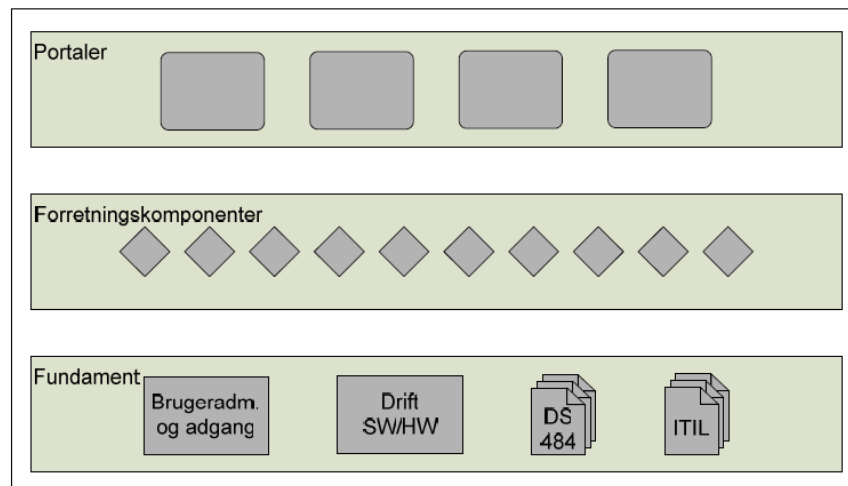




## ”Analyse-resultater”

### Business case evaluering af Borgersagsportalen



**Januar 2011  
version 1.0**

# 1 Indholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>INDHOLDSFORTEGNELSE</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>DOKUMENTSTATUS</b>	<b>4</b>
2.1	ÆNDRINGSLOG OG DISTRIBUTION	4
2.2	REFERENCEDOKUMENTER	4
<b>3</b>	<b>FORORD</b>	<b>5</b>
3.1	LÆSEVEJLEDNING	5
<b>4</b>	<b>EXECUTIVE SUMMARY</b>	<b>6</b>
4.1	KVANTITATIVE EFFEKTER	6
4.2	BEREGNET EFFEKT/VÆRDI AF BSP	7
4.3	BEREGNET INVESTERING AF BSP	7
4.4	INDSTILLING	9
<b>5</b>	<b>AS IS – SITUATIONEN</b>	<b>10</b>
5.1	KOMMUNAL SYSTEMPORTEFØLJE	10
5.2	OVERBLIKSDANNELSE I DAG PÅ ET CPR-NUMMER, "ARKETYPEN/ARKESITUATIONER"	12
<b>6</b>	<b>"TO BE" – SITUATIONEN</b>	<b>13</b>
6.1	ODENSE KOMMUNES BORGERSAGSPORTAL +++	13
6.2	GENBRUG AF SERVICE/VINDUER I FAGSYSTEMERNE	14
<b>7</b>	<b>ANALYSENS HOVEDRESULTATER 1 – KVANTITATIVE GEVINSTER</b>	<b>15</b>
7.1	FORKLARINGSMODEL FOR BSP RELEVANS OG BUSINESS CASEN	15
7.2	ER BSP RELEVANT/IKKE RELEVANT?	16
7.2.1	"Front Office"	16
7.2.2	"Back Office"	17
7.2.3	"Support Office"	17
7.3	BEREGNET BUSINESS CASE	18
7.3.1	Overordnet beregningsmetode: Indeksberegning	18
7.3.2	Beregningsmetodens variabler	19
7.4	INDEKS 100 BEREGNING	21
7.4.1	Minimum	21
7.4.2	Maks	22
7.5	MAKRO BEREGNING	22
7.5.1	Minimum	22
7.5.2	Maks	23
<b>8</b>	<b>ANALYSENS HOVEDRESULTATER 2 – ANDRE KVANTITATIVE GEVINSTER</b>	<b>24</b>
8.1	ANDRE EFFEKTER	25
8.2	USECASE: IKKE FORSTYRRELSE AF KOLLEGA (HOLDE OP MED AT GØRE NOGET)	26
8.3	USECASE: IKKE FORSTYRRE DEN FORKERTE (HOLDE OP MED AT GØRE NOGET)	27
8.4	USECASE: SAGER SOM IKKE BLIVER TIL NOGET (HOLDE OP MED AT GØRE NOGET)	28
8.5	USECASE: IKKE DOBBELTREGISTRERE (HOLDE OP MED AT GØRE NOGET)	29
8.6	USECASE: IKKE TRÆKKE "ADVISLISTER" (HOLDE OP MED AT GØRE NOGET)	30
8.7	USECASE: INTEGRATION ANVENDT I ANDRE LØSNINGER (GØRE NOGET NYT)	30
<b>9</b>	<b>ANALYSENS HOVEDRESULTATER 3 – KMD SAG INDPLACERING</b>	<b>32</b>
9.1	JO MERE KMD JO MINDRE (BRUG FOR) BSP?	32
9.2	DEN STRUKTURELLE BUSINESS CASE	32

9.2.1	<i>KMD Sag prisreduktion</i> .....	32
9.2.2	<i>Konkurrenceeffekten</i> .....	33
<b>10</b>	<b>BSP INVESTERING ?</b> .....	<b>36</b>
10.1	INDLEDNING .....	36
10.2	INVESTERING I KOMPONENTER.....	37
10.2.1	<i>Overordnet forståelsesramme for investering i BSP Komponenter</i> .....	37
10.2.2	<i>Odense Kommune investeringen i komponenter</i> .....	39
10.2.3	<i>En central investering i komponenter og udstillingslag</i> .....	40
10.3	INVESTERING I DRIFT.....	42
10.3.1	<i>Odense Kommunes drift</i> .....	42
10.3.2	<i>En central investering i drift</i> .....	42
10.4	UDVIKLINGSORGANISATION .....	44
10.4.1	<i>Odense Kommune som udviklingsorganisation for BSP</i> .....	44
10.4.2	<i>En central investering i en udviklingsorganisation for BSP</i> .....	45
10.5	SAMLET INVESTERINGSPROFIL.....	46
10.6	"ROI/BREAKEVEN" .....	47
10.6.1	<i>Roi for 1 kommune</i> .....	48
10.6.2	<i>Roi for 2 kommuner</i> .....	49
10.6.3	<i>Roi for 4 kommuner</i> .....	49
10.6.4	<i>Roi for 8 kommuner</i> .....	50
10.6.5	<i>Roi for 16 kommuner</i> .....	50
10.6.6	<i>Roi for 32 kommuner</i> .....	51
10.6.7	<i>Roi for 64 kommuner</i> .....	51
10.6.8	<i>Roi for 128/98 kommuner</i> .....	52
<b>11</b>	<b>INDSTILLING/ANALYSENS ANBEFALING</b> .....	<b>54</b>
11.1	OVERORDNET ANBEFALING .....	54
11.2	FORANKRING OG VIDERE FORLØB .....	54
<b>12</b>	<b>PERSPEKTIVERENDE OBSERVATIONER</b> .....	<b>56</b>
12.1	STRATEGISKE OBSERVATIONER .....	56
12.1.1	<i>Konsensusstrategi</i> .....	56
12.1.2	<i>Innovationsplatform for organisationen</i> .....	57
12.1.3	<i>Understøttelse af standardiseringstiltag</i> .....	57
12.2	JURAEEN, RETSSIKKERHEDEN OG IT-SYSTEMERNE .....	58
12.3	ANDRE INDSATSOMRÅDER – EN EJENDOMS PORTAL FX ELLER BORGERENS ADGANG TIL EGEN SAG? .....	59

## 2 Dokumentstatus

### 2.1 Ændringslog og distribution

Log

Dato	Initialer	Version	Kort beskrivelse af version
27. januar 2011	MFD/CSI	1.0	1. Udkast

Distribution

Navn	Firma
Version 3	<b>Odense Kommune</b> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Allan S. Bager</li></ul> <b>Kombit</b> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Peter Egelund</li><li><input type="checkbox"/> Henrik Klejs</li><li><input type="checkbox"/> Theis Jans</li></ul>

### 2.2 Referencedokumenter

- Odense Kommune: "Sammenstilling – vejen til det hurtige overblik", notat af juni 2009
- Odense Kommune: "Business case på BSP", marts 2010
- Odense Kommune: "Forløbsbeskrivelse", marts 2010
- Odense Kommune: "BSP i øjenhøjde", september 2010.
- Odense Kommune: "InterviewGuide", September 2010

## 3 Forord

Der skal indledningsvis lyde en stor tak til de 3 kommuner, som har været involveret business case analysen:

- Esbjerg Kommune
- Gentofte Kommune
- Gladsaxe Kommune

Alle kommuners deltagere, har taget godt imod "interview'erne" og konceptet. Respondenterne har bidraget konstruktivt til de 3 workshops, der har været afholdt, ligesom der er bidraget ved siden af og i forlængelse af møderne også.

At efterprøve en business case er naturligvis altid forbundet med en vis usikkerhed, men via kommunernes input, har det være muligt at få den tidligere udarbejdede business case fra Odense Kommune nuanceret og efterprøvet. – Det ændrer grundlæggende ikke ved, at der er en business case, men den fremstår i dag mere nuanceret end tidligere.

For at lette læsningen har vi valgt *ikke* at inkludere et afsnit om "metodisk betragtninger bag business case afprøvningen". – Dette vil kunne genfindes i arbejdets tidligere producerede skriv/dokumenter – herunder "Forløbsbeskrivelse".

Nedenfor følger en kort redegørelse for analysens opbygning.

### 3.1 Læsevejledning

Indledningsvist gives i afsnit 4 et overordnet indblik i analysens primære resultater.

Afsnit 5 beskriver herefter arbejdssituationen "as is", dvs. den måde hvorpå der i dag arbejdes med informationsindhentning. Ogherefter beskrives kort i afsnit 6, hvorledes respondenterne opfatter BSP, og hvordan de ser det anvendt i opsummerende termer.

Afsnit 7 og 8 opsummerer de basale kvantitative effekter. – Afsnit 7 er relateret til den primære use-case – mens afsnit 8 er at opfatte som eksempler på kvantificering af andre udsagn som respondenterne også er fremkommet med.

Afsnit 9 skal ses som et et strukturelt og strategisk analyse afsnit. Det søger kortfattet at indkredse, hvad BSP gør ved KMD Sag's markedsposition og hvad der i øvrigt vil kunne forventes af markeds-effekter i kølvandet på BSP og andre lignende SOA tiltag i øvrigt.

Afsnit 10 udgør et forsøg på at opstille en plausibel investeringskalkule omkring BSP. Der tages udgangspunkt i et centralt initieret BSP projekt – og udgifter sammenholdes med "indtægter" ved realisering af BSP – altså en slags cost-benefit analyse.

Afsnit 11 kredser om projektets videre "liv" og der gøres forsøg på at formulere en indstilling til KOMBIT direktionen.

Afsnit 12 er et perspektiverende afsnit.

## 4 Executive summary

### 4.1 Kvantitative effekter

Alle interviewede kommuner bekræfter, at sammenstilling som strategi er relevant og vedkommende.

Analysen bekræfter det forhold, at den kommunal IT- portefølje er mangfoldig. Der indgår ofte mange systemer i sagsbehandlingen – fra forskellige leverandører og baseret på forskellige teknologier, og der logges på flere systemer, tages CPR og laves opslag, gøres notater etc.

Ikke alle fagområder er "lige ramt" af denne systemsituation, men alle har den inde på livet i én eller anden udstrækning og med forskellig tyngde i dagligdagen.

Der har primært i analysen været fokus på den "rå og direkte" kvantitative effekt af, at sammenstille informationer på "glaspladen".

Dette har vi gjort ud fra usecasen: "Sammenstilling og overblikdannelse på et CPR-nummer".

Analysen underbygger, at sammenstilling, konteksthop og let adgang til status på borgeren, sådan som den udlægges i BSP konceptet, gør en forskel i den kommunale sagsbehandling.

Analysen underbygges endvidere af, at en række andre udsagn/usecases også vil påvirke den samlede business case, positivt.

Det handler om opgaver som man qua sammenstilling og dens arkitekturtænkning helt "holder op med at gøre", eller som kan gøres smartere. Disse observationer er sporadisk medtaget og søgt opgjort, alene for at give en indikation af potentialet.

Endelig har vi medtaget en række "strukturelle effekter" af BSP og tilhørende arkitektur. Også her vil der givet være positive input til business casen i form af ændrede prisstrukturer.

Det primære fokus har dog som skrevet været - usecasen: "Sammenstilling og overblikdannelse på et CPR-nummer". Altså BSP i sin mest rene form.

Ifht respondenternes arbejdsopgaver – er disse forsøgt grupperet i 3 typer af personel:

Brugere som arbejder med borgere

- "Front Office"
- "Back Office"
- "Support Office"

Der er en beskrivelse af disse karakteristika i afsnit 7.

Grundlæggende har de alle brug for overblik, men det er forskellige typer af overblik – hvor i det Front Office ofte er få/hurtige opslag som skal anvendes, er det i baglandet mere dybdegående overblikdannelse (som fx i klagesager eller kontrolsager).

Inden for disse grupperinger/udfaldsrum er der endvidere forskelle i estimeret værdi/effekt af at have BSP til sin rådighed.

Derfor er det fundet formålstjenesteligt at lave 2 typer af beregninger

- en minimumsberegning, og

- en maksimumsberegning.

Det ligger så implicit i analysen, at "udfaldsrummet/de rigtige effekttal" så må være inden for disse 2 yderværdier.

Respondenterne har klart udtrykt, at: Der VIL være forskel på effekterne. Herom hersker ingen tvivl:

Der er således:

- brugere som ingen værdi vil have af BSP
- brugere som vil have mindre/marginal værdi
- brugere som vil have stor værdi af BSP.

Men dette til trods – vil BSP have en relativt stor effekt.

En konklusion, som også vil fremgå af den beregnede værdi af BSP er

- at "mange bække små, gør en stor å".

Altså at - selvom der i den enkelte sammenstillingssituation kan synes at være tale om "marginale" forbedringer for den enkelte bruger – så er der, når der skaleres op til nationale forhold, tale om en relativt stor effekt.

#### **4.2 Beregnet effekt/Værdi af BSP**

Alt afhængig af de forudsætninger, som ligger til grund, viser de kvantitative opgørelser på den primære usecase (sammenstilling på et cpr. nr.) at have en værdi i størrelsesordenen

- Mellem 100 – 300 mio kr om året

Dette vel at mærke hvis alle danske kommuner anvendte BSP.

I tillæg er respondenterne kommet med udsagn omkring BSP, som skønsmæssigt kan opgøres til:

- Ca. 60 mio. kr

Og endelig er der foretaget en vurdering af den såkaldte "strukturelle business case". Denne størrelse er vanskelig at opgøre præcist, men det vurderes at effekten vil være signifikant.

BSP udfordrer således på den korte bane KMD Sags rolle i det kommunale systemlandskab – en applikation, som i medfør af BSP mister en stor del af sin betydning og sine brugere – og som derved også må kunne forventes skulle komme til at koste mindre.

KMD Sag prisen forventes således forsigtigt anslået at falde med:

- Ca. 50% eller 125 millioner

#### **4.3 Beregnet investering af BSP**

Såfremt der skal igangsættes et fælleskommunalt projekt omkring sammenstilling og herigennem høstes ovenstående gevinster, så vil det naturligvis kræve investeringer.

Der er med udgangspunkt i Odense Kommunes erfaringen søgt opstillet en investeringsprofil for et tværkommunalt BSP projekt.

Investeringsberegningen tager hensyn til:

- ❑ En central investering i udstillingslag og komponentlag
- ❑ Etablering af et centralt driftsmiljø
- ❑ Anvendelsesudgifter for udstillingslag
- ❑ En central organisation som driver BSP

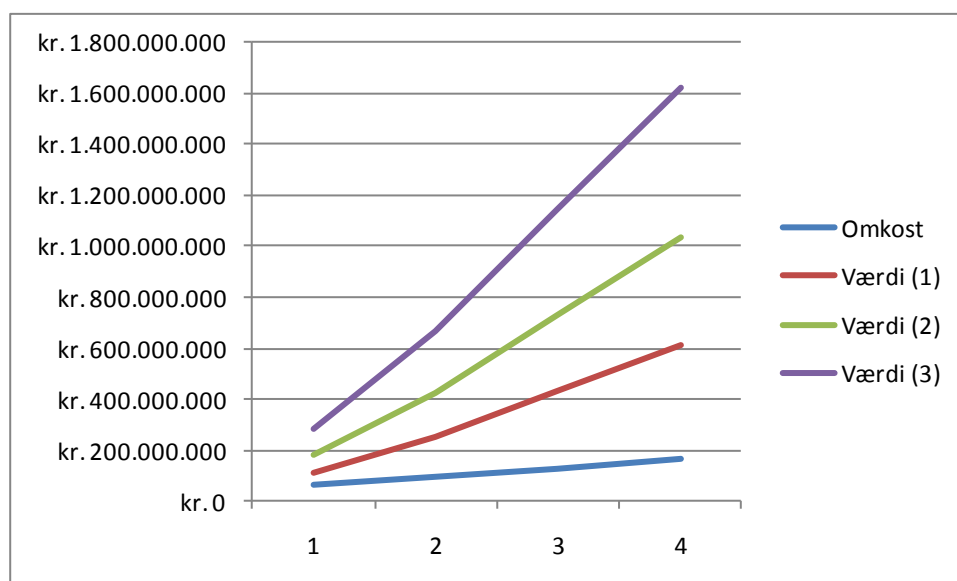
Bag investeringsmodellen og dens omkostningsstruktur ligger en antagelse om stordriftsfordele.

