreprenør og myndighed. Ansøgningsmodulet er blot ét ud af mange selvbetjeningsystemer, hvorfor det indgår i den samlede uddannelse af kommunens såkaldte ambassadører, der i rådhusets forhal kan vejlede borgere i brugen af digitale systemer.

Organisationerne i byggesektoren har besluttet ønsket sig ens brugergrænseflade i alle kommuner, således at ansøgningsproceduren ikke drukner i fortolkningsmuligheder. Dogmet må være ENSARTETHED gennem digitalisering såvel udadtil som indadtil.

## Ledelse og styring

VEDHOLDENHED er dogmet når det handler om den ledelsesmæssige indsats i forbindelse med organisationsforandringer. Ikke mindst når det handler om at forstå lean-principperne, der ofte vender tingene på hovedet, f.eks. at sidst indkomne sag skal behandles først!

Mange vil mene, at så bliver de først indkomne sager aldrig taget. Men i kombination med selvstyrende teams, tillid til leder og kollegaer og ikke mindst kaizen-processen (her afklares f.eks. flow i arbejdsgangene, og der tages stilling til afdelingens udvikling). Kaizen møder foregår typisk ½ time pr. uge, hvor deltagerne står op – det er effektivt. Men lean kan ikke læres/indarbejdes på 3 måneder. Der skal typisk sætse på resultater efter et par år – men så kommer de – og så synes medarbejderne ligefrem, at det er sjovt at gå på arbejde. Der er klart tale om en stressnedsættende styringsteknologi.

Ledelsesmæssig vedholdenhed kan i denne sammenhæng udøves af både mellemlider og teammedlemmer. Det handler selvsagt om viden om lean, men det handler også om ildsjæle og videndeling. I Gladsaxe Kommune holder vi et kort videndelingsmøde hver morgen – og samtidig er organiseringen baseret på ledelse af selvledelse.

Tidligere er det blevet nævnt, at der blev etableret 3 teams i ét storrumskontor. Traditionelt er støjproblemer storrumskontorets svøbe. Men vi etablerede samtidig en vagtfunktion, der består af 2 medarbejdere, der på skift bemander et lille kontor, hvor alle indkomne henvendelser behandles. Her klares de "støjende" telefoner, og dermed bliver der fred og ro i storrumskontoret til granskning af byggesagerne. Alle deltager i vagten på skift, således at der altid sidder én administrativ og én byggetekniker sammen. Herved dækkes de fleste henvendelser, og herved sikres at teammedlemmerne blandes og videndeling sker løbende. Vagten sørger ligeledes for daglig journalisering og visitation af alle nye sager.

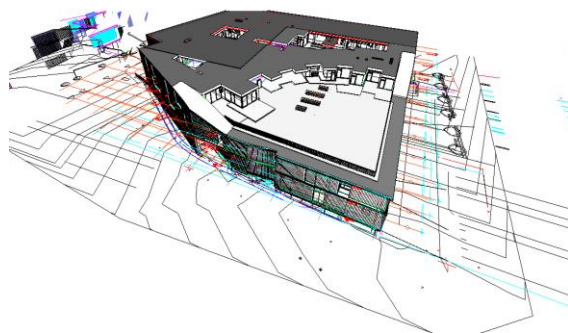
Efter en vedholdende indsats kører systemet nu af sig selv, hvilket også skyldes topledelsens accept. Dette er nødvendigt – måske netop fordi, der ikke er nemme/hurtige genveje. Vi håber, at andre kan bruge Gladsaxes erfaringer, og derigennem trods alt gennemføre forandringerne hurtigere. Og så skal topledelsen egentlig kun sikre at respektive enheder/forvaltninger kører en slags parløb omend processerne kan være vidt forskellige. Stjernehøring kan være en illustration af dette, idet de udgår fra byggesagsbehandlingen og netop inddrager alle andre afdelinger i den tekniske forvaltning i processen. Samarbejde på tværs af afdelinger må helhedstænkes. Digitale hjælpesystemer kan i øvrigt gøre sådanne arbejdsgange mere overskuelige og effektive.