Figuren nedenfor afspejler de akkumulerede værdier for en 4-årig periode der måtte være ved at centralt drevet BSP projekt, hvor alle 98 danske kommuner er med.

Den blå linie viser de beregnede akkumulerede omkostninger.

Den røde linie (værdi 1) viser de akkumulerede minimumsværdier/effekter af BSP (effekten af usecasen "sammenstilling på et CPR nr). I beregningen er der endvidere taget højde for, at BSP konceptet vil have en indfasningsperiode over 3 år, hvor dens værdi alene vil 60% første år, 80% andet og først på 3. år give 100%. - Dette til trods viser business case beregning, at der fra dag 0 – hvis alle danske kommuner anvendte BSP – ville være en positiv business case.

Den grønne linie (værdi 2) er en beregning ud fra maksimale værdi af BSP og den lilla linie (værdi 3) er et udtryk for den maksimale værdi (inkl. den strukturelle værdi af at KMD Sag's værdi bliver mindre)



Der vil være en lidt anderledes "graf" eller "return of investment" (ROI), hvis antal af kommuner begrænses. Hvis Odense Kommune alene var brugere af et centralt BSP projekt – så ville ROI være "breakeven" i år 3, og hvis fx de 4 involverede kommuner var med i projektet – ville det være allerede efter 2 år.

Se uddybninger i afsnit 10, i øvrigt



#### **4.4 Indstilling**

På baggrund af den efterprøvede business case er indstillingen, at projektet fortsætter – og BSP udbredes til flere kommuner.

Opmærksomheden henledes på, at business casen grundlæggende beror på, at der kan skabes "huller/vinduer" ned til de systemer som brugerne ønsker sig.

Odense Kommune udarbejder et oplæg for det videre forløb, se i øvrigt afsnit 11.

## 5 As is – situationen

### 5.1 Kommunal systemportefølje

Vi har spurgt ind til kommunernes aktuelle systemportefølje – og står tilbage med en lang liste af systemer, som indgår den kommunale borgersagsbehandling (se bl.a. liste nedenfor).

De 3 kommuner (4 hvis Odense også inkluderes) ligner generelt hinanden i den samlede systemportefølje, omvendt der naturligvis også er forskellige leverandører på en række af systemer/opgaver.

De cpr-relaterede systemer som indgår i den kommunale systemportefølje, kan anskues på følgende måde:

1. Generelle/tværgående systemer
2. Større fagsystemer (mange brugere)
3. Mindre fagsystemer (færre brugere)
4. Sagsunderstøttende værktøjer og samarbejdsværktøjer i øvrigt

#### Ad. Generelle/tværgående systemer

Her er der tale om systemer, som alle medarbejdere (mere eller mindre) i den kommunale sagsbehandling anvender i relation til cpr-relateret sagsbehandling. Det er fx

- KMD Personoverblik
- KMD Advis
- KMD Journal
- Ydelsesoversigtssystemer og Bevillingssystemer (fx KMD Aktiv)
- ESDH-systemer og andre dokument-arkiv løsninger (fx Doc2Archive/Ondemand)
- Økonomi-systemer

#### Ad. Større fagsystemer

For de kommunale hovedopgaver relateret til ældre/omsorgsområdet, arbejdsmarkedsområdet, børn- og ungeområdet har de 4 kommuner svaret, at følgende systemer er primære

- Ældre/Omsorgssystem
- Arbejdsmarkedssystem/Jobcentersystemer

På ældre og omsorgs-/sundhedsområdet er der for alle 4 kommuner tale om anvendelse af samme systemer - Rambøll Care Sundhed og Rambøll EKJ (Elektronisk Klient Journal). Begge leveret for Rambøll Informatik

På Arbejdsmarkedsområdet er der tale om 2 forskellige systemer – hhv. KMD Opera (KMD) og WorkBase (Medialogic)

På Børne og ungeområdet eksisterer der ikke nogle deciderede fagsystemer (sager, dokumenter og journalnotater håndteres typisk i flere forskellige systemer – fx ESDH og KMD Sag) – men flere af kommunerne afventer DUBU (Kombit) på dette område.

### **Ad. Mindre fagsystemer**

Der findes en række fagsystemer, som er skabt til at understøtte en given kommunal opgave/proces. Antallet af brugere er varierende, men der er tale om systemer til understøttelse af fx:

- Tandplejeopgaver
- Sundhedsplejeopgaver
- Sygesikringsopgaver
- Folkeregisteropgaver
- Pas- og kørekortsopgaver
- Vielsesopgaver
- Begravelseshjælpsopgaver
- Folkeskole, Institutions- og pladsanvisningsopgaver
- BBR-opgaver
- Indkomstkонтроlopgaver
- Underholdsbidragsopgaver
- Boliganvisningsopgaver
- Begravelseshjælpsopgaver
- Socialydelse i øvrigt: Sociale pensioner, Børneydelser, Boligstøtte
- Dagpengopgaver
- Arbejdsmarkedsrefusion
- Arbejdsevne metode
- M.fl.

Det er naturligvis ikke sådan, at alle medarbejdere skal anvende alle disse systemer – slet ikke. Men opsummeres kan det anføres at jo "bredere" ens opgavevaretagelse/funktion er, jo flere af disse systemer anvendes i det daglige arbejde.

### **Ad. Sagsunderstøttende værktøjer og samarbejdsværktøjer i øvrigt**

Endelig anvendes er række supplerende værktøjer til understøttelse af den kommunale sagsbehandling – der er tale om systemer som

- Kontorpakkeprogrammer
- Mail/Kalender
- Instant messegang (kun 1 af de 4 kommuner der anvender, nogle kalder det støj)
- Medarbejderportaler/Intranet for fx oplysninger på kollegaer
- Blanket programmer (generelle) og også specifikke fx via NFS (Netforvaltning sundhed)
- Lovprogrammer
- Diverse portaler – fx Arbejdsmarkedsportal, Mediconnect/Udbudsportal for speciallæger
- M.fl.

## 5.2 Overblikdannelse i dag på et cpr-nummer, "Arketyper/Arkesituationer"

Afhængig af medarbejderens rolle, vil der dagligt, skulle anvende flere af ovenstående systemer til, at danne sig overblik over et cpr-nummer.

Det indikeres, at der i dag navigeres på en sådan måde, at de "væsentligste" af systemerne "åbnes om morgen", og så navigeres rundt i disse systemer – helt banalt ved at vælge det relevante program i Windowsproceslinien, der viser pc'ens åbne programmer.

Dvs. medarbejderen åbner og logger sig på ens "hovedsystemer" om morgenen, vælger det relevante system efter opgave, hvor cpr-nr. så typisk skal testes, alt afhængig af den borger som opgaven vedrører.

De medarbejdere som "er i de store fagsystemer" navigerer generelt mindre rundt end andre medarbejdere – og har også indbygget bedre "hop til funktioner"/integrationer – dvs. når der "linkes" til et andet område/andet system, skal der nødvendigvis ikke skrives cpr-nummer "igen, igen".

Langt hovedparten af den "initierende overblikdannelse" sker i dag via KMD Sag Personoverblik, hvorfra den så evt. navigeres videre til andre relevante systemer via proceslinien eller såfremt oplysningen ikke kan findes kontaktes relevante medarbejdere via telefon eller mail mhp. fremskaffelse. Såfremt et af de underliggende systemer ligger indenfor KMD-system-portefølgen, kan der typisk navigeres via "hop funktioner" til det underliggende KMD fagsystem.

Endelig skal det fremhæves, at det naturligvis ikke er i alle opgavesituationer, at der er behov for overblikdannelse – fagsystemets informationer kan være tilstrækkelige.

Respondenterne kan ikke svare entydigt på, hvornår der er behov for "overblikdannelse" på et cpr-nummer – men har givet en lang række eksempler for, hvornår der "måske" i særlig grad er behov for overblikdannelse, fx:

- Henvendelser – pr. telefon eller fremmøde
- Sagsoprettelse og i særdeles ved "ny-ansøgninger"
- Klagesager
- Aktindsigtssager
- Indsigretssager
- Enkeltydelsessager
- Kontrolgruppesager

Så overblik er altid vigtigt – hvor uddybbende det så skal være, er så oftest afhængigt af situationen.

## 6 "To be" – situationen

Det har ikke været nogen let og ligetil opgave, at forklare brugerne om, HVAD det er sammenstillingsstrategien egentlig handler om.

For at gøre det så levende og nærværende som muligt, har vi naturligvis demonstreret Odense Kommunes eksisterende Borgersagsportal – og brugt den til at forklare om sammenstilling og dens perspektiver om hændelsesbaseret arkitektur, mulighederne for at gøre den mere effektivt, gøre ting mere smart eller helt at holde op med at gøre ting.

Det er indtrykket, at vi lykkedes rimeligt med at få budskabet "ud over rampen" – og alligevel – så er det klart, at det tager tid at erkende og komme ind i tænkningen – og se mulighederne. Det stiller med andre ord krav til afsender og modtager 😊.

Konkret giver det sig udtryk ved, at der for nogen sker et holdingskred efterhånden som interviewdagene skrider frem.

Dette er væsentligt at hold sig for øje, når man skal gøre respondenternes udsagn op. Respondenter vil alt andet lige, være relative forsigtige med, at give positive tilkendegivelser på hvilken effekt sammenstillingen af data vil have i en sådan situation.

Ligeledes sætter det nogle grænser for, i hvilken udstrækning respondenterne er i stand til, at komme med eksempler på andre elementer i business case, der handler om at gøre ting smartere end sige helt at hold op med at gøre ting.

### 6.1 Odense Kommunes Borgersagsportal +++

BSP i Odense repræsenterer et eksempel på, hvorledes sammenstilling kan realiseres i en konkret kommune – i en version 1.0.

Den favner ikke alle de systemer forefindes – ej heller i Odense Kommune – men den har slået hul til nogle af de helt centrale systemkilder. Som KMD, Rambøll Care, ESDH etc. jf. også "as is" beskrivelsen vedr. den kommunale systemportefølje.

Derfor er forestillingen, at det som realiseres, fælleskommunalt, er en Odense Kommunes Borgersagsportal "+++" – dvs. med flere integrationer, anden brugergrænseflade, rollebaseret etc.

Når respondenterne i Esbjerg, Gladsaxe og Gentofte kommuner, har skullet svare på om Borgersagsportal/sammenstillingen er en god ide, så har Odense Kommunes eksempel naturligvis været på "nethinden". Men respondenterne har naturligvis svaret ud fra præmisser og forestillingen om, at de systemer, der i dag navigeres rundt i lokalt i deres egen kontekst – findes ét og samme sted i morgen – på en "glasplade".

Dvs. ifht sammenstilling fx, bliver brugerne:

- fri for at "logge på systemerne"
- taste cpr nr. på systemerne
- kan hoppe "kontekstbaseret" til systemerne, hvis der skulle være behov
- får præcist de informationer og den aktuelle status som brugeren har behov for

Grundliggende viser BSP ikke noget som brugeren ikke kan finde nogen andre steder, men genbruger eksisterende ressourcer.

Fordi systemerne udstiller deres data, bliver det også mulighed for at data kan anvendes til andre formål – fx adviseringer på bestemte hændelser – eller seneste hændelser på et givent CPR-nr.

## 6.2 Genbrug af service/vinduer i fagsystemerne

Et andet "to be" scenarium, der har været drøftet med respondenterne har været, genbrug af BSP vinduer i andre sammenhænge, se illustration nedenfor.

The screenshot shows a complex web interface for case management. It features several data-rich panels:
 

- Adresse:** Sarah Jensen, Slotsgade 5, 5000 Odense C. Includes contact info like phone, email, and mobile.
- Familie:** Lists family members like Karen Jensen and Trine Jensen with their IDs.
- Tilbudshistorik:** A timeline of services provided, such as 'Dagpleje' and 'Vuggestue'.
- Sagsbehandler information:** Details about the case handler, including name, department, and contact info.
- Sagsbehandling:** A central area for managing the case, showing status and actions.
- Stamoplysninger:** Basic personal data like birth date and gender.
- Sundhedstjeneste:** Information about health services and care plans.
- Elevplaner:** Details about educational plans and supervision.
- AS2007:** A specific service or system identifier.

 Below the interface, a row of buttons represents different systems or services. An arrow indicates a connection or data flow from the 'AS2007' button within the interface to the 'AS2007' button in the row below.

Det har ikke været inde for dette projekts mandat at fokusere præcist på denne del – men det er oplagt, at de services, hændelser og vinduer, der måtte blive udviklet i forbindelse med et BSP koncept, også ville kunne genbruges og anvendes i andre sammenhænge også.

Respondenterne har således annekteret tænkningen og i nogen sammenhænge ytrere ønske om, at kunne hente en given information ind i fx et fagsystem (fx i en Jobcenterløsning som enten KMD Opera eller WorkBase, eller i en Rambøll Care løsning), eller ønsket om at kunne hoppe fra et fagsystem til et andet fagsystem og bevare konteksten (fri for at taste cpr-nummer igen).

Dvs. her er forestillingen: "Fint" at en sammenstillingsplatform kan hjælpe/forbedre sammenstillingsmulighederne generelt i myndigheden, men det som opfattes som det "optimale alternativ" i nogen situationer er – "lad mig blive i fagsystemet, men fagsystemet skal have handlinger, der kan kalde de samme vinduer som er i BSP".

## 7 Analysens hovedresultater 1 – kvantitative gevinster

Når der tales om "business case" og dermed naturligt også – hvad er der "at hente" – så kan der anlægges en model, hvor det som implementeres, medfører følgende typer af forandringer:

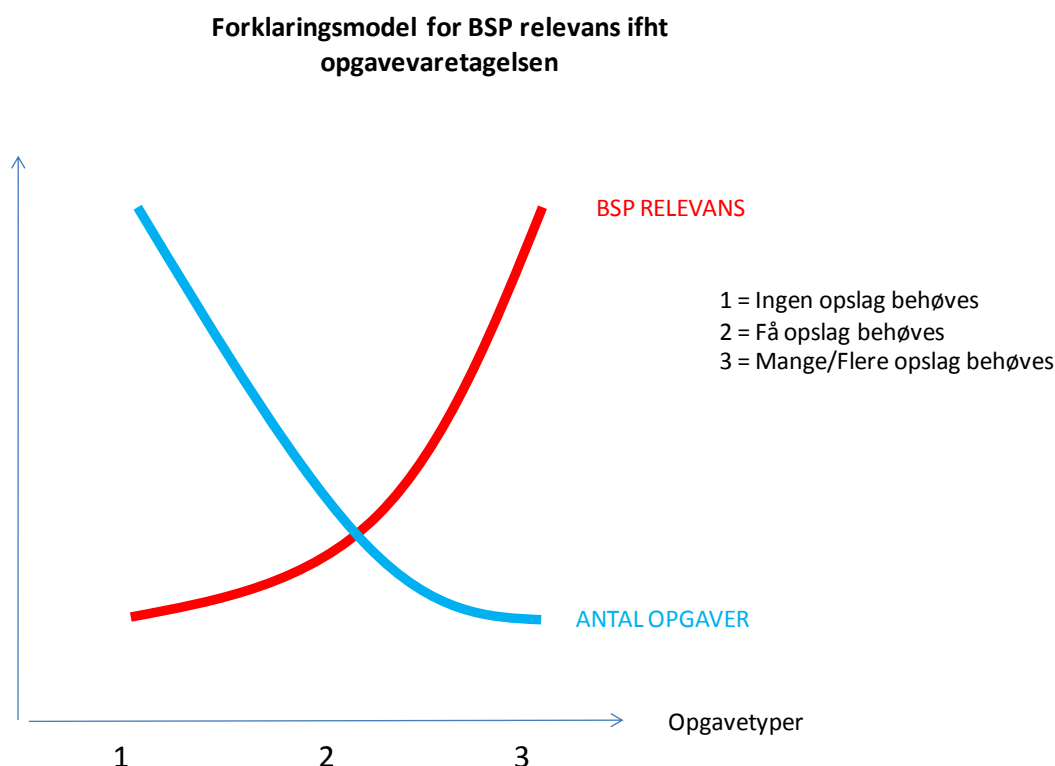
1. At gøre ting bedre/mere effektivt
2. At holde op at gøre ting
3. At gøre ting på en helt ny måde

Der er i næste afsnit en uddybning af denne forståelsesmodel, men nedenstående beregnede effekter, handler primært om bullit nr.1, dvs. "sammenstilling, overblikdannelselse via BSP konceptet – hvad giver det af effekt vs. situationen af i dag"?

Bullit 2 og 3 er dog også særdeles interessante – også når vi er ude efter de kvantitative størrelser. Vi har klare eksempler på "holde op med at gøre ting" som kan kvantificeres, se senere afsnit, men som allerede anført er vi ikke gået i dybden her.

Nu først til analysens hovedresultater, når det gælder sammenstilling og overblikdannelselse med BSP, som forklaringsramme.

### 7.1 Forklaringsmodel for BSP relevans og Business casen



På tværs af kommuner og på tværs af respondenternes opgaver og organisatoriske placering, deres udsagn og kommentarer, kan der, på baggrund af analysen, opstilles følgende forklaringsmodel for BSP:

1. Der er nogle opgaver som er specifikke og afgrænsede. Sagsbehandleren har som udgangspunkt ikke behov for yderligere indhentning af information og overblikdannelse i øvrigt. – Dvs. i sådanne tilfælde har BSP ingen eller meget lidt relevans – opgaven løses fx direkte i et fagsystem uden behov for yderligere overblikdannelse/sammenstilling
2. Så er der opgaver, som indebærer, at sagsbehandleren har behov for at foretage opslag, men relativ få opslag. – Dvs. i sådanne situationer (afhængig af antal opslag), vil BSP give værdi om end det, hvis der er tale om få opslag, opfattes som værende marginalt. – Opgaven løses fx direkte i et fagsystem – og der er behov for at foretage en række opslag i andre systemer.
3. Så er der opgaver, som indebærer at sagsbehandleren har behov for at foretage flere/mange opslag. I sådanne situationer giver BSP høj værdi. – Sagsbehandlingen starter fx ikke direkte i et system, men der skal indhentes flere informationer fra flere systemer med henblik på at ”initiere en retning” for opgaveløsningen.

Figuren forsøger også, på baggrund af respondenternes svar, at illustrere antal henvendelser fordelt på disse oplagsbehov/sammenstillingsbehov.

Der er selvfølgelig funktioner i den kommunale sektor, hvor opgavefordeling er omvendt – og for hvem, der altid er mange opslag i mange systemer – men ingen regler uden undtagelser ☺.

## 7.2 Er BSP relevant/ikke relevant?

En overordnet konklusion fra respondenterne er – på tværs af kommuner:

- at alle finder BSP relevant som løsning.

Hvor relevant den er, ja det er meget afhængigt af respondenternes opgaver. – Fra i den ene ende af skalaen, at opfatte BSP som ”meget relevant”, til i den anden ende af skalaen at opfatte BSP som ”mindre/sjældent relevant” jf. ovenstående forklaringsmodel.

I bestræbelserne på at opgøre de kvantitative effekter, er det formålstjenesteligt at gruppere ”relevans spørgsmålet” i 3 særlige typer af brugsscenarier (eller usecases på ”nudansk”):

1. BSP anvendt i en ”Front Office situation”
2. BSP anvendt i en ”Back Office situation”
3. BSP anvendt i en ”Support Office situation”

Nedenfor følger en uddybning

### 7.2.1 ”Front Office”

For så vidt angår 1 – er disse situationer karakteriseret ved, at fx borgeren modtages/visiteres videre, der skal gives informative beskeder til borgeren, råd og vejledning over for borgeren, men også udføres konkrete og meget afgrænsede opgaver.

Varetagelsen af disse opgaver er typisk organiseret i Borgerservicecentre, men kan også være i lignende funktioner i de ”faglige centre” – fx Jobcenteret. Kommunerne organiserer sig forskelligt ifht. Borgerservicecentre – så der kan ikke siges noget entydigt om denne organisering.

Grundlæggende skal medarbejdere kunne svare/service borgeren på mange ting - relativt hurtigt.

Overordnet vurderer respondenterne at:

- **BSP har meget relevans i ”Front Office” funktioner**

Den lidt mere nuancerede forklaring er:



1. Når der kan tilføjes "et næsten" i ovenstående skal det forstås ift den opgavesituation respondenterne repræsenterer. Nogle af disse enheder har nemlig meget afgrænsede opgaver, og borgeren henvender sig typisk alene om ET formål – og i sådanne situationer er der ikke behov for yderligere opslag – eller meget sjældent – Der er lejlighedsvist tale om 1-2 ekstra opslag – og effekten af BSP være lille – vi taler her om effekter opgjort i sekunder pr. sammenstilling
2. Andre af disse funktioner siger, at der vil forbedre deres opgavevaretagelse med 2-4 min. pr. henvendelse – dvs. der er fortsat tale om marginale forbedringer
3. Endelig er der funktioner, som vurderes at kunne forbedre deres arbejdsproces for sammenstilling væsentligt – uden nødvendigvis at få kunne kvantificere dette mere præcist – ud over det er meget.

### 7.2.2 "Back Office"

For så vidt angår 2/Back Office – er disse situationer karakteriseret ved, at være lidt mere komplekse i sit opgavesæt, dvs. "færre henvendelser", men lidt mere komplekse opgaver.

Varetagelsen af Back Office opgaver er igen organiseret forskelligt fra kommune til kommune, men der er typisk tale om en række opgaver organiseret i centre, større afsnit, men fokus på større opgaveområder inden for ældre-, omsorgs og handicapområdet, arbejdsmarkedsområdet og børn- og ungeområdet

Her orienterer medarbejderen sig typisk i et eller flere fagsystemer som hovedregel, og navigerer rundt i øvrige systemer, når der er behov.

Overordnet vurderer respondenterne at:

- **BSP har nogen relevans i "Back Office" funktioner**

Den lidt mere nuancerede forklaring er:

1. Nogen funktioner siger, BSP næsten ingen relevans har. Fagsystemet leverer som udgangspunkt de informationer, der som hovedregel er behov for. Der kan være behov for lejlighedsvis opslag. Ideelt siger disse brugere det ville være godt om BSP vinduer/services kan stilles til rådighed for fagsystemerne også
2. Andre af disse funktioner siger, at det vil forbedre deres situationer med 5 min pr. gang – fx på ny-ansøgninger.
3. Endelig er der funktioner, som vurderes at kunne forbedre deres arbejdsproces for sammenstilling væsentligt – med op til 10 (ja helt op til 15 minutter) når behovet opstår

### 7.2.3 "Support Office"

For så vidt angår 3 er der her tale om opgaver som ikke nødvendigvis er direkte relaterede til borgernes sagsbehandling – men der er tale om en slags "support funktioner"/støtte/stabs funktioner som øvrige funktioner kan trække på til de primære opgaver. Det er her konsulenter/faglig, juridisk bistand, økonomifunktioner, ekspertbistand og lignende funktioner er placeret.

Disse funktioner behøver ikke altid være organiseret i stabe, men kan også sidde direkte i funktionerne (front- eller backoffice).

Det er typisk funktioner, der bliver kontaktet ved fx præcedens sager, klagersager, aktindsigtssager, indsigtsretssager, kontrolfunktioner – men kan også blive anvendt med henblik på at bidrage i den konkrete sagsbehandling (dvs. ”konsulentrollen”).

Overordnet vurderer respondenterne at:

- **BSP har nogen relevans i ”Support Office” funktioner**

Den lidt mere nuancerede forklaring er:

Dette personel orienterer sig kun lejlighedsvist i de faglige systemer mm., og de kan derfor have vanskeligheder ved, at orientere sig i den samlede systemportefølje (nogle af disse personer har dog en sagsbehandler eller sagsbehandlerlignende baggrund, hvorfor dette kan komme dem til gode). Men der er også tale om personel, som ikke nødvendigvis har den ”daglige kontakt”/”opfølgingsforpligtigelse over for en borger, og derfor har stor gavn af, relativt hurtigt at kunne danne sig en indblik i borgerens samlede situation – og derfor opfattes BSP som udgangspunkt som meget positivt, at det vil have relativ stor effekt ifht overblikdannelsen på en borger.

### **7.3 Beregnet business case**

Under hensyntagen til respondenternes udsagn omkring antal minutter sparet ved sammenstilling af informationer via en portal/glasplade, har analysen estimeret en beregnet business case.

Det har været drøftet om udgangspunktet for beregningen skulle have været ved sagsoprettelser, det har det fx været i Odense Kommune egen beregning af business casen. Der er valgt, at tage udgangspunkt i begrebet ”henvendelser” – da dette både er ”rimeligt kvantificerbart”, men også fordi det dækker bedre over behovet for sammenstilling på et cpr-nummer end ”sagsoprettelse”. Det er fx ikke alle henvendelser, der indebærer en sagsoprettelse, men det medfører typisk et opslag/eller registrering i et system.

Det er klart at ”henvendelserne” er rimelige kvantificerbare ”Front Office”, når det drejer sig om traditionelle kanal-analyser for fx Borgerhenvendelser. Altså det forhold at kommunerne på givne tidspunkter har foretaget optællinger over, hvorledes deres borgere har henvendt sig og hvor ofte de gør det. Henvendelsesbegrebet er mere bredt forstået i relation til Back Office og Support Office, da der er tale om situationer i disse funktioner, hvor der behov for indhentning af oplysninger på et CPR-nummer – og dette er ikke nødvendigvis initieret af borgeren selv, men kan fx også være en opfølgning som sagsbehandleren selv gør, eller er initieret af andre omstændigheder.

Ellers er selve matematikken forholdsvis simpel for beregning af effekten – således at effekten (fx 2 minutters) ganges med antal ”henvendelser”/situationer indtræffer – og deraf kommer den samlede effekt.

Der er dog jf. nedenstående forsøgt at nuancere beregningen ifht en vægtning af – at nogle henvendelser – slet ikke kræver opslag/indhentning af oplysninger og effekten er lig nul, medens i andre henvendelser/situationer, er effekter større.

Nendefor en uddybning og præcisering af beregningsmetoden.

#### **7.3.1 Overordnet beregningsmetode: Indeksregning**

For at nå frem til en makroorienteret (national) beregning, er der lagt en indeksmetode til grund. Beregningen overordnet foretaget på en sådan måde, at der:

- Først beregnes et indeks ud fra den kommune (Gladsaxe Kommune = indeks 100) – som har været mest præcis omkring antal henvendelser (der er så foretaget et par stikprøver i de andre kommuner for at verificere den efterfølgende fremskrivning)

- Og at dette indeks på baggrund af befolkningen i nationalt som kommunalt derefter indeksreguleres

Antagelsen er, at indbyggere som udgangspunkt hverken henvender sig mere eller mindre i "indeks 100 kommunen" end i nogen af de andre kommuner.

### 7.3.2 Beregningsmetodens variabler

I enhver formel er der variabler, og naturligvis også i denne beregning.

Frem for alene at lave en "gennemsnitsbetragtning" af alle henvendelser hhv. Front- og Back Office - er der på baggrund af respondenternes svar, forsøgt at tage hensyn til den forskelligartede brug, som vil finde sted. Dette for at have en mere nuanceret model for betydning af frekvensen i beregningen.

Jf. respondenternes udsagn om relevans, tager den overordnede beregningsmetode udgangspunkt i:

1. Front Office funktioner
2. Back Office funktioner
3. Support Office funktioner

Således at estimeringen kan tage forbehold for en vis variation i brugen og betydning af BSP – alt afhængig af, hvor en BSP-bruger faktisk måtte være placeret.

Under hensyntagen til brugerens udsagn omkring opgaver – så differentieres der imellem behovet for, at nogle opgaver kræver:

1. Ingen opslag
2. Nogle opslag
3. Mange opslag

Grundliggende er der i alle ovenstående funktioner repræsenteret – alle slags brugere. Nogle som grundliggende ingen opslag vil have, andre vil have nogle – og nogen vil have mange – dette gælder som udgangspunkt alle 4 kommuner.

Derfor er der forsøgt at lave en vægtet vurdering af de samlede henvendelser – så alle situationer er repræsenteret.

På den baggrund er der foretaget følgende %-vise fordeling for de forskellige funktioner samlede antal henvendelser

Funktion/Opslagsbehov	Ingen opslag	Få opslag	Mange opslag
Front Office	40%	40%	20%
Back Office	20%	40%	40%
Support Office	80%	10%	10%

Hver af disse er så effekt-vurderet ifht BSP på baggrund af brugernes udsagn.

Nedenfor en uddybning

Disse har varieret, og værdierne er i valgt med udgangspunkt i de lavere værdier og der er som udgangspunkt ikke varieret imellem, hvorvidt der er tale om back-office udsagn eller front-office udsagn.

Effekten er sat til

- 1. Ingen opslag → effekt = 0 – 1 minutter
- 2. Nogle opslag → effekt = 2 – 4 minutter
- 3. Mange opslag → effekt = 5 – 15 minutter

Som udgangspunkt har de personer, som er i fagsystemer med specifikke opgaver, ikke behov for yderligere opslag. De har dog lejlighedsvist behov for et kontrollerede opslag, hvilket vurderes at tage omkring ca. 1 minut i dag ("±" om applikation er åben eller ej, brugerens kendskab til applikation etc.)

Generelt har de respondenter, der har sagt, at de har få opslag, at de vurderer, at det ligger i intervallet 2-4 minutter pr. henvendelse

Generelt har de respondenter, der har sagt, at når de står i situationer med behov for mange opslag, at de vurderer, at det ligger i intervallet 5-15 min pr. henvendelse. Her skal det tilføjes, at der ifht "support funktioner", vurderes at være en relativ højere værdi – ca. mellem 10-20 minutter.

Endvidere er der antallet af henvendelser/frekvensen i sig selv.

I et fremadrettet perspektiv, kan man på den ene side argumentere for, at antal henvendelser falder – fx via "Objektiv sagsbehandling" – hvor kommunale opgaver fremadrettet varetages i andet regi. Ligeså kunne selvbetjeningsløsninger animere til, at henvendelser og behandlingen af denne egentligt blev gennemført af borgeren selv. På den anden side, er der kommuner der i interviews har argumenteret for, dels oplever de et stigende antal henvendelser allerede i dag, og dels, at lige præcis "Objektiv sagsbehandling" indebærer at medarbejdere får en "bredere arbejdsprofil", så bliver værdien og behovet for, at have et godt overblik endnu vigtigere end tidligere – og derfor bliver BSP eller BSP lignende koncepter endnu mere centrale.

Så i et fremadrettet perspektiv kan der på ene side argumenteres for, at antallet af henvendelser kunne falde, og på den anden side argumenteres for at værdien af BSP bliver større. Om det forholder sig sådan, at der vil være et lavere antal henvendelser fordi at opgavevaretagelse forsvinder, opvejes af et generelt stigende antal henvendelser i øvrigt, og at behovet for BSP bliver større, er forbundet med så stor usikkerhed, så disse forhold er ikke forsøgt inkluderet i beregningen, men baserer sig som udgangspunkt på det vi kender – og det er dagens henvendelser "as is".

Der kan på baggrund af Gladsaxe respondenternes svar estimeres ca. 1.500 ugentligt henvendelser i Front Office funktionerne minimum.

Jf. brugernes udsagn fordeler de sig som følger:

Antal af henvendelser (personligt fremmøde eller telefoniske opkald) er nedenfor opgjort pr. uge efter en overordnet vurdering fra deltagerne:

- Borgerservice – Boligformidling – 100 henvendelser pr. uge (20 henvendelser dagligt)
- Borgerservice - Folkeregister -500 henvendelser pr. uge (mere end 500 henvendelser om ugen)
- Borgerservice – Boligstøtte – 500 henvendelser pr. uge (400-600 henvendelser om ugen)
- Borgerservice – Arbejdsmarked – 500 henvendelser pr. uge (callcenter 60 henvendelser om dagen, Sygedagpenge 60 henvendelse om dagen, Personlig henvendelse ca. 55 om dagen)
- Borgerservice – Børn – ? henvendelser pr. uge (mindre end 10 gange på en uge pr. cpr nummer) – (NB. Tal ikke oplyst og derfor ikke inkluderet)

En række af disse funktioner har sjældent/aldrig behov, jf. brugernes udsagn, medens andre har.

En kontrol af dette tal for Esbjerg er – at de alene i deres Borgerservicecenter har 1.500 henvendelser om ugen (der er oplyst 300 om dagen)

For så vidt angår Back Office antal henvendelser er dette estimeret der baserer sig på udsagn fra både Gladsaxe Kommune og Esbjerg Kommune.