Indførelsen af papirløsheden i Gladsaxe har endvidere været en læringsproces – eller måske snarere en pædagogisk udfordring. Vi har trænet meget, vi har næsten givet op undervejs, men vi gennemførte. Vores metode har handlet om at "spise elefanten i småbidder", så en form for ledelsesmæssig coaching er på sin plads.

Den 1. september 2011 blev Gladsaxe Kommunes byggesagsafdeling helt papirløs. Det vil sige – næsten. Vi modtager stadig enkelte papiransøgninger, men de scannes allerede i receptionen, hvorefter myndighedsfunktionen kun oplever sagen elektronisk. Og så er der den lille finurlighed, at vores erfaring siger, at papirudgaven af bygningsreglementet alligevel er den hurtigste! Her har Energistyrelsen måske en udfordring?

Dogmet må være: FJERN DE DIGITALE SKRANKER.

SÆT I GANG ☺



## 4 Markedsføring

I de enkelte DOB-kommuner har man markedsført DOB forskelligt. Der har ikke i pilotprojektet været nogen decideret planlagt strategi, som skulle følges, hvorfor de enkelte kommuner har forsøgt sig med forskellige tiltag.

Vores erfaring er, at det er vigtigt, at der i den enkelte kommune er en klar strategi for markedsføringen af DOB. Der skal være en strategi for både den eksterne (kunderne) som den interne markedsføring (medarbejderne i byggesagsbehandlingsafdelingen men også medarbejdere der tager sig af kommunale ejendomme). En klar strategi er vejen til succes for Byg og Miljø i kommunen.

I forhold til erfaringerne fra DOB, har de eksterne tilbagemeldinger gået på, at det er selve blandingen af personlig oplysning, samt information der i stigende grad har været tilgængeligt på nettet, der har højnet brugen, forståelsen og velviljen for DOB.

Det er en naturlig forlængelse, når man implementerer et sådant system, at også mere materiale er tilgængeligt online, fordi man ønsker at trække brugere i den digitale retning. Et eksempel herpå er, at man tidligere kunne købe en lokalplan på kommunen i åbningstiden. Med DOB implementeret i kommunen kan man se og downloade sin lokalplan via systemet ganske gratis og se lokalplanen sammen med andre kort over det areal, som man planlægger at bygge på.

Flere og flere kommuner tilbyder denne og lignende service på deres hjemmeside, men det kan være svært for brugerne at navigere frem til det relevante materiale, da alle kommuner har deres egen opbygning af hjemmesider etc.

DOB giver et godt helhedsbillede og en ensartethed og brugerne kan finde de gældende planer og mange af de andre ting der vedrører deres ejendom. Det gælder både de GIS-lag som ligger i statens regi og de GIS-lag, som den enkelte kommune måtte have lagt ud i fællesoffentlige registre.

Brugerne får straks alle de oplysninger, de skal bruge, og oplever dermed en samhörighed og sammenhæng mellem det lovgivere og politikere melder ud, og det de kan finde, og bliver mødt med i kommunerne.

Med hensyn til ensartethed og genkendelighed vil virksomheder, rådgivere og borgere opleve, at krav til dokumentationsniveauet er ens, uanset hvor i de 6 DOB-kommuner, man søger.

I de følgende afsnit gennemgås 4 DOB-kommuners erfaringer (Gentofte, Lyngby-Taarbæk, Rudersdal og Gladsaxe) med ekstern markedsføring af DOB, og der gives eksempler herpå. Der har været fokus på både ekstern og intern markedsføring.

### 4.1 Intern kommunikation

I Gentofte Kommune har der internt været fokus på, at kommunens interne brugere af byggesagsbehandlingen (primært Gentofte Ejendomme) benyttede sig af DOB. Det er dels sket ved ledelsens mellemkomst, men også ved at byggesagsbehandlere vedvarende har gjort opmærksom på, at DOBBEN skal benyttes.

Der er fortsat et stort stykke arbejde forude, inden DOB bliver det foretrukne arbejdsredskab, og erfaringen er, at det vil være en god ide at starte med at udarbejde en intern implementeringsstrategi, eksempelvis i form af publicering på intranet, uddannelse og ledelsesbeslutninger. Hvorfor? Sikkert af flere grunde, men også fordi der samlet set ikke er ret mange brugere af DOB, og at det derfor vil give systemet et væsentligt større volumen, hvis kommunerne selv bruger DOB.