Fx har Familieområdet i Gladsaxe sagt at der vil bære behov for mere end 100 sammenstillingen pr. uge. I Esbjerg er der udtalt, at der alle på Kontanthjælpsområdet (ikke forsikrede ledige) mellem 50-100 nyansøgning med behov for opslag – derfor antages – at der i relation til "Index 100 kommunen" på tværs af de overordnede hovedområder er i størrelsesordenen af ca. 500 opslag samlet – dvs. fordelt på Ældre, Handicap og Omsorg, Social og Arbejdsmarked samt Børn og Unge. Disse fordeles så ud over "ingen opslag, nogle opslag etc" – dette summeres sammen sammen til at man på tværs af

For så vidt angår "Support Office" – så har Esbjerg tilkendegivet, at der fx er løbende ca. 20 kontrolsager i gang i kommunen. Hertil skal lægges øvrige sager som "Support Office" er involveret i – dvs. konsulentbistand, faglig rådgivning, juridiske bistand, klagesager, økonomifunktioner, etc.

Endelig er der timeprisen for en sagsbehandlerstime – her er der anvendt den timesats som anvendes i DUT-princippet<sup>1</sup>. I nedenstående fastsat til 342 kr. pr. sagsbehandlerstime i 2009

## 7.4 Indeks 100 beregning

Der foretages en minimum og maksimum beregning på sammenstilling, hvor variationen dækker over den vurderet effekt pr. situation – der er ikke inkluderet nogen effekt af "ingen opslag behøves.

### 7.4.1 Minimum

BSP effekter - BEREGNINGSMODEL - BSP - som isoleret system for "index 100 Kommune"						
Front Office						
Opgavens karakter	Opgavefordeling	Antal henv. pr. uge	BSP effekt i min	Effekt pr. uge i min	Effekt i timer pr.år	Værdi i kr.
Ingen opslag behøves	40%	600	0	0	0	kr. 0
Nogle opslag behøves	40%	600	2	1200	1000	kr. 342.000
Mange opslag behøves	20%	300	5	1500	1250	kr. 427.500
		1.500			2250	kr. 769.500
Back Office						
Opgavens karakter	Opgavefordeling	Antal henv. pr. uge	BSP effekt i min	Effekt pr. uge i min	Effekt i timer pr.år	Værdi i kr.
Ingen opslag behøves	20%	100	0	0	0	kr. 0
Nogle opslag behøves	40%	200	2	400	333,3	kr. 114.000
Mange opslag behøves	40%	200	5	1000	833,3	kr. 285.000
		500			1167	kr. 399.000
Support Office						
Opgavens karakter	Opgavefordeling	Antal henv. pr. uge	BSP effekt i min	Effekt pr. uge i min	Effekt i timer pr.år	Værdi i kr.
Ingen opslag behøves	80%	240	0	0	0	kr. 0
Nogle opslag behøves	10%	30	10	300	250,0	kr. 85.500
Mange opslag behøves	10%	30	20	600	500,0	kr. 171.000
		300			750	kr. 256.500
<b>Total</b>						kr. 1.425.000

<sup>1</sup> DUT-princippet er Det udvidede Totalbalanceprincip. Princippet går ud på, at kommunerne og regionerne modtager økonomisk kompensation for de opgaver, der pålægges kommunerne og regionerne i forlængelse af lovmæssige ændringer. Tilsvarende skal kommunerne aflevere midler til staten i det omfang opgaver fratages eller reduceres.

Vejledning: <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=105391>

Sagsbehandlerstimepris: <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=124198>

## 7.4.2 Maks

BSP effekter - BEREGNINGSMODEL - BSP - som isoleret system for "index 100 Kommune"						
Front Office						
Opgavens karakter	Opgavefordeling	Antal henv. pr. uge	BSP effekt i min	Effekt pr. uge i min	Effekt i timer pr.år	Værdi i kr.
Ingen opslag behøves	40%	600	0	0	0	kr. 0
Nogle opslag behøves	40%	600	4	2400	2000	kr. 684.000
Mange opslag behøves	20%	300	15	4500	3750	kr. 1.282.500
		1.500			5750	kr. 1.966.500
Back Office						
Opgavens karakter	Opgavefordeling	Antal henv. pr. uge	BSP effekt i min	Effekt pr. uge i min	Effekt i timer pr.år	Værdi i kr.
Ingen opslag behøves	20%	100	0	0	0	kr. 0
Nogle opslag behøves	40%	200	4	800	666,7	kr. 228.000
Mange opslag behøves	40%	200	15	3000	2500,0	kr. 855.000
		500			3167	kr. 1.083.000
Support Office						
Opgavens karakter	Opgavefordeling	Antal henv. pr. uge	BSP effekt i min	Effekt pr. uge i min	Effekt i timer pr.år	Værdi i kr.
Ingen opslag behøves	80%	240	0	0	0	kr. 0
Nogle opslag behøves	10%	30	20	600	500,0	kr. 171.000
Mange opslag behøves	10%	30	30	900	750,0	kr. 256.500
		300			1250	kr. 427.500
<b>Total</b>						kr. 3.477.000

## 7.5 Makro beregning

### 7.5.1 Minimum

BSP effekter - BEREGNINGSMODEL - BSP - Kommunalt og Nationalt							
Kommune	Indbyggere Folketal 2010	index	"Front Office" Effekt Timer pr. år	"Back Office" Effekt Timer pr. år	"Support Office" Effekt Timer pr. år	Timer i alt	Værdi i kr
159-00159 Gladsaxe Kommune	64102	100	2.250	1.167	750	4.167	kr. 1.425.000
157-00157 Gentofte Kommune	71052	111	2.494	1.293	831	4.618	kr. 1.579.500
561-00561 Esbjerg Kommune	115114	180	4.041	2.095	1.347	7.482	kr. 2.559.007
461-00461 Odense Kommune	188777	294	6.626	3.436	2.209	12.271	kr. 4.196.550
"de 4 kommuner"							kr. 9.760.056
Nationalt/"de 98"	5.500.000	8.580	193.052	100.101	64.351	357.503	kr. 122.266.076

## 7.5.2 Maks

BSP effekter - BEREGNINGSMODEL - BSP - Kommunalt og Nationalt							
Kommune	Indbyggere Folketal 2010	index	"Front Office" Effekt Timer pr. år	"Back Office" Effekt Timer pr. år	"Support Office" Effekt Timer pr. år	Timer i alt	Værdi i kr
159-00159 Gladsaxe Kommune	64102	100	5.750	3.167	1.250	10.167	kr. 3.477.000
157-00157 Gentofte Kommune	71052	111	6.373	3.510	1.386	11.269	kr. 3.853.980
561-00561 Esbjerg Kommune	115114	180	10.326	5.687	2.245	18.257	kr. 6.243.976
461-00461 Odense Kommune	188777	294	16.933	9.326	3.681	29.940	kr. 10.239.581
"de 4 kommuner"							kr. 23.814.537
Nationalt/"de 98"	5.500.000	8.580	493.354	271.702	107.251	872.308	kr. 298.329.225

## 8 Analysens hovedresultater 2 – andre kvantitative gevinster

Analysen hovedresultat er altså estimeret på baggrund af udsagn fra respondenterne. Beregningen viser en *forsigtig kvantitativ* opgørelse af BSP effekterne på usecasen: ”Sammenstilling og overblikdannelselse på et CPR-nummer”.

Effekten i sig selv kan – efter temperament – opfattes som lille. Men med den volumen, der er i en kommunal sagsbehandling, giver det en relativt stor effekt – såvel for de enkelte kommuner som på nationalt plan.

Der ER dog flere dimensioner (og usecases) i det at arbejde med business casen, jf. også den model vi har lagt for dagen.

Vi har pt. alene fokuseret på at ”gøre ting bedre/mere effektivt” – og lavet kvantitative opgørelse heraf.

Vi er i analysen imidlertid også stødt på en række andre udsagn som vil påvirke den samlede business case, positivt.

Det handler om opgaver som man qua sammenstilling og dens arkitekturtænkning helt ”holder op med at gøre”, eller som kan gøres smartere. Disse observationer har vi medtaget eksempler på og søgt opgjort, for at give en indikation af potentialet.

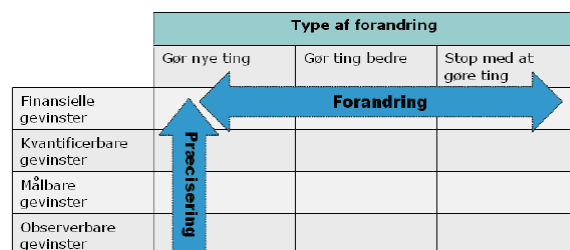
Bemærk: Der er tale om eksempler. Og det er opfattelsen, at der er flere ikke identificerede kvantificerbare ”gøremål”. Udfordringen er her, at det fordrer tid og indsigt at spotte disse effekter – og altså fordrer at brugerne får systemtænkningen mere ind under huden, jf. også tidligere metodiske betragtninger, gjort i nærværende rapport.

Figuren<sup>2</sup> nedenfor illustrerer på udmærket vis, de effekter analysen sager at indkredse og hvad det er analysen forsøger at dokumentere samt omsætte brugernes udsagn til.

### Fra omkostning til værdiskabelse

#### Business case model

1. Definer motivation og mål for investeringen
2. Identificer gevinster, deres målestok og ejere
3. Struktur gevinsterne
4. Identificer omkostninger og risici



<sup>2</sup> Jf. ovenstående figur er præsenteret af ”Digital Service Integration through effective Management of IT in Danish Municipalities” (Disimit) har ved fælleskommunalt oplæg den 7. oktober 2010 præsenteret følgende model for forståelsen af Business Case modeller.



På baggrund af respondenternes svar kan "BSP relevans" placeres inden for flere brugsscenarier/opgavesæt, hvor BSP vil medføre en forandring ifht

1. At gøre ting bedre/mere effektivt
2. At holde op med at gøre ting
3. At gøre ting på en helt ny måde

Fx har brugerne udtalt, at hvis der var et bedre overblik, ville brugeren ikke nødvendigvis "forstyrre" sin kollega så meget – dette er et eksempel på, en kvantitativ gevinst, hvor BSP (som forandringsværktøj) vil medføre en adfærd, hvor brugerne vil "stoppe med at gøre ting".

Analysetiden taget i betragtning samt det at BSP ikke i dag fremstår som et endeligt produkt, men alene kan eksemplificeres via Odense Kommunes "version" – har der primært være fokus på business casen: "Gøre ting bedre". Grundlæggende er scenariet for brugerne – "Tænk hvis vi havde et bedre og et hurtigere overblik" – "hvad ville det medføre?".

### **8.1 Andre effekter**

Vi vil i det følgende sætte spot på en række af sådanne udsagn/iagttagelse – og vi vil for på nogle områder søge at kvantificere dem.

Fx har respondenterne udtrykt følgende effekt-udsagn relateret til BSP

Holde op med at gøre ting eksempler er:

- Ikke forstyrre kollegaer så meget, hvis oplysninger var tilstede
- Ikke forstyrre de forkerte så meget, hvis man hele tiden kunne se hvem der var relevant og hvornår det er relevant at kontakte
- Ikke overtage sagsbeskeder/sagsansvar – hvis beskeder ikke kan "afleveres" – så gøres et notat, en sagsregistrering etc.
- Sager der ikke bliver til noget fordi, at borger kan få besked med det samme
- Ikke dobbeltregistrere så meget
- Ikke nødvendigt at "trække advisilister"

Gøre nye ting

- Mere helhedsorienteret sagsbehandling
- Mere rigtig indsats. Mere professionel/bedre rådgivning – fordi data nu er på skærmen (BUF erfaringer)
- Stoppe indsats/udbetaling i tide ved sagsskridt/statusskifte

Nedenfor er nogle af ovenstående kvantificeret – til eksemplificering/estimering af disse.

Der er anvendt de samme baggrundsdata/forudsætninger som ved hovedresultat 1.

## 8.2 UseCase: Ikke forstyrrelse af kollega (holde op med at gøre noget)

Dette udsagn handler grundlæggende om "interne snitflader". Respondenterne har svaret, at hvis man ikke i dag kan se/finde den nødvendige information, så tages kontakt til en kollega/afdeling, som må formodes, at have denne information – det kan være pr. telefon eller pr. mail.

Respondenterne har sagt – at det ikke er unormalt at en sådan "forstyrrelse"/indhentning af yderligere information kræver mere end 10 minutters afbrydelse,

Der er naturligvis ikke tale om, at "forstyrre hinanden", men her tale om, at hvis der var ét sted, hvor der var sammenstillet tilstrækkeligt information – så havde antal forespørgsler/indhentninger af yderligere information – ikke været nødvendig.

Lidt karikeret kan det siges – hvis fx sagsbehandleren ikke har tilstrækkelig med information til at guide/servicere borgeren/sagen, så rettes henvendelsen naturligvis andre steder hen, for at indhente denne information.

Hvis den tilstrækkelige information havde været tilgængelig fra start – var indhentning af information – ikke nødvendig.

På baggrund af de oplysninger vi har fået fra respondenterne, er det svært at gennemkue præcist, hvor meget det fylder, men der kunne opstilles følgende beregning:

Det er kun en mindre del af de samlede henvendelser som indebærer "forstyrrelse af kollega"/indhentning af yderligere information som ikke lige kan findes eller oplyses direkte ved henvendelsen.

Effekt af at ikke at forstyrre sin kollega (så meget) (effekt på kollega)					
Indeks 100 beregning					
	Front Office pr. uge	Back Office pr. uge	Support Office pr. uge	Effekt pr. år timer	Værdi pr. år
Antal forstyrrelser	30	25	30	708	kr. 242.250
Kommunale eksempler og national beregning					
159-00159 Gladsaxe Kommune	30	25	30	708	kr. 242.250
157-00157 Gentofte Kommune	33	28	33	785	kr. 268.515
561-00561 Esbjerg Kommune	54	45	54	1272	kr. 435.031
461-00461 Odense Kommune	88	74	88	2086	kr. 713.413
"de 4"					kr. 1.659.210
Nationalt/"de 98"	2574	2145	2574	60776	kr. 20.785.233
Variabler					
Effekt	10 min				
% sats "Front Office"	2% Antal henvendelser som medfører unødvendig forstyrrelse af kollega				
% sats "Back Office"	5% Antal henvendelser som medfører unødvendig forstyrrelse af kollega				
% sats "Support Office"	10% Antal henvendelser som medfører unødvendig forstyrrelse af kollega				
Pointe - selve færre forstyrrelsen må give selve effekten på back-office som support-office					

Antagelsen er,

- Det er marginale henvendelser, der kræver yderligere afklaring for Front Office af andre kollega/skal indhentes yderligere oplysninger hos
- Det er lidt flere for Back Office
- Og igen lidt flere for "Support Office"

### 8.3 UseCase: Ikke forstyrre den forkerte (holde op med at gøre noget)

Dette er udsagn som kommer fra Odense – som ikke direkte er blevet udtrykt af respondenterne fra de andre kommuner.

Det handler grundlæggende om det, at have "collaboration tools" til sin rådighed, det at kunne se hvem som er ansvarlige sagsbehandlere på sagen, dennes kontaktoplysninger til sin rådighed i skærm billedet, afdelingens kontaktoplysninger, awareness (er de tilstede og kontaktbare – her og nu), kunne sende en mail fra BSP, se deres kalender fra BSP.

Fremfindning af sagsbehandleroplysninger sker typisk via kommunens intranet løsninger i de 3 øvrige forespurgte kommuner – og der er ingen af de øvrige kommuner der endnu har implementeret "instant messaging/awareness".

Antagelsen er, det generelt kun har en marginal betydning – 1% af sagerne – hvor der ikke spildes 10 min ved ikke at kunne finde kontaktoplysninger, kontakte de forkerte etc.

Effekt af at ikke at forstyrre sin kollega (så meget) (effekt på kollega)					
Indeks 100 beregning					
	Front Office pr. uge	Back Office pr. uge	Support Office pr. uge	Effekt pr. år timer	Værdi pr. år
Antal forstyrrelser	15	5	3	192	kr. 65.550
Kommunale eksempler og national beregning					
159-00159 Gladsaxe Kommune	15	5	3	192	kr. 65.550
157-00157 Gentofte Kommune	17	6	3	212	kr. 72.657
561-00561 Esbjerg Kommune	27	9	5	344	kr. 117.714
461-00461 Odense Kommune	44	15	9	564	kr. 193.041
"de 4"					kr. 448.963
Nationalt/"de 98"	1287	429	257	16445	kr. 5.624.239
Variabler					
Effekt	10 min				
% sats "Front Office"	1% Antal % henvendelser som medfører forstyrrelse af "forkert" kollega eller afsni				
% sats "Back Office"	1% Antal % henvendelser som medfører forstyrrelse af "forkert" kollega eller afsni				
% sats "Support Office"	1% Antal % henvendelser som medfører forstyrrelse af "forkert" kollega eller afsni				
Pointe er - fordi man ikke ved hvem det er man skal forstyrre - og om man kan forstyrre					
- så forstyrres man de forkerte - enten person eller afdelingsfunktion					

## 8.4 UseCase: Sager som ikke bliver til noget (holde op med at gøre noget)

Dette er udsagn som kommer fra Odense – som ikke direkte er blevet udtrykt af respondenterne fra de andre kommuner.