### 4.2 Ekstern markedsføring

I dette afsnit gennemgås fire DOB-kommuners arbejde med ekstern markedsføring af DOB.



#### 4.2.1 Ekstern markedsføring i Gentofte Kommune

Eksternt har **Gentofte Kommune** benyttet sig af kommunens hjemmeside (Genvej) samt af lokalavisen. Desuden har der fra byggesagsbehandlere været fokus på at promovere DOB i den direkte kontakt med borgerne. En egentlig strategi vil være det værktøj, der kan drive tilslutningen til DOB frem/fastholde resultaterne. Gentofte Kommune har oplevet, at antallet af DOB-ansøgninger startede på et højt niveau, men er faldet til det nuværende lavere niveau, hvor det ligger stabilt. Der har altså været en større interesse for DOB tidligere, end der er i dag. En klar kommunikationsstrategi ville sandsynligvis have forhindret denne udvikling.

#### 4.2.2 Ekstern markedsføring i Lyngby-Taarbæk Kommune

**Lyngby Taarbæk Kommune** har udsendt nedenstående materiale, som de selv har udarbejdet. Materialet er sendt til grundejerforeninger, boligselskaber & ejendomsmæglere. Materialet er desuden lagt på hjemmesiden, og fysisk lagt i borgerservice & på biblioteket.



På alle mails sendt fra byggesagsafdelingen, har der været et direkte link til DOB, som modtagere har kunnet klikke sig ind på.

Vicekontorchef

**NYHED:**



Lyngby - [blocked:http://www.ltk.dk/composite-7525.htm](http://www.ltk.dk/composite-7525.htm)

Plan & Byg  
Rådhuset  
2800 Kongens Lyngby

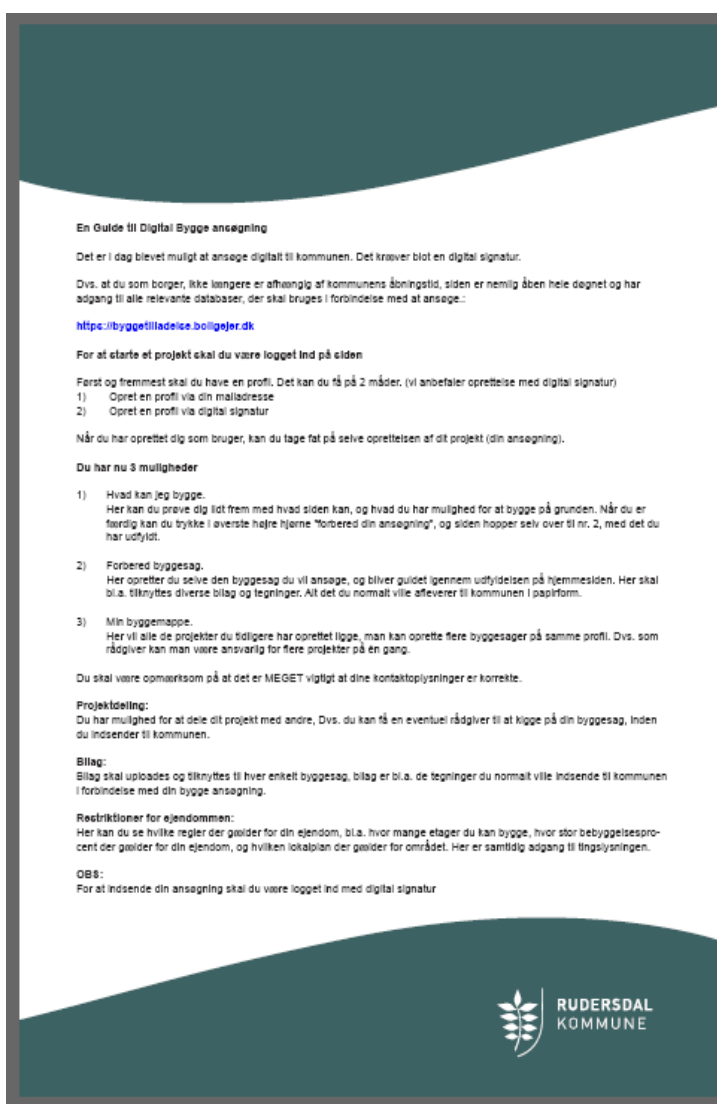
Telefon: 4597 3000 (Rådhus)  
Telefon: 4597 3501 (Direkte)

### 4.2.3 Ekstern markedsføring i Rudersdal Kommune

**Rudersdal Kommune** har haft 2 primære fokusområder for at markedsføre projektet eksternt.

Primært er kunder ved telefonisk og ved personlig henvendelse blevet oplyst om, at de nu kunne søge på nettet (kommunens hjemmeside) og derved være uafhængige af kommunens åbningstid.

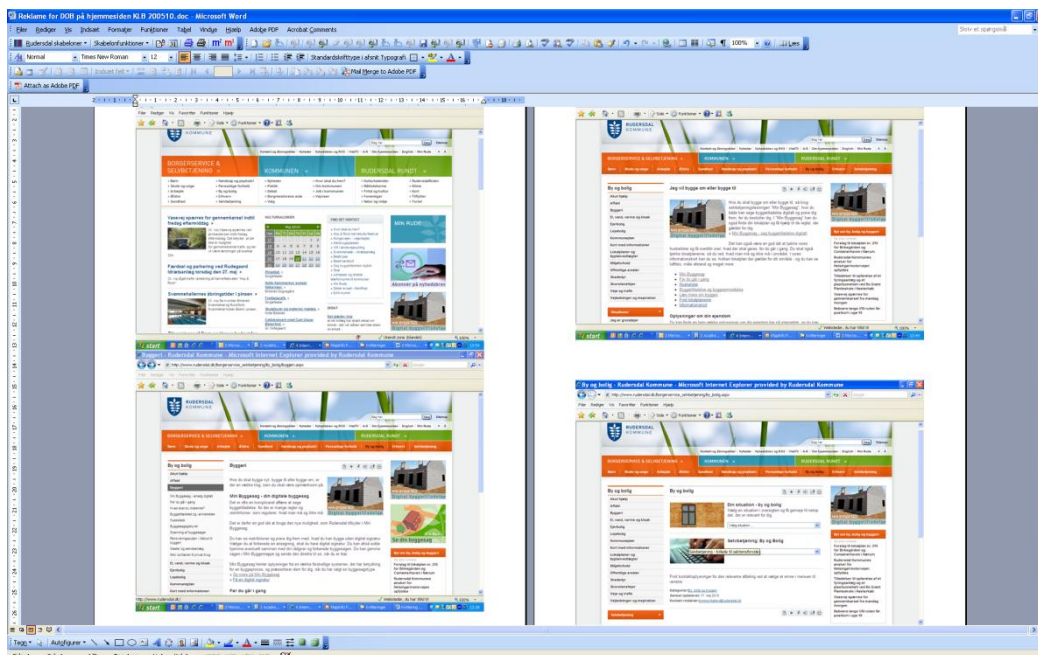
Derudover har Rudersdal Kommune udarbejdet denne A4, informationspjece, som har ligget i byggesagsafdelingen og er blevet udleveret til folk, ved personlig henvendelse.



It-mæssigt har der været satset kraftigt på oplysning. Det kan ses via indsatte dokument, hvor der i hele perioden har været arbejdet for, at der på forsiden af kommunens hjemmeside har været link til "søg byggetilladelse digitalt" (DOB) under "find det hurtigt" rubrikken, samt alle steder hvor der var skrevet om



byggeri, figurerede linket med billede af et hus under opførelse, som førte brugeren hen til DOB indgangssiden.



På alle E-mails fra afdelingen, har været indsat følgende i autosignaturen:

"Ved du, at du nu kan bruge vores selvbetjeningsløsning. [Min Byggesag](#). Hvis du skal bygge om eller bygge til, så brug selvbetjeningsløsningen "Min Byggesag", hvor du både kan søge byggetilladelse digitalt og prøve dig frem, før du beslutter dig. I "Min Byggesag" kan du også finde din lokalplan og få hjælp til de regler, der gælder for dig."