Det handler om, at når sagsbehandlere kan se/gennemskue flere oplysninger ved en henvendelse – og når der så i dialogen spørges til andre oplysninger/sager fra borgeren, så kan sagsbehandleren via BSP give oplysninger med det samme – alternativet havde været at kontakte anden sagsbehandler, skrive journalnotat, evt. oprette ny sag, etc.

Sager som ikke behøvede at blive til en sag					
Indeks 100 beregning					
	Front Office pr. uge	Back Office pr. uge	Support Office pr. uge	Effekt pr. år timer	Værdi pr. år
Antal forstyrrelser	7,5	2,5	1,5	288	kr. 98.325
Kommunale eksempler og national beregning					
159-00159 Gladsaxe Kommune	7,5	2,5	1,5	288	kr. 98.325
157-00157 Gentofte Kommune	8	3	2	319	kr. 108.985
561-00561 Esbjerg Kommune	13	4	3	516	kr. 176.571
461-00461 Odense Kommune	22	7	4	847	kr. 289.562
"de 4"					kr. 673.444
Nationalt/"de 98"	644	215	129	24668	kr. 8.436.359
Variabler					
Effekt	30 min				
% sats "Front Office"	0,5% Antal henvendelser som medfører start/initiering af sagsbehandling				
% sats "Back Office"	0,5% Antal henvendelser som medfører start/initiering af sagsbehandling				
% sats "Support Office"	0,5% Antal henvendelser som medfører start/initiering af sagsbehandling				
Pointe er - hvis bruger havde nok info - var der ikke behov for at sende sag videre/afslutning råd og vejledning kan gives med det s					
Sager/Møder etc. som ikke var behøvet at blive til noget					
Vi kan ikke forhindre at folk henvender sig om hvad som helst i "front office"					

## 8.5 UseCase: Ikke dobbeltregistrere (holde op med at gøre noget)

Der forekommer dobbeltregistreringer. – Det kan fx være at sager registreres i andre systemer for derved at skabe synlighed omkring eksistensen af en sag i det "andet system". Det kan også være af andre årsager – som fx statistiske, eller det at kunne få en sag med på en advis-liste. Fænomenet kendes fra KMD S&A/KMD Sag, hvori der registreres sager manuelt – fra andre systemer – netop af disse hensyn.

Der kan fx være tale om Børn og Unge sager, hvor dokumentlagringen foregår i et 3. parts ESDH system på hertil oprettede sager – men hvor der – af hensyn til fx overblikdannelse på tværs i kommunen – laves en manuel sagsregistrering i KMD Sag også.

Pointen er: Med BSP skal systemerne "bare udstille" deres oplysninger.

<b>Effekt af ikke at skulle dobbeltregistrere</b>			
<b>Indeks 100 beregning</b>			
	Pr. uge	Effekt pr. år timer	Værdi pr. år
Antal dobbeltregistreringer	2400	2000	kr. 684.000
<b>Kommunale eksempler og national beregning</b>			
159-00159 Gladsaxe Kommune	815	679	kr. 232.262
157-00157 Gentofte Kommune	903	753	kr. 257.444
561-00561 Esbjerg Kommune	1463	1220	kr. 417.095
461-00461 Odense Kommune	2400	2000	kr. 684.000
"De 4"			kr. 1.590.802
Nationalt	69924	58270	kr. 19.928.275
<b>Variabler</b>			
Effekt	1 min		
Odense havde fx alene i 2009 120.000 ESDH sager som afføder registreringer andre steder			
Nogle sager registreres endvidere i andre løsninger af statistiske årsager			
Pointe - er at bruger ikke længere behøver at registrere disse sager i KMD sag da de allerede er			

Dette tal kan være muligvis være "overfortolket".

Således kan nogle kommuner have etableret integrationer mellem systemerne – således at sager oprettet i et system, oprettes i et andet. Endelig vil nogle kommuner vil have behov for mindre dobbeltregistrering – simpelt hen fordi de laver det meste af borgersagsbehandlingen (inkl. dokumenter, journaler og sager) og i et og samme system.

Omvendt kan der også være dobbelt registreringer som analysen ikke har afdækket. I beregningen indgår effekten af dobbelt registrering som en minimumsberegning.

## 8.6 UseCase: Ikke trække "advislister" (holde op med at gøre noget)

Dette er udsagn, som kommer fra Odense og som ikke er blevet udtrykt af respondenterne fra de andre kommuner.

Advislister var i KMD S&A systemkomplekset papirlister, som blev fordelt rundt til sagsstederne af mere eller mindre centralt placerede personer i den kommunale organisation. Med KMD Sag er der gjort op med papirlisterne - og de kan trækkes elektronisk. Listerne skal dog dannes – enten af centrale personer eller af sagsbehandlerne selv.

Odense Kommune har (har haft) i nogle afsnit haft personel, der månedligt sikrer "trækning af advislister" – og fordeling af disse.

Ift. til business casen er pointen dog alene at listerne "skal trækkes" – og at disse lister i et fremtidigt BSP scenarier så udstiller systemerne data og hændelser.

Effekt af ikke at skulle trække advislister			
Indeks 100 beregning			
	Antal timer pr. måned	Effekt pr. år timer	Værdi pr. år
Forbrug	42	504	kr. 172.368
Kommunale eksempler og national beregning			
159-00159 Gladsaxe Kommune	14	171	kr. 58.530
157-00157 Gentofte Kommune	16	190	kr. 64.876
561-00561 Esbjerg Kommune	26	307	kr. 105.108
461-00461 Odense Kommune	42	504	kr. 172.368
"De 4"			kr. 400.882
Nationalt	1224	14684	kr. 5.021.925
Variabler			
Effekt	6 dage		

Odense har undersøgt at på tværs af centre, afsnit og forvaltninger bliver der ca. anvendt 6 ma

## 8.7 UseCase: Integration anvendt i andre løsninger (gøre noget nyt)

Brugere af de store fagsystemer, som fx Jobcenteret (og Omsorg) – har givet udtryk at tænkningen om BSP var god, men samtidig bemærket at de ville foretrække at det var fagsystemet, der anvendte de relevante vinduer som BSP anvendte.

Tilsvarende fandt man systematikken med at "hoppe til konteksten", relevant. – Dvs. hvis man skal se oplysninger i et andet system, at man ikke nødvendigvis som i dag skal

- 1) Starte/Logge på systemet
- 2) Taste det relevante CPR-nummer igen

Hovedpointen fra fagsystembrugeren synes derved i mange sammenhænge at være: Lad mig blive i min verden/applikation – men stil de vinduer/integration som er i BSP (på glaspladen) til rådighed for mig og min fagapplikation.

Dette kunne også være en relevant "approach". Det er ikke i strid med tækningen, SOA principper eller lignende, men fordrer selvfølgelig at fagsystemleverandørerne er "med på ideen".

Værdien af, at have denne mulighed i de konkrete systemer er ikke estimeret. Men det synes oplagt at den realiseres. Erfaringen viser at services/sniff-lader med værdi bliver brugt, når de først er til stede. – Om det sker som produkt af BSP eller lignende er i den sammenhæng mindre vigtigt.

## 9 Analysens hovedresultater 3 – KMD Sag indplacering

Efter således at have arbejdet med de "rå" effekter af sammenstilling samt snuset til andre lag i business case modellen vedr. ting brugerne "holder op med at gøre", ses nu nærmere på de mere strukturelle elementer, afledt af BSP tænkningen.

### 9.1 Jo mere KMD jo mindre (brug for) BSP?

Alle interviewede kommuner bekræfter som sagt, at sammenstilling som strategi er relevant og vedkommende.

Vi har i projektet arbejdet med en hypotese det hed:

- Jo mere KMD des mindre (brug for) BSP konceptet.

Men analysen har vist at selv kommuner med præferencer for KMD systemporteføljen – og som således har KMD ESDH og KMD Opera m.fl. - vil kunne drage nytte af sammenstillingsstrategien og dens elementer, hvad enten det handler om sammenstilling i en portaludgave, som BSP er et eksempel på – eller det ske ved at "genbruge" services/vinduer i de konkrete fagsystem sammenhænge. Dette eftersom ingen kommuner alene har KMD som systemleverandør – men alle har mange forskellige IT-systemer fra forskellige leverandører og med forskellige bagvedliggende teknologier.

Der er således også her forbedringsmuligheder inden for overblikdannelselse og hændelses-/beskedudveksling, som jo er omdrejningspunktet for BSP.

En homogen KMD systemporteføje, ser dog ud til at have den umiddelbare effekt at antallet af dobbelte sagsregistreringer er lavere for de meget KMD orienterede kommuner – af den simple grund at sagerne som absolut hovedregel lever deres liv i KMD systemer – og kan genfindes i KMD Sag.

Vi har i business case udregningen søgt at tage højde herfor, ved helt at udelukke variabelen "dobbelt registrering" i beregningen. Ydermere har vi i business casen taget udgangspunkt i minimumsværdier – og således også, mener vi, korrigeret for "KMD Sag effekten".

### 9.2 Den strukturelle business case

#### 9.2.1 KMD Sag prisreduktion

Det er åbenlyst – og via analysen bekræftet - at BSP tænkningen klart udfordrer KMD Sag rollen særligt inden for Kommunal borgersagsbehandling – og særligt KMD Sag Personoverblik og KMD Sag Advis.

Kommunerne har således – som et levn fra 1980'ernes terminalbaserede systemverden - haft en administrativ praksis, der dikterede, at alle sager skulle oprettes i KMD Sag, således at de kunne fremfindes i KMD Sag Personoverblik og således at der kunne dannes adviseringslister på disse sager også. Dette her medført en høj grad af dobbelt sagsregistrering.

Med BSP tænkningen flyttes "rummet for overblikdannelsen" væk fra KMD Sag Personoverblik – over til en mere bredt favnende applikation og teknologi, Borgersagsportalen.

Ydermere gøres op med KMD Advis tænkningen – og der introduceres en mere SOA orienteret arkitektur – efter hvilken fagsystemer, ESDH mm. giver "besked" om hændelser. Hændelser som så kan routes til brugere eller som kan konsumeres af systemer og deres "beskedagenter".



Effekter af denne tækning er da også medtaget – om end i meget små og forsigtige tal i business casen, om ”holde op med at gøre” elementer. Dvs. brugerne holder op med at dobbeltregistrere, brugerne holder op med at trække adviser, men informationerne kommer til dem eller deres systemer.

Pointen er at BSP konceptuelt sigter på en SOA arkitektur, som den også er gengivet i referencearkitekturen, FESD 2, Den Fælleskommunale Digitaliseringsstrategi (2010 – 2015) – og senest i rammearkitekturen for ydelsessystemer. Her taler vi således hændelsesfordeler, Enterprise Service Bus, Event Driven Architecture mv.

Helt konkret bevirker BSP således at KMD Sag og den rolle vi kender den i dag udfordres. Antallet af brugere på KMD Sag falder eftersom brugeren får deres adviser og deres overblik andet steds. I Odense er vi således gået fra godt 1800 brugere til ca. 4-500.

KMD Sag udfases ikke – slet ikke - men indtager mere afgrænset rollen som en overbygning på og én indgang til KMDs fagsystemer.

Ovenstående har en række helt åbenlyse perspektiver når vi kigger på det der kan kaldes den ”strukturelle business case”.

Antallet af brugere reduceres med i hvert fald ca. 2/3 i Odense tal, ligesom det totale antal sager er faldet tilsvarende. Derved bør der taget et opgør med licenspolitikken og købes enkeltbrugerlicenser eller ”pay pr. view licenser” frem for Kommunelicenser.

Vi har i business casen – for anskuelighedens skyld regnet med en prisreduktion på 125 millioner på nationalt plan.

Hertil kommer, at vi med den mindskede brug af KMD Sag – og den nye afgrænsede rolle i det kommunale systemlandskab, ikke behøver at skubbe KMD Sag applikationen ud til så mange brugeres klienter. Det betyder:

- Mindre SW distribution og vedligehold herpå
- Mindre omkostninger til uddannelse og træning etc.

Vi har ikke medregnet gevinster herfor i business casen.

### 9.2.2 Konkurrenceeffekten

Konkurrence er som bekendt godt – i hvert fald når det handler om prissætning. – Tænk bare på telefonpriser med og uden TDC monopol, energiforsyning mm.

Det offentlige Danmark gør sig store anstrengelser for at konkurrenceudsætte netop IT området – og særligt den systemportefølje, som KMD ”sidder på”.

Udbud *i sig selv* er dog ikke medvirkende til lavere priser – det er tidskrævende og omkostnings tungt – og giver ikke lavere priser, med mindre der reelt er konkurrerende systemer i markedet.

En væsentlig præmis for skabe konkurrence er, at det er muligt for leverandører at komme ind på markedet, dvs. at data og systemsammenhænge, der skal bruges til at lave systemerne smarte og sagsunderstøttende med - er til stede i en struktureret og tilgængelig form. Det kan være data/informationer som cpr, ydelser, sagsoverblik mm. – men også hændelser på sager, udbetalinger, hopfunktioner etc.

Bl.a. af disse årsager er der de senere år beskrevet en række IT arkitekturprincipper for det offentlige Danmark, som alle sammen som et vitalt element sigter på at øge konkurrencen i markedet, se også ovenfor.

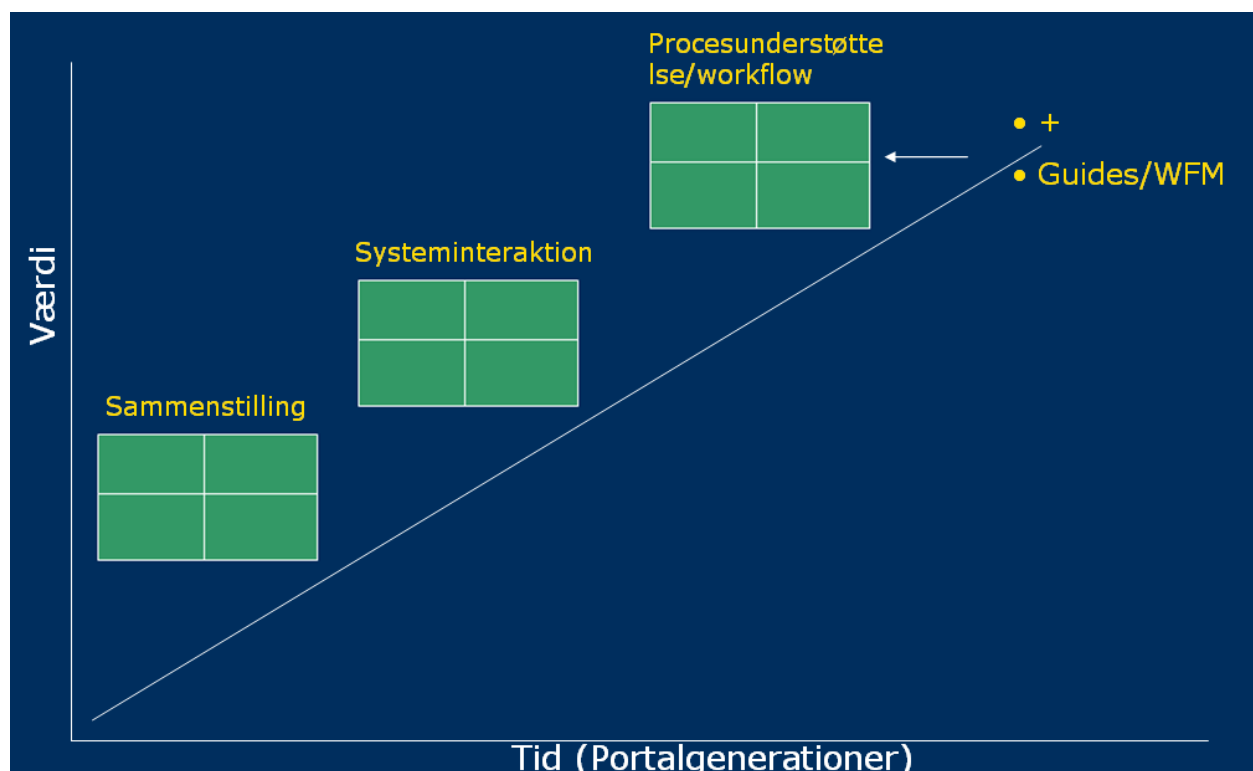
I relation til BSP og den tilhørende business case er pointen nu, at vi med BSP, operationelt og på den korte bane, har taget hul på SOA-ficeringen af centrale bestanddele af den kommunale IT. Og vi derved baner vejen for resultater og gevinster på kort og længere sigte – ikke bare ved at gøre tingene mere effektivt – men også ved at skabe alternativer og konkurrence i markedet.

Fx har vi med den "rå" sammenstilling udfordret KMD Sag Personoverblik og Advis.

Med BSP arbejder vi med at, indkredse værdiskabende services, skabe dem og bruge dem – og forædle dem. Disse services kan genbruges i andre sammenhængen – i portaler eller i konkrete systemer.

Nedenstående illustrerer portaltænkningen – i trinene

- 1) Rå – simpel sammenstilling
- 2) Sammenstilling og system/brugerinteraktion
- 3) Sammenstilling og Work Flow Management/Guides



Med BSP bliver en række offentlige tiltag og standarder udfordret og brugt i praksis. Gevinsterne bliver høstet - og som side effekt bliver markedet mere tilgængeligt.

Og hvad er så en konkurrencesituation værd i kr og øre på det kommunale IT marked?

Tja, det kan være vanskeligt at sige, men vi har erfaringer og observationer at trække på ...

Der har tidligere være mere reel konkurrence på de sociale systemer. Her tænker vi tiden hvor Columbus IT for alvor udfordrede KMD, tilbage 2002/3.

Columbus tilbød de samme løsninger som KMD – men til en væsentligt lavere pris – ca. 20%. Ifbm. at Odense tegnede konkret med Columbus, sænkede KMD også priserne til andre Kommuner. Efter konkurrencens ophør (KMD opkøber Columbus), gled prisen tilbage til oprindeligt niveau.

Samme observation kan gøres på lønområdet, hvor SD løn udfordrer KMD løn.

## 10 BSP investering ?

### 10.1 Indledning

Det springende spørgsmål er nu:

- Kan det betale sig at igangsætte et fælleskommunalt projekt?

Med det sigte at komme dette centrale spørgsmål nærmere, er der nedenfor foretaget en overordnet investeringskalkule. Beregningerne er foretaget på baggrund af Odense Kommunes erfaringer med BSP.

Man skal selvfølgelig være påpasselig med, at projektere de beregnede omkostninger direkte over i et fælles tværkommunalt BSP driftsetup, da der alt andet lige, vil være flere analytisk overvejelser der skal udføres, når der "gås fra lokale til globale forhold" – så projektet vil i et centralt forløb få en anden karakter mm

Endvidere skal det bemærkes, at man ikke umiddelbart kan sammenligne Odense Kommunes eksisterende anlæg og driftsudgifter med det udgiftsniveau der ligger til grund i en national kontekst. Alt andet lige er det dyrere at etablere i et helt nyt regi, end Odense Kommune som er tilgodeset af at være etableret i en eksisterende driftsorganisation.

Ikke desto mindre. Sigtet med beregningen er naturligvis, at få et forhold mellem den værdi som BSP repræsenterer versus den omkostninger, der måtte være i at etablere og drifte en sådan fælleskommunal løsning.

I det nedenstående, anvendes nogle skønnede baggrundstal for Odense Kommune til at estimere, hvilken investering som der vil skulle gennemføres såfremt, at BSP blev etableret i et centralt regi. Dette gøres med udgangspunkt i en beregningsmodel – hvor antal kommuner fordobles - dvs. hvad koster det at drive en central BSP med 1, 2, 4, 8, 16, 32, 64 eller 128(98) kommuner.

Altså hvis man skulle starte helt forfra med BSP – leveret som en service på flere forskellige platforme – hvad vil det så koste fra 1 til 98 kommuner?

De overordnede varianbler i denne beregningsmodel er:

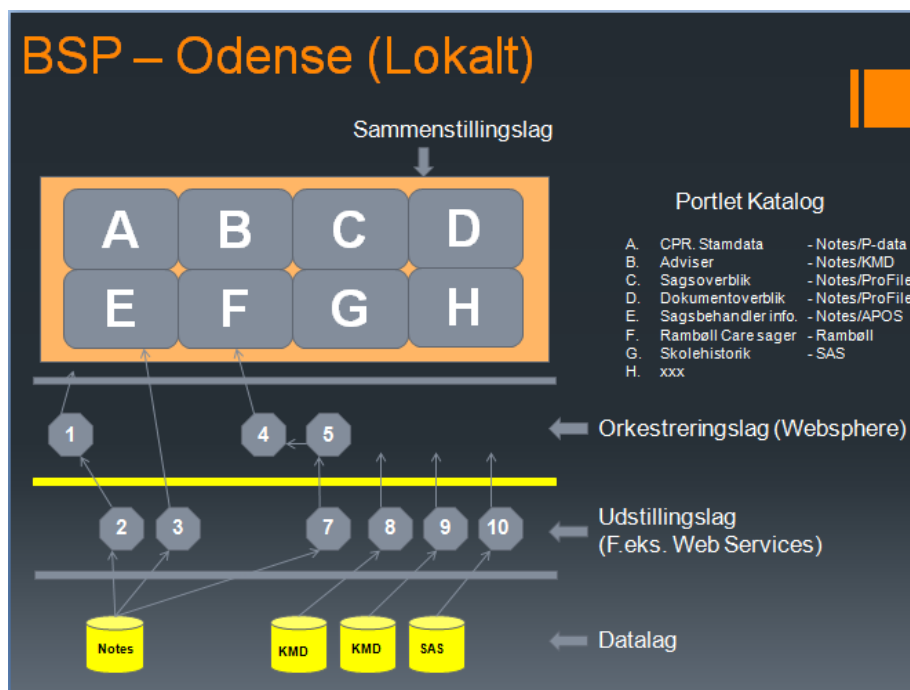
- Investering i "teknikken" – eller de tekniske komponenter
- Investering i driftsmiljø og Omkostninger i anvendelse af det udstillede data
- En udviklingsorganisation som driver et centralt tiltag omkring BSP

Nedenfor en uddybning af disse beregninger.

## 10.2 Investering i komponenter

### 10.2.1 Overordnet forståelsesramme for investering i BSP Komponenter

Nedenstående repræsenterer den overordnede systemarkitektur for BSP i Odense Kommune:



Figuren illustrerer, at de forskellige systemer udstiller deres data. – Data som skal repræsenteres i sammenstillingslaget. Dette kan overordnet defineres som et "udstillingslag", der typisk sker via Web-services.

For de forskellige systemer, der indgår i BSP, vil der for nogle af disse allerede være etableret udstillingslag/webservices. Dvs. der finder en udstilling af data sted, som kan anvendes direkte i BSP. Omvendt vil det også være sådan at nogen måske bare skal modificeres og endelig vil der være andre, der skal "konstrueres helt fra bunden".

Sådan har det været Odense Kommune – og sådan vil det også være for andre af de systemer, som tænkes at skulle indgå i BSP.

Så er der forholdet omkring "portlets" – eller mere billedligt talt de enkelte "vinduer", eller det vi kan definere som brugergrænseflade-komponenter der skal optræde i BSP. Da Odense Kommune startede sit BSP projekt, så var der naturligvis ingen eksisterende vinduer ☺.

Alle disse vinduer har Odense Kommune bygget fra bunden.

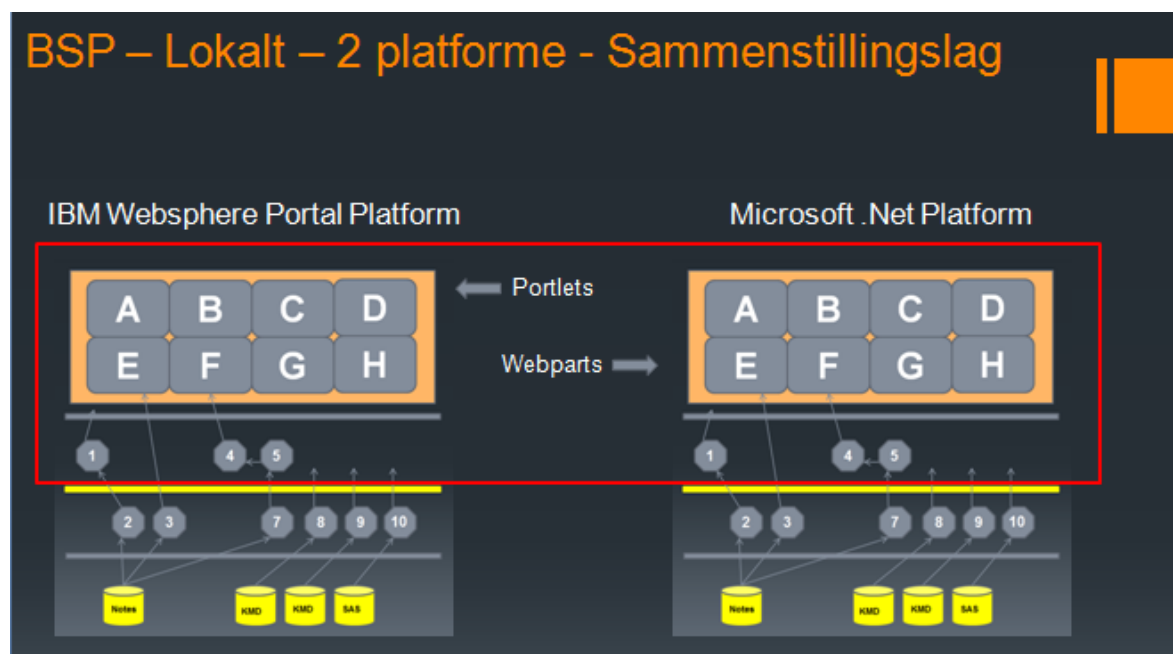
Dvs. der skal i et centralt projekt i relation til anlægsudgifterne fokuseres på:

- Etablering af udstillingslag for de relevante systemer
- Etablering af selve "komponentkataloget" (centralt ejet af Kombit)

Der skal ligeledes afholdes løbende drifts- og vedligeholdelsesomkostninger og anvendelsesomkostninger på begge dimensioner.

I relation til anlægsudgifter skal der endvidere tages forbehold i relation til det komponentlag som måtte ønskes etableret. Det skal ske i flere platforme.

Odense Kommune har etableres sit komponent i en given teknologi (IBM WebSphere Portal). Dette vil skulle kunne etables i andre teknologier i markedet – der kan være oplagt være tale om teknologier som .NET (MicroSoft) eller et eller flere af Open Source teknolgieerne (fx via Java og Apache Tuscany projektet). Dette er illustreret i nedenstående:



Dvs. der vil være ekstraomkostninger i relation til "komponentlaget", der vil skulle skaleres efter antal teknologier, som ønskes etableret. Derimod vil udstillingslaget være det samme, uanset hvilken komponent, der måtte konsumere en service fra.

Endelig kan der være tale om, at "alt leveres som service". – Her tænkningen grundlæggende at hele infrastrukturen tilbydes "som et hul i væggen" til kommunerne.

I sådanne tilfælde skal der analogt til Odense alene være 1 komponentlag – omvendt skal infrastrukturen skulle kunne orchestre forskellige kommuners anvendelse af services og komponenter (fx etableret via virtualiseret servere pr. kommune).

BSP leveret som en service vil altså indebærer en række investeringer i:

- IaaS – Infrastructure as a Service (Servere, Netværk, Storage)
- PaaS – Platform as a Service (Databaser, OS, Middleware, DevelopingTools, TestTools etc)
- SaaS – SoftWare as a Service (Collaboration, Applications, BPR etc.)

## 10.2.2 Odense Kommune investeringen i komponenter

### Udstillingslaget

Odense Kommune har pr. udstillingslag haft en varierende udgift.

- Nogle har været "gratis" – da de er etableret via Odense Kommune eksisterende Data-warehouse (men har selvfølgelig kostet egne udviklingstimer)
- Nogle har været relativt beskedne – i størrelsesordenen 10.- 20.000 kr.
- De dyreste har ligget størrelsesordenen 100.000 kr pr. stk. – her er der tale om adgang til de større informationskilder – fx p-data, KMD Sag, ESDH, Rambøll/Omsorg

Endelig er der en varierende løbende årlig driftsudgift pr. "kilde" – svingende fra "gratis" – 20-40% for de større systemer.

I estimeringen af en overordnet benchmark for etablering af et udstillingslag virker det rimeligt at antage at denne ligger i størrelsesordenen:

- 100.000 kr. pr. stk i etablering og udvikling
- Årlig vedligehold i størrelsesordenen 20% -> 20.000
- Årlig anvendelsesudgift -> her betales typisk efter "indbygger afhængig forbrug" – og i andre sammenhænge efter reelt forbrug

### Komponentlaget

Odense Kommune har haft varierende udgifter på etablering af komponentlaget – som er 2 delt – dvs. både en servicedel (konsumering af service) og en præsentationsdel.

I gennemsnit vurderes at være anvendt mellem 20.000 – 100.000 i udviklingsdelen for de enkelte komponenter.

Hvis der skal være en overordnet benchmark for etablering af komponentdelen bør det derfor ligge i størrelsesordenen:

- 100.000 kr. pr. stk i etablering og udvikling
- Årlig vedligehold i størrelsesordenen 20% -> 20.000

### Anden SoftWare i komponentlaget

Odense Kommune har også indbygget andre funktioner i sin BSP end bare konsumering og visning af data fra diverse kilder.

BSP indeholder også mulighed for

- "instant messeging/awareness" – dvs. se om bruger er tilgængelig og chat mulighed
- "hop til funktioner" – dvs. hoppe "kontekst baseret" til diverse kilder (KMD, ESDH, Mail og kalender)

I beregningen af en overordnet benchmark for etablering af "hop til funktioner" og "instant messeging" lægges følgende til grund:

- 50.000 kr. pr. stk i etablering og udvikling
- Årlig vedligehold i størrelsesordenen 20% -> 10.000

### 10.2.3 En central investering i komponenter og udstillingslag

Man kan så anlægge den hypotese, at jo flere kommuner der "måtte melde sig til" et nationalt BSP koncept jo flere "komponenter" skal der laves. Dette er til et vist niveau også en korrekt antagelse, men som analysen af systemportefølje viser, så er der også flere systemer, der går igen i mange kommuner. Dvs. der er både forskelle og gengangere af systemer på tværs af kommunerne, eksemplificeret ved nedenstående tabel:

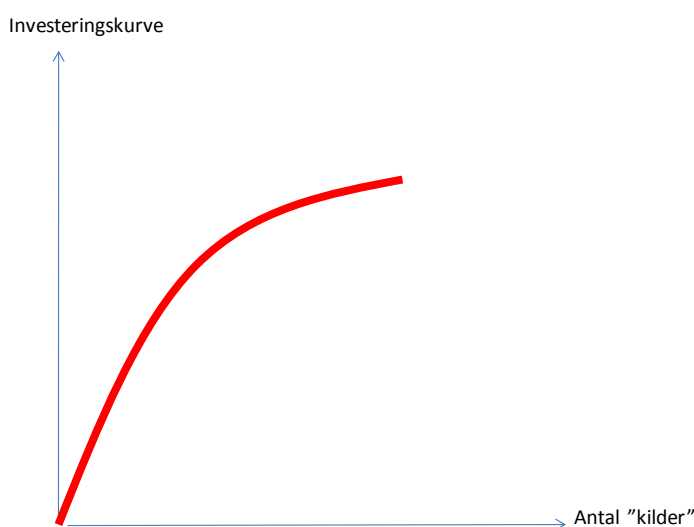
System/Systemopgave	1 kommune Antal komponenter	4 kommuner Antal komponenter	98 Kommuner Antal komponenter
KMD Sag	1	1	1
KMD Journal	1	1	1
KMD Advis	1	1	1
ESDH	1	3	8
Økonomisystem	1	2	6
CPR	1	1	1
Jobcenter	1	2	2
...			
...			
...			
Total	20	40	100

Analogt til Odense Kommune vil der være rationelt at foretage en investeringsprioritering efter princippet: Vi tager de største først og de "mindste" til sidst.

Det skal siges, at ovenstående tal ikke er undersøgt til bunds ifht – hvad angår antal komponenter – men mere repræsenterer en "mavefornemmelsesvurdering" og indikator for retningen.

Bottum line er: BSP konceptet har helt oplagt en investeringsprofil, der flader ud – illustreret i nedenstående:

Forklaringsmodel for BSP investeringsprincip





Der kan endvidere antages

- At det koster i gennemsnit ca. 200.000 kr. at få etableret en komponent (dækkende hhv. udstillingslag som komponentlag)
- At det koster i gennemsnit ca. 300.000 kr. at få etableret en komponent, hvis den skal genbruges i 2 platforme (dvs. 2 komponentlag)
- Det antages at 50% af komponenter skal produceres i flere platforme
- Det antages at der en vedligeholdelses- og driftsudgift i "udstillingslaget" på 20% af de enkelte portlets
- Det antages at 1 kommuner skal anvende 20 komponenter, at 2 kommuner indebærer en forøgelse med 50% i antal komponenter, at 4 kommuner indebærer en forøgelse med yderligere 40%, at 8 kommuner indebærer en forøgelse med yderligere 30% etc.