Der har været afholdt møder med grundejerforeninger, hvor der er blevet oplyst om systemet og hvilke muligheder det tilbød jf. restriktioner, lokalplaner etc. Også ved årlige møder med velkomst for nye borgere i kommunen, har man reklameret for DOB.

#### 4.2.4 Ekstern markedsføring i Gladsaxe Kommune

**Gladsaxe Kommune** har gjort følgende:

Banner på hjemmesiden

Skrevet om det med direkte link fra hjemmesiden

Via feltet selvbetjening på hjemmesiden

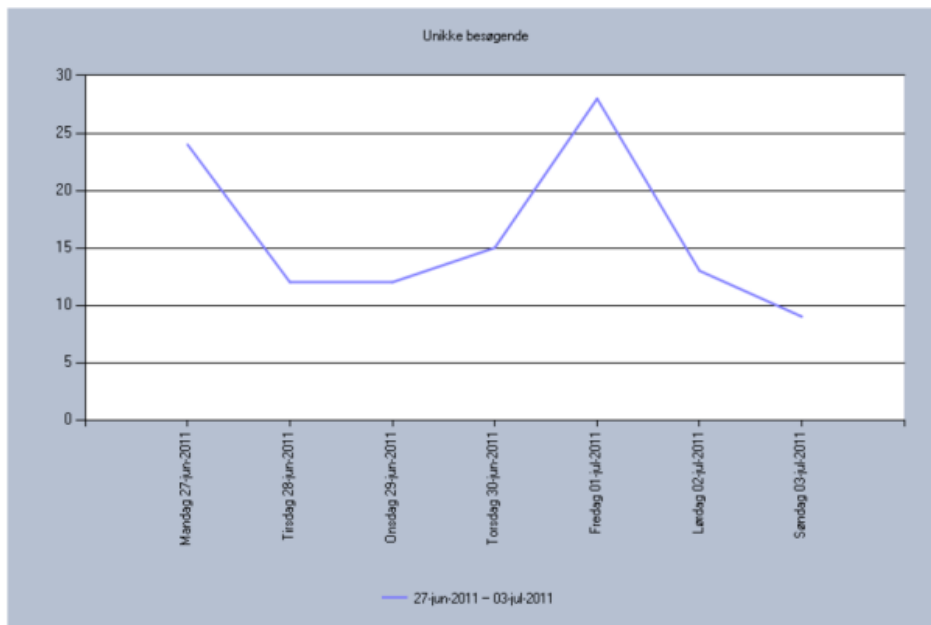
Postkort til udlevering

Fortalt om det i telefonen i vagten

På vores autosignatur

Forsøgt at komme i lokalavis - desværre uden held - af flere omgange

Når kunderne har henvendt sig enten pr. telefon eller personligt har man i kommunerne vist, hvordan systemet virker og på den måde reklameret for det. Kommunerne har også haft henvisninger i autosignaturen på E-mail, og der har kørt banner reklamer på kommunernes hjemmesider.



Markedsføringen havde en meget positiv effekt. Der er blevet målt på unikke besøg (hvor mange forskellige besøgende), og målingerne har vist, at de uger der blev satset kraftigt på markedsføringen – også på forsiden af kommunens hjemmeside, har der været væsentligt flere besøgende på DOB. Man har specielt kunnet aflæse, at der har været mange besøg i weekenden.

Af grafen kan aflæses, at fredag & mandag har været de dage, i denne specifikke periode, hvor der har været størst aktivitet.

En antagelse kunne være, at brugerne har forberedt deres ansøgning hjemme i weekenden, og indsendt den om mandagen, hvor de kunne kontakte kommunen, hvis de havde tvivlsspørgsmål inden indsendelse.

De uger, hvor der har været "bannere" på hjemmesiderne, har kommunerne generelt oplevet en stigning af ansøgninger via DOB.