Med afsæt i ovenstående nøgletal, kan der opstilles følgende eksemplificerende investeringsprofil for BSP:

Investering - komponenter og udstillingslag					
Antal kommuner	Antal komponenter	1 platform invest (udstil + komp)	2 platforme invest (udstil + komp)	INVEST	DRIFT Vedligehold (20% af investeringen)
1	20	200.000	300.000	4.000.000	800.000
2	30	200.000	300.000	7.500.000	1.500.000
4	42	200.000	300.000	10.500.000	2.100.000
8	55	200.000	300.000	13.650.000	2.730.000
16	66	200.000	300.000	16.380.000	3.276.000
32	72	200.000	300.000	18.018.000	3.603.600
64	79	200.000	300.000	19.819.800	3.963.960
128/98	87	200.000	300.000	21.801.780	4.360.356

## 10.3 Investering i drift

### 10.3.1 Odense Kommunes drift

Ses der på Odense Kommunes erfaringer med driftsomkostninger er de i overordnet tal – grundliggende Udgifter til etablering af platform og årlig vedligeholdelse af denne:

- Grundlicens for platforms software ca. 1,0 mio
- Hardware og OS etablering ca. 500.000
- Etableringsomkostninger i øvrigt ca. 500.000
- I alt ca. 2,0 mio kr.

Årlig vedligeholdelse beløber sig i overordnet tal til:

- ServiceLevelAgreement ca. 500.000
- Vedligeholdelse og anvendelseslicenser af Software ca. 500.000
- Support/Helpdesk/Adhoc assistance/3. Level support ca. 500.000
- I alt ca. 1,5 mio kr.

Endelig kan der være omkostninger på "anvendelse" af snitfladerne - dvs. nogle er "gratis", mens andre koster typisk et fast beløb pr. år (fastsat efter indbyggere i kommunen) eller også efter forbrug (hver gang den anvendes).

Det kan være lidt vanskeligt at præcisere dette beløb nøjagtigt i Odense Kommune, da nogle af disse anvendelsesomkostninger for nogen leverandørers vedkommende er inkluderet i den årlige vedligeholdelse af snitfladen, men et overordnet bud er, at Odense Kommune betaler ca. kr. 500.000 årligt for anvendelse af snitfladerne.

### 10.3.2 En central investering i drift

Det driftsmiljø som Odense Kommune har etableret er et relativt stor clusteret driftsmiljø. Dette eftersom Odense har en strategi om, at BSP skal udkrystalisere sig i flere "varianter", ligesom der igangsæt andre sammenstillingsprojekter (bl.a. på Ejendomsområdet), som også driftes på samme miljø. Endelig dækker det også over Odense Kommunes testmiljø (der dog ikke er clusteret).

Det skal bemærkes at portalplatforme *ikke* traditionelt afregnes pr. bruger – men pr. server/cpu'er eller lignende. Dette gælder uanset, om der er tale om den ene eller anden type portalteknologi. Dette bevirker at en lille kommune/lille organisation typisk vil have en forholdsmæssigt større investerings- og driftsudgift for at kunne realisere portalløsninger. Den type betragtninger taler for, at der etableres egentlige driftscentre, som kan drage nytte af stordriftsfordele mm.

Odense kommunes sondering viser endvidere, at der er begrænsede erfaringer med og kendskab til at drive sådanne platforme ude i kommunerne. Når en platform derfor først er etableret og viden er oparbejdet, gælder det således at udnytte den optimalt.

Set i det perspektiv forekommer det ikke realistisk, at kommunerne selv kan løfte drifts og udviklingsopgaven.

På den baggrund antages det

- at kommunerne i relation til BSP nødvendigvis som hovedregel må organisere driften i fællesskaber eller BSP "leveret som en service"
- at pr. kommune som tilmelder sig BSP-konceptet er der alene en fremskrivning driftsomkostninger med udgangspunkt i Odense Kommune stiger med en takst svarende til at hver gang antal kommuner fordobles, stiger infrastruktur omkostninger kun med det ½ - dvs. 1 kommune koster 2 mio, 2 kommuner koster 3 mio, etc.

- den tilsvarende model for de årlige driftsomkostninger er endnu mere reducerende (stordriftsfordele), da kun 1/3 af den samlede pris er licens. – Resten af omkostningen ligger i SLA og Support. Derfor lægges som modelbetragtning til grund, at for hver gang antallet kommuner fordobles så stiger årlig driftsomkostninger med 25%

Med ovenstående antagelse for øje, kan opstilles følgende økonomiske hovedlinier:

<b>Investering - Driftsmiljø</b>			
Antal kommuner		INVEST	DRIFT
1		kr. 2.000.000	kr. 1.500.000
2		kr. 3.000.000	kr. 1.875.000
4		kr. 4.500.000	kr. 2.343.750
8		kr. 6.750.000	kr. 2.929.688
16		kr. 10.125.000	kr. 3.662.109
32		kr. 15.187.500	kr. 4.577.637
64		kr. 22.781.250	kr. 5.722.046
128/98		kr. 34.171.875	kr. 7.152.557

For så vidt angår anvendelsesomkostninger – så anvendes Odense Kommunes tal i fordeling efter de enkelte kommuners indbyggerantal – dette vil typisk være en omkostninger som den enkelte kommune vil skulle afregne med den enkelte leverandør:

<b>Forbrug - anvendelse af data</b>			
Antal kommuner	Indbyggere		DRIFT
1	188.777		kr. 500.000
2	300.000		kr. 794.588
4	439.045		kr. 1.162.867
8	746.377		kr. 1.976.874
16	1.268.840		kr. 3.360.685
32	2.157.028		kr. 5.713.164
64	3.666.948		kr. 9.712.380
128/98	5.500.000		kr. 14.567.453

## 10.4 Udviklingsorganisation

### 10.4.1 Odense Kommune som udviklingsorganisation for BSP

Det er vanskeligt præcist at opgøre, det totale antal ressourcer som Odense Kommune anvender på BSP – da det drives af mange forskellige aktører, som i øvrigt varetager andre funktioner og så.

I dag drives BSP udviklingsindsatsen primært via flere centrale ressourcer i Odense Kommunes Kompetence Center IT, som tager dialog og forhandlinger med alt fra leverandører om snitflader, som involvering i standardiseringstiltag, deltage i konferencer, møder med interne som eksterne udviklingsenheder etc.

Dette er så suppleret op af en række centrale forretningskonsulenter i de enkelte forvaltninger, som kender til forrettningens systemanvendelser og procedurer mm.

Endelig anvendes der lejlighedsvist også ekstern konsulentbistand.

Det vurderes, at Odense Kommune anvender i størrelsesordenen 3 årsværk i kommune på at udvikle og drive BSP.

Det handler om projektledelse, arkitektur- og forretningskendskab.

#### 10.4.2 En central investering i en udviklingsorganisation for BSP

Tidligere gennemgået investeringen har alene forholdt sig til "ren" udvikling og drift af "dimser".

Analytisk set vil det være forkert ikke at indkalkulere omkostninger på at "drive" BSP i et centralt perspektiv.

Kritisk for udbredelsen og markedsgørelsen af BSP er det

- at NOGEN driver projektet og at det sker som en et centralt initiativ.

Fakta er: Det sker ikke af sig selv.

Det kan selvfølgelig altid drøftes hvor omfattende en sådan organisation skal være – men jo flere systemer og jo des flere kommuner, der måtte blive involveret, jo mere professionelt må dens ageren og fremtræden også være..

Med udgangspunkt i Odense Kommunes antagelser om årsværk, forudsættes det

- at et årsværk ligger i størrelsesordenen DKK 500.000
- at Odense Kommune anvender samlede 3 årsværk
- at pr. kommune, som tilmelder sig BSP-konceptet, er der alene en fremskrivning driftsomkostninger med udgangspunkt i Odense Kommune stiger med en takst svarende til at hver gang antal kommuner fordobles, stiger omkost 25% - dvs. 1 kommune koster 1,5 mio, 2 kommuner koster 1,875 mio, etc

Udviklingsenhed for BSP			
Antal kommuner		INVEST	DRIFT
		årlige lønomkostninger for udviklingsenhed	årlige lønomkostninger for udviklingsenhed
1		kr. 1.500.000	kr. 1.500.000
2		kr. 1.875.000	kr. 1.875.000
4		kr. 2.343.750	kr. 2.343.750
8		kr. 2.929.688	kr. 2.929.688
16		kr. 3.662.109	kr. 3.662.109
32		kr. 4.577.637	kr. 4.577.637
64		kr. 5.722.046	kr. 5.722.046
128/98		kr. 7.152.557	kr. 7.152.557

## 10.5 Samlet investeringsprofil

Ovenstående kan sammenfattes til at investering i komponenter og driftsmiljø.

Der er beregningerne forsøgt at tage højde for, at der startes fra "nul" – dvs. fra noget ikke eksisterende – og derfor kan talene ikke sammenlignes/projekteres over i Odense Kommune reelle forbrugte omkostninger, da det jo er sket med brug af eksisterende ressourcer, i et driftsmiljø med fx kendte infrastrukturer, ServiceLevelAgreements, ressourcer etc. nogle komponenter har kommunen selv etableret etc.

Sammenfatningen er lavet på følgende måde

Fx 1 kommune er tallene jf. ovenstående:

- Komponent og udstillingslag – Invest 4 mio kr og drift 0,8 mio kr
- Drift – Invest 2 mio kr og drift 1,5 mio kr
- Anvendelse af data – Invest 0 kr og drift 0,5 mio kr
- Udvikling – Årlig 1,5 mio kr
- Total – Invest 7,5 mio kr og drift 4,3 mio kr.

Dvs. ifht den samlet investering (INVEST) og driftsomkostninger (DRIFT) er der sporbarhed tilbage i øvrige tabeller ovenfor. Anlæg betales første år inkl. omkostninger til udviklingsenhed.

Sammenhæng mellem Investering og driftsomkostninger med beregnet værdi						
Antal komm.	Indbygger	INVEST	DRIFT	VÆRDI (sammenstil)	VÆRDI (sammenstil + sidegevinst)	VÆRDI (sammenstil + sidegevinst + struktur)
1	188.777	kr. 7.500.000	kr. 4.300.000	kr. 4.196.550	kr. 6.173.607	kr. 10.463.994
2	300.000	kr. 12.375.000	kr. 6.044.588	kr. 6.669.059	kr. 9.810.953	kr. 16.629.134
4	439.045	kr. 17.343.750	kr. 7.950.367	kr. 9.760.056	kr. 14.358.166	kr. 24.336.461
8	746.377	kr. 23.329.688	kr. 10.566.249	kr. 16.592.096	kr. 24.408.881	kr. 41.371.984
16	1.268.840	kr. 30.167.109	kr. 13.960.904	kr. 28.206.563	kr. 41.495.099	kr. 70.332.372
32	2.157.028	kr. 37.783.137	kr. 18.472.038	kr. 47.951.156	kr. 70.541.667	kr. 119.565.033
64	3.666.948	kr. 48.323.096	kr. 25.120.431	kr. 81.516.966	kr. 119.920.835	kr. 203.260.556
128/98	5.500.000	kr. 63.126.212	kr. 33.232.923	kr. 122.266.076	kr. 179.867.464	kr. 304.867.464

I tabellen er så inkluderet de beregnede værdier for

- Værdien af sammenstilling i sig selv
- + de sidegevinster der af sammenstilling
- + den betydning af værdien der af for den strukturelle business case

Umiddelbart er værdien af den strukturelle business case estimeret til ca. 125 mio kr. i en national kontekst – det er så fordelt over antal indbyggere i de forskellige scenarier.

Hensigten med tabellen er, at det leder hen til "næste beregning"/"tabel" – nemlig "return of investment" – hvornår har BSP så betalt sig tilbage i de forskellige scenarier.

## 10.6 "Roi/Breakeven"

Tabellen nedenfor har jf. ovenstående tabel akkumuleret de beregende omkostninger og værdier i et 4 årigt periode. Derigennem fås et udtryk for investeringen tilbagebetalingsprofil (Return of investment)

I relation til "værdi" er der beregnet med at BSP alene giver en værdi af 60% i den første implementeringsår, 80% i det andet og endeligt først er implementeret 100% i år 3.

For såvidt angår værdi af BSP, er der taget udgangspunkt i "minimumsberegningen" – og indeholder 2 "værdier" – hvor

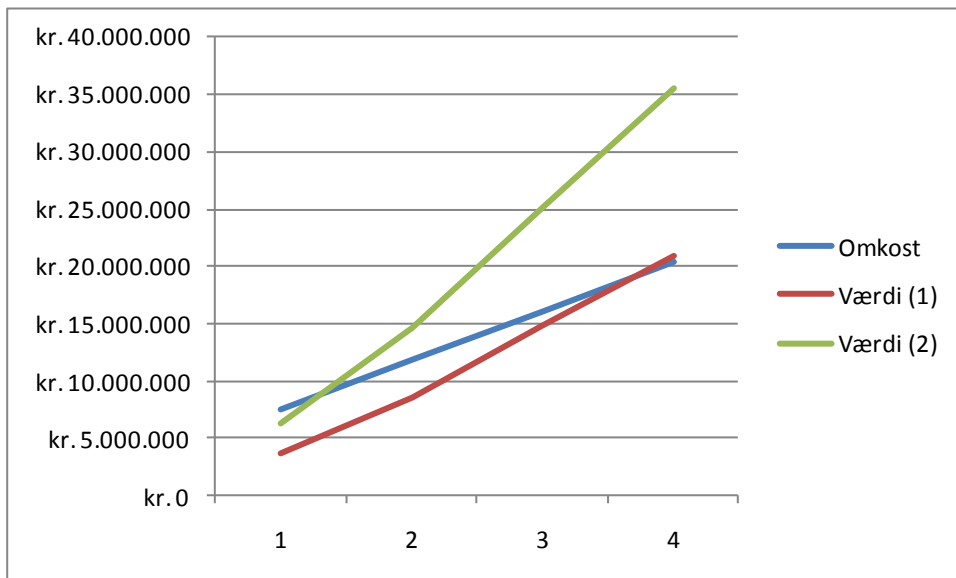
- værdi 1 svarer til de beregnede værdi af sammenstilling og "dets sidegevinster"
- værdi 2 inkluderer værdien af de strukturelle businesscase

ROI/BreakEven						
	Indbygger		år 1	år 2	år 3	år 4
1	188.777	Omkost	kr. 7.500.000	kr. 11.800.000	kr. 16.100.000	kr. 20.400.000
1	188.777	Værdi (1)	kr. 3.704.164	kr. 8.643.050	kr. 14.816.658	kr. 20.990.265
1	188.777	Værdi (2)	kr. 6.278.396	kr. 14.649.591	kr. 25.113.585	kr. 35.577.579
2	300.000	Omkost	kr. 12.375.000	kr. 18.419.588	kr. 24.464.177	kr. 30.508.765
2	300.000	Værdi (1)	kr. 5.886.572	kr. 13.735.334	kr. 23.546.286	kr. 33.357.239
2	300.000	Værdi (2)	kr. 9.977.481	kr. 23.280.788	kr. 39.909.923	kr. 56.539.057
4	439.045	Omkost	kr. 17.343.750	kr. 25.294.117	kr. 33.244.484	kr. 41.194.850
4	439.045	Værdi (1)	kr. 8.614.899	kr. 20.101.432	kr. 34.459.597	kr. 48.817.763
4	439.045	Værdi (2)	kr. 14.601.877	kr. 34.071.045	kr. 58.407.506	kr. 82.743.968
8	746.377	Omkost	kr. 23.329.688	kr. 33.895.936	kr. 44.462.185	kr. 55.028.433
8	746.377	Værdi (1)	kr. 14.645.329	kr. 34.172.434	kr. 58.581.316	kr. 82.990.197
8	746.377	Værdi (2)	kr. 24.823.190	kr. 57.920.777	kr. 99.292.761	kr. 140.664.745
16	1.268.840	Omkost	kr. 30.167.109	kr. 44.128.013	kr. 58.088.917	kr. 72.049.821
16	1.268.840	Værdi (1)	kr. 24.897.059	kr. 58.093.138	kr. 99.588.236	kr. 141.083.335
16	1.268.840	Værdi (2)	kr. 42.199.423	kr. 98.465.321	kr. 168.797.694	kr. 239.130.066
32	2.157.028	Omkost	kr. 37.783.137	kr. 56.255.175	kr. 74.727.212	kr. 93.199.250
32	2.157.028	Værdi (1)	kr. 42.325.000	kr. 98.758.334	kr. 169.300.002	kr. 239.841.669
32	2.157.028	Værdi (2)	kr. 71.739.020	kr. 167.391.046	kr. 286.956.079	kr. 406.521.112
64	3.666.948	Omkost	kr. 48.323.096	kr. 73.443.527	kr. 98.563.959	kr. 123.684.390
64	3.666.948	Værdi (1)	kr. 71.952.501	kr. 167.889.169	kr. 287.810.003	kr. 407.730.838
64	3.666.948	Værdi (2)	kr. 121.956.334	kr. 284.564.779	kr. 487.825.335	kr. 691.085.891
128/98	5.500.000	Omkost	kr. 63.126.212	kr. 96.359.136	kr. 129.592.059	kr. 162.824.982
128/98	5.500.000	Værdi (1)	kr. 107.920.478	kr. 251.814.449	kr. 431.681.913	kr. 611.549.377
128/98	5.500.000	Værdi (2)	kr. 182.920.478	kr. 426.814.449	kr. 731.681.913	kr. 1.036.549.377
Max		Værdi (3)	kr. 286.357.579	kr. 668.167.683	kr. 1.145.430.314	kr. 1.622.692.945
Værdi (1) = Sammenstil + Sidegevinster						
Værdi (2) = Sammenstil + Sidegevinster + Struktur						

I det efterfølgende, er ovenstående tabel omsat i en række grafiske udtryk, således at der en række visuelle "konklusioner" af analysens beregninger – og det dermed fremstår mere klar i det forskellige scenarier – hvornår der er "breakeven".