Kommunikationen omkring de digitale løsninger har det med at kæmpe om den mest gunstige plads på kommunens hjemmeside, hvilket ikke har været optimal markedsføring. Vi har suppleret med avisartikler, postkort (både gammeldags og digitale), foredrag og omfattende support i startfasen. Det kan være svært at skelne mellem eventuelle egne systemfejl og fejl hos brugeren. Der bør gennemtænkes en markedsføringsstrategi, der opfanger den udfordring, der ligger i, at almindelige borgere kun bygger 1-2 gange i et helt livsforløb.

### Hvad siger brugerne?

Tilbagemeldinger fra brugere har været, at man har oplevet DOB som et tilbud i tråd med tiden.

At der har været personlig support i det omfang kommunen har haft mulighed for det, har givet brugerne tryghed, ved at de ikke har haft en oplevelse, af at al den personlige betjening, blot var erstattet af en hjemmeside.

Det er derfor opfattelsen, at den personlige formidling, kombineret med information på nettet, har været en stor fordel for udbredelsen.

## Anbefalinger

Der bør laves en fælles, national markedsføring af BYG OG MILJØ. Der kan for eksempel bruges landsdækkende tv, teasers og spots, så man når bredere ud. Med en større udbredelse vil man også kunne nå andre end de ansøgere, der skal bygge lige nu og her. Det vil også være en hjælp, hvis der centralt blev udarbejdet materiale, der kunne tilpasses i kommunerne. Det vil hjælpe kommunerne til at få en ensartet brug og markedsføring af BYG OG MILJØ.

## 5 First line support i kommunen

I DOB var det den enkelte kommune, der stod for first line support. Supporterne skal varetage den daglige support ved eksterne henvendelser omkring tvivlsspørgsmål vedrørende brugen af systemet. At have denne support, har været en vigtig faktor for projektets succes.

I supporten møder vi spørgsmål som:

Hvorfor skal jeg bruge DOB?

Hvordan kommer jeg i gang med DOB?

Hvad hvis det er en virksomhed?

Hvad nu hvis ansøger og ejer ikke er samme person

Hvad gør jeg, hvis jeg ikke har NemID/Digital Signatur ?

På længere sigt, bør alle sagsbehandlere kunne supportere brugerne, med de daglige problematikker, der opstår. I den forbindelse er det vigtigt, at man ikke undervurderer tidsforbruget. 1. line support er en kerneopgave rent ledelsesmæssigt, og der er behov for at der i organisationen er accept af tids & ressourceforbruget.

Med hensyn til kommunens hjemmeside er det vigtigt, at der klart og tydeligt er oplysninger om, hvordan man ansøger om byggetilladelse. Hvis der er flere kanaler at søge via, skal det fremgå tydeligt, hvilke fordele der er ved at anvende DOB.

## 6 Samarbejde med it-afdelingen

Der skal være et tæt samarbejde med de ansvarlige for kommunens it. Der vil være forskellige løsninger afhængigt af, hvordan kommunen organisatorisk er skruet sammen, men opgaverne og problemerne vil være de samme.

### Hvad har it-afdelingen hjulpet med

Den første hurdle i forbindelse med DOB var etablering af en postkasse, der var stor nok, til at rumme DOB-genererede ansøgninger. Specielt var der problemer med meget store filer, som fulgte med ansøgningerne. Det var dog en opgave som hurtigt blev løst.

I forhold til den fysiske arbejdsplads er der også nogle udfordringer, før sagsbehandlingen kan foregå digitalt. Specielt ansøgninger med mange og/eller store bygningstegninger/situationsplaner kan være vanskelige at overskue, med mindre de forefindes på papirform.

Det er derfor vigtigt med arbejdspladser, hvor der som minimum er 2 skærme, og hvis der er adgang til at anvende storskærme tæt på sin arbejdsplads vil det give nogle muligheder for også at håndtere de store tegninger digitalt med den rette software.

I Vejle Kommune har vi anskaffet en række storskærme og haft god nytte af et PDF-værktøj – Bluebeam PDF Revu – som har nogle super gode måleværktøjer til opmåling af afstande/længder og til arealopmåling, Vi har lige taget programmet i brug, men forventer os meget af det.

Med eksempelvis Bluebeam (men også andre produkter vil kunne løse opgaven) kan pdf-filer opdeles eller samles. Vi modtager forholdsvist ofte en pdf-fil med mange tegninger, men for at lette overskueligheden og

fleksibiliteten i vores ESDH-system, er det mest hensigtsmæssigt at hver tegning ligger som et selvstændigt dokument.

Der kan også opstå situationer hvor store rapporter eller beregninger er delt op af hensyn til den maksimale kapacitet på scannerens arkføder, disse dokumenter kan efter skanningen samles med Bluebeam, så det er ét dokument. Igen lettes overskueligheden. Bluebeam kan også sammenligne en revideret tegning med originaltegningen og markere ændringer. Dette kan lette arbejdet med komplekse tegninger og sikre at man hurtigt kan overskue alle ændringer".

På storskærmene kan vi direkte med touch foretage diverse opmålinger og påtegninger, og skærmene kan underopdeles et vilkårligt antal gange, så mange dokumenter kan vises på skærmen samtidig – eller flyttes over på en ekstra storskærm ved siden af.

Disse beskrivelser blot for at vise nogle muligheder for at arbejde digitalt med nogle af de dokumenter, der traditionelt har været problematiske i kraft af deres størrelse eller kompleksitet.

## 7 Budgetteringen

### Pris og kvalitet (Tal fra Gladsaxe Kommune)

**Nøgletal Gladsaxe Kommune:** 50.000 indbyggere, 1.000 byggesager årligt, 12 mand ansat i byggesagsafdelingen, oprindeligt 1.500 m arkiv, digitaliseringsprocessen har været i gang i 6 år.

Alt i alt har den samlede proces i Gladsaxe kostet ca. 5 mio. kr. (inkl. scanning af arkiv) og 2 mand trukket ud af den daglige drift i rundt regnet 3 år. Pengene, der blev politisk bevilget, er tilbagebetalt på mindre end 10 år ifølge den businesscase, der blev opstillet. Dette skyldes, at vi har reduceret med ca. 2 stillinger, men først efter den gennemførte effektivisering. Reduktionen i medarbejderstaben er sket gennem naturlig afgang, og har IKKE medført negativ påvirkning af eksternt eller internt serviceniveau. Tværtimod viser vores brugerundersøgelser en tilfredshedsprocent på 91 med vores byggesagsbehandling. Vi har heller ikke længere hængepartier f.eks. i form af flere åbne sager end absolut nødvendigt.

Husk at der kan være årlige driftsudgifter til f.eks. licenser, weblager, mv.

Perspektiverne ved de medfølgende kortere sagsbehandlingstider vil yderligere påvirke hele byggebranchen positivt gennem bl.a. sparede byggelånsrenter. Dogmesnakken handler om SAMME ELLER BEDRE SERVICE for færre midler.

## 8 Der er tale om en forandringsproces

*Da vi modtog DOB-pilotversionen var der ikke tale om plug and play. Det er absolut nødvendigt, at organisationen tager systemet til sig, og at systemet og ledelsen bakker op omkring i intern og eksternt dialog.*

Den interne forandring ved at anvende et system som DOB, omhandler:

1. Viden om og forståelse for, at en forandring også betyder noget på det personlige plan
2. Forståelse for, at der er behov for at justere og udvikle IT brugerflader, programmer, fagsystemer, nødvendige tiltag og at der kan være brug for tilkøb herunder også hardware
3. Accept i organisationens ledelseslag for forandringen.
4. Accept i hele organisationen af, at et system ikke er statisk, systemer kræver konstant udvikling og kompetenceudvikling samt at det har økonomiske konsekvenser

### Ad 1) Det personlige plan

Det har været nødvendigt, at organisationen har fungeret som en lærende organisation, for at sikre at medarbejderne tager systemet til sig – føler ejerskab for systemet. Systemet har under pilotprojektet haft en del "uhensigtsmæssigheder", og det har naturligt skabt lidt uvilje i nogle faser af pilotprojektet.

Det at anvende systemet DOB i en byggesagsafdeling, er ikke noget, der kommer af sig selv. Byggesagsbehandling er en meget kompleks størrelse og personerne, der udfører opgaven, har ofte en baggrund fra et papirsamfund, ligesom afdelingernes flow har været tilrettelagt ud fra, at byggesagerne løses fysisk, - i papirudgave.

Der har været behov for at holde mange interne informationsmøder, hvor systemet er blevet vist, og fordele, ulemper og udfordringer er blevet belyst og drøftet, for at skabe tillid til systemet, som er en blanding af bruger & fag system.

Det har været en vigtig del af implementeringen, internt som eksternt, at dem der har set systemet som "noget moderne skidt", blev mødt med forståelse og at der var plads til og tid sat af til drøftelse om, hvilke nye udfordringer den enkelte oplevede systemet tilførte den daglige arbejdsdag.

Derudover er der blevet talt meget om fordelene ved digitalisering.

#### **Ad 2) IT brugerfladen, programmer, fagsystemer, nødvendige tiltag og tilkøb herunder også hardware**

På hardwareniveau har der været behov for drøftelser i forhold til hvilke krav, der fremadrettet stilles til de interne fagsystemer, hvilke nye systemer og programmer er nødvendige, hvilke tilkøb skal man foretage som integrationer til eksisterende systemer.

Det har fx vist sig, at det er en stor fordel, at sagsbehandlerne har to skærme. Med hensyn til software er det muligt gratis, eller meget billigt at finde de nødvendige vevære til alle de forskellige filtyper vi modtager.

#### **Ad 3) Accept også i organisationens ledelseslag**

Lederne af byggesagsafdelingerne og de personer der har været tilknyttet projektet, har haft en stor opgave at løfte, og der har været behov for at holde fokus, både fra ledernes side, - for at fastholde kursen og viljen til DOB, og fra de personer der har deltaget aktivt i udarbejdelsen af DOB. Der skal hele tiden holdes momentum omkring projektet, idet der naturligt opleves modstand mod "det nye".

Dette har medført at lederne har arbejdet på flere fronter, da der naturligt har været frustrationer over et system, der havde fejl, og fejl som ikke blev rettet.

Der har været fokus på kvalitetssikring for at sikre at sagsbehandlingen skete på samme høje niveau som hidtil. Samtidig har medarbejderne oplevet et system, der måske ikke var helt klart til at "gå i luften". Her har ledelsen og projektmedarbejderne lært, at det er vigtigt, at bruge den tid, der er nødvendig, for at få fælles fodslag og en fælles forventningsafstemning.

Lederne som har stået i front for pilotprojektet har måttet arbejde hårdt for, at den øvrige organisation og ledelseslaget over har anerkendt og indset, hvor tidskrævende og ressourcekrævende en opgave det er, at overgå til digital sagsbehandling.

I Gladsaxe Kommune var projektet fx forankret hos vicekommunaldirektøren, men der blev samarbejdet snævert med IT-afdelingen, herunder de ansvarlige for kommunens ESDH-system. Endvidere var der tæt samarbejde med kommunikationsafdelingen. Hele processen har været politisk forankret.

#### **Ad 4) Et digitalt system er ikke statisk, systemerne kræver konstant udvikling og kompetenceudvikling blandt medarbejderne og det har økonomiske konsekvenser**

En udfordring som i særdeleshed bør nævnes er, at da projektet blev udrullet og kommunerne startede med at bruge systemet, bar det løbende præg af nogle uventede fejl og mangler. Det sker i alle systemer, det vil også ske i Byg og Miljø. Disse mangler er svære at afhjælpe, fordi der ikke bliver afsat tilstrækkelig økonomi til at sikre, at fejl bliver rettet.

Der skal både i den kommunale organisation og i Byg og Miljø være afsat rigelige midler til fejlhåndtering.

## **9 Mulighed for tværkommunale samarbejder**

Samarbejdet i DOB har ført til, at der mellem Gladsaxe, Rudersdal, Lyngby-Taarbæk og Gentofte Kommune er etableret et tværkommunalt samarbejde, hvor man udnytter hinandens kompetencer.

Med indmarch af digitale muligheder anbefales det at gøre overvejelser om tværkommunale samarbejder.

Der ligger effektiviseringsmuligheder i netop samarbejde på tværs af kommuner, hvor fuld udnyttelse af de byggefaglige kompetencer nemt kan foregå, når først det digitale virker.