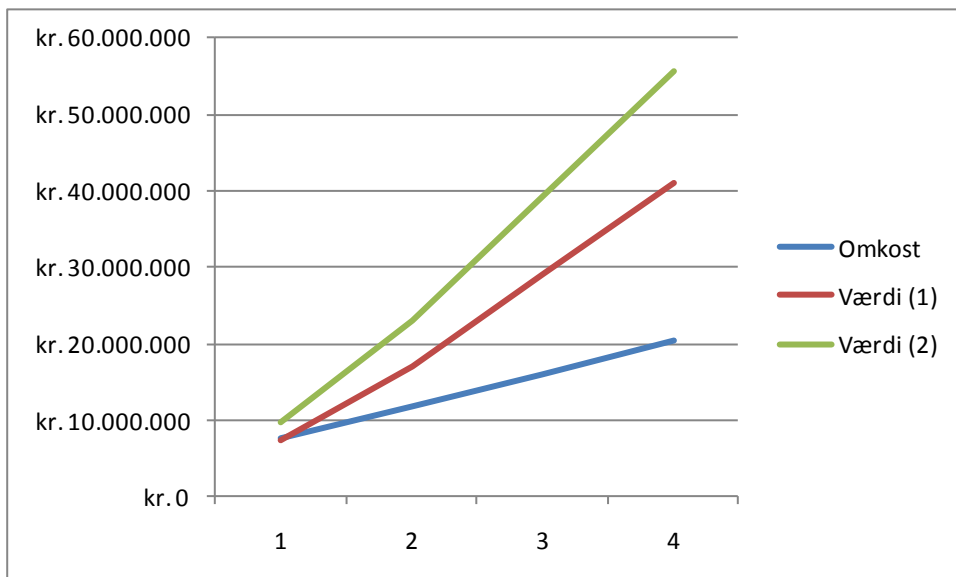
Graffer underbygger des flere kommuner, der måtte anvende BSP des bedre bliver businesscasen og dets hurtigere indtræffer "breakeven" – der er alene tale om "minimumsberegninger" og underbygger også at der store værdier, selv for den enkelte kommune i den strukturelle business case.

### 10.6.1 Roi for 1 kommune



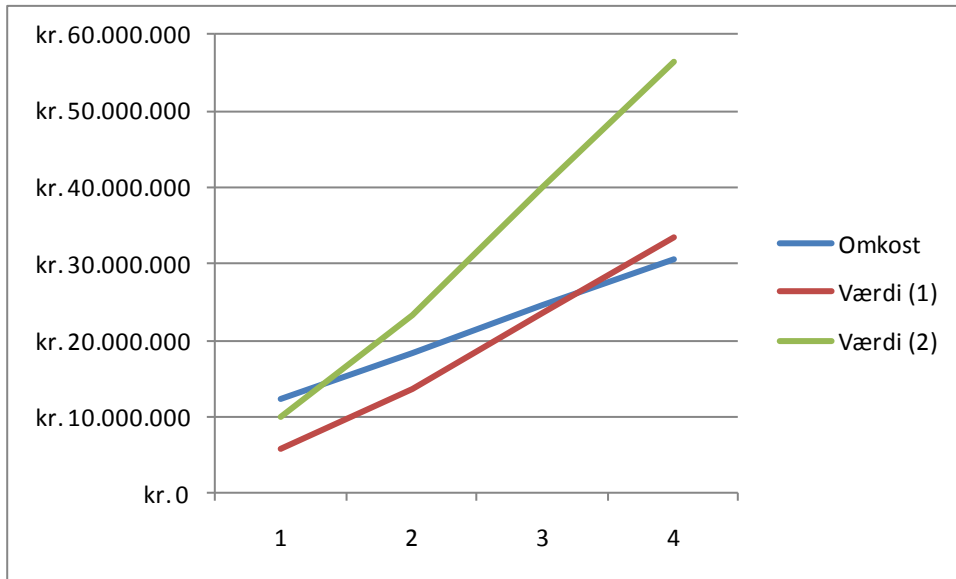
For så vidt angår Odense Kommune ("1") vil være i breakeven i løbet af år 3 til 4, jf. ovenstående eksklusiv den strukturelle business case.

Regnestykket ser anderledes ud – hvis man kunne realisere den strukturelle business case – her ville der faktisk være breakeven for dag 1.

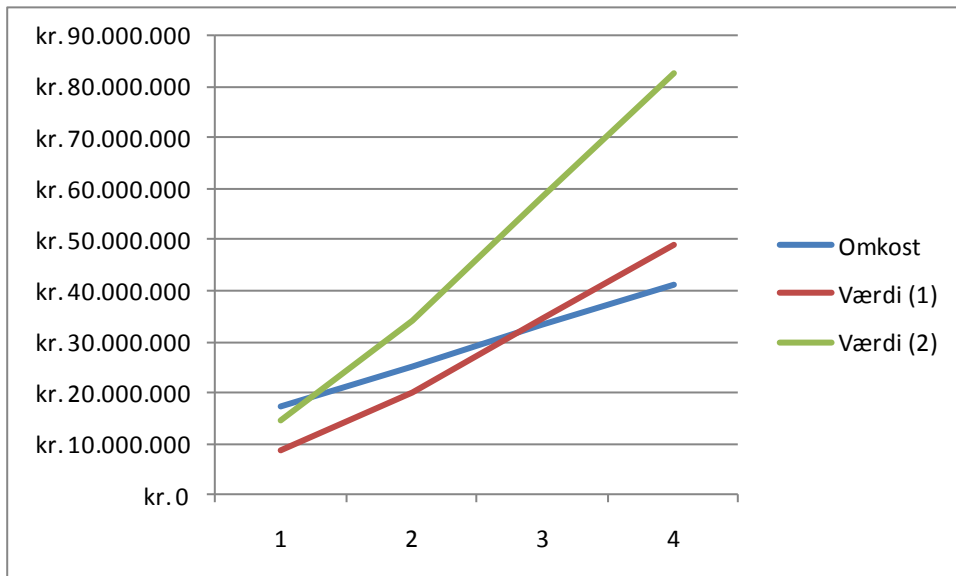




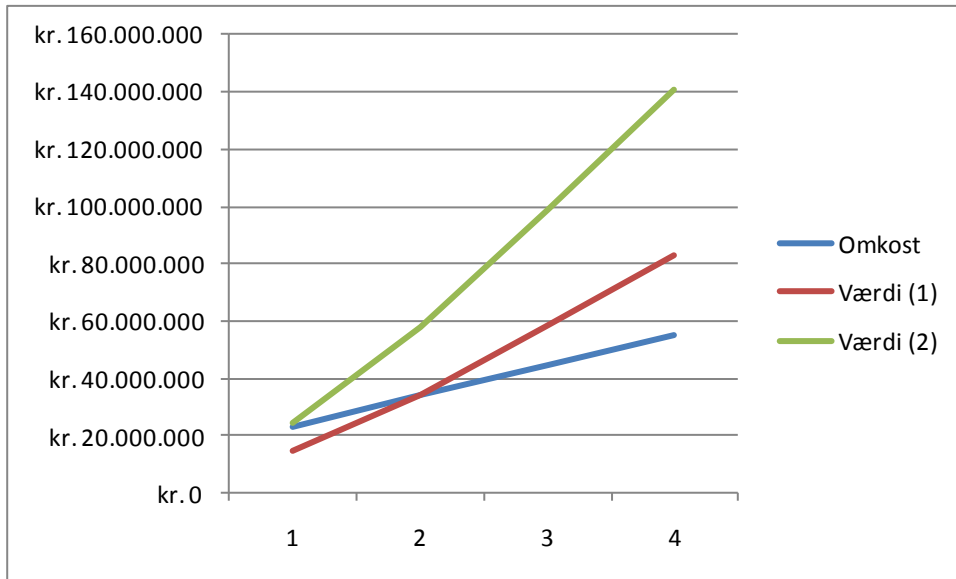
### 10.6.2 Roi for 2 kommuner



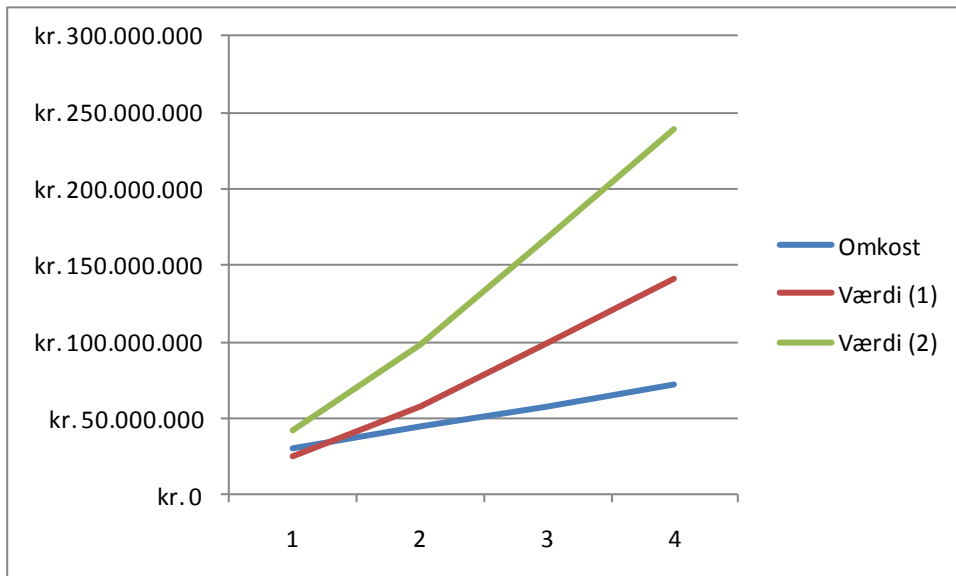
### 10.6.3 Roi for 4 kommuner



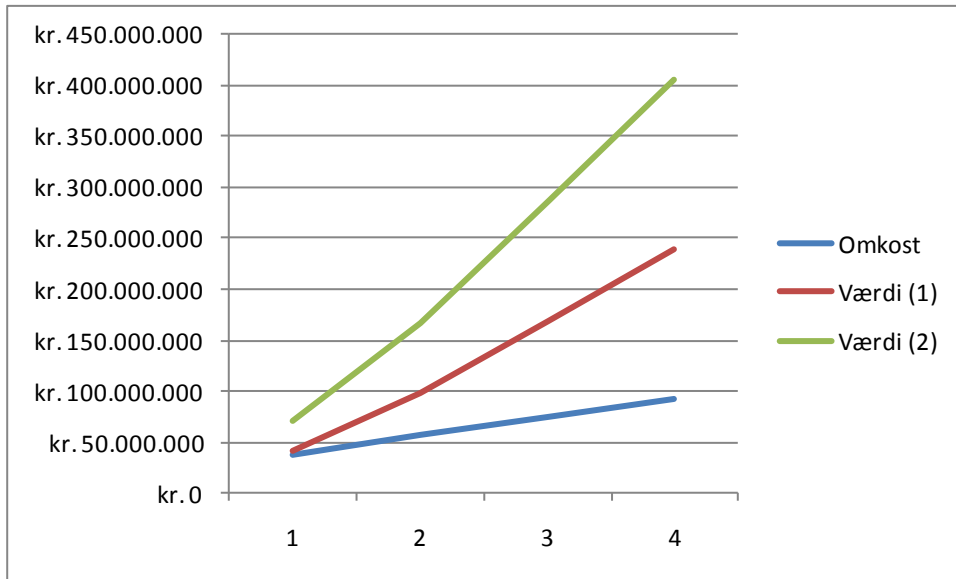
### 10.6.4 Roi for 8 kommuner



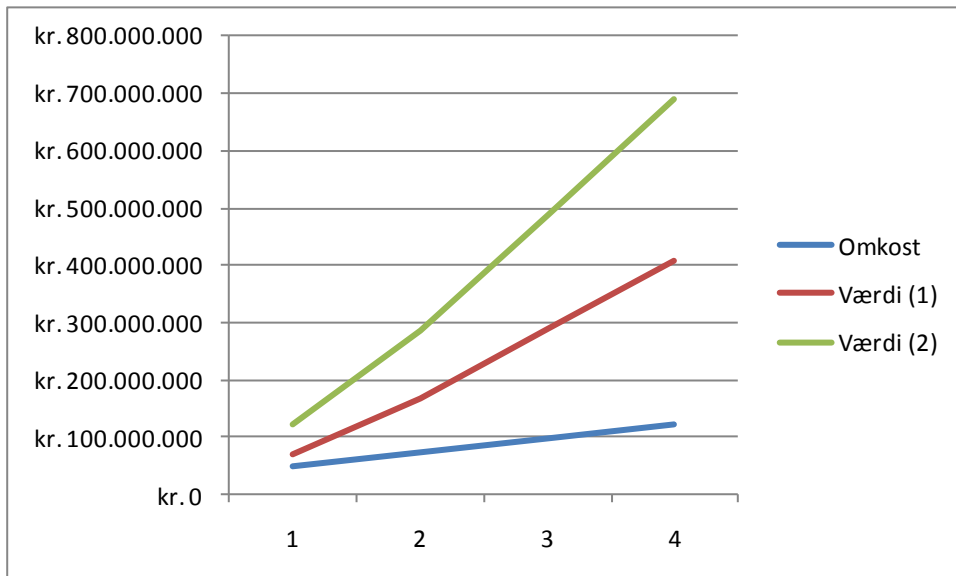
### 10.6.5 Roi for 16 kommuner



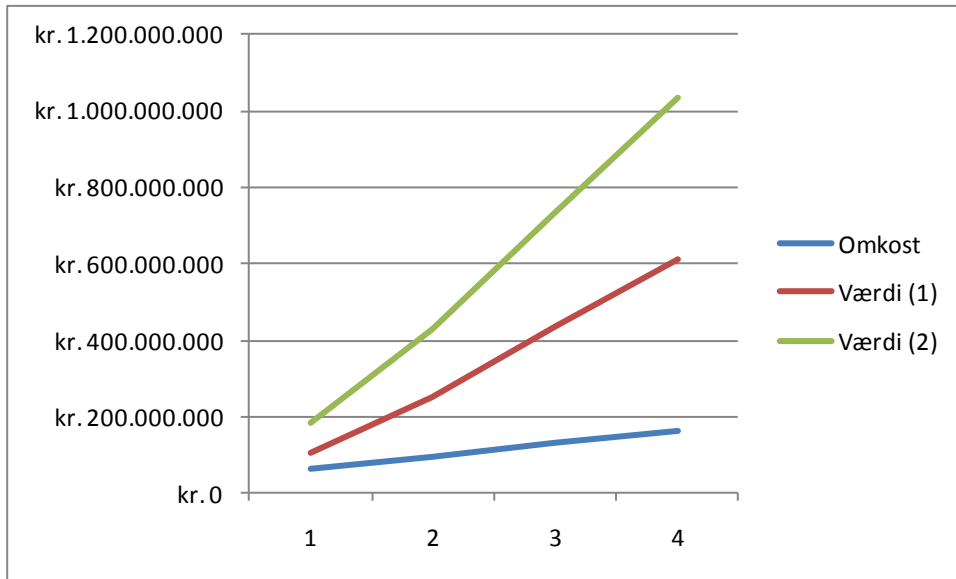
### 10.6.6 Roi for 32 kommuner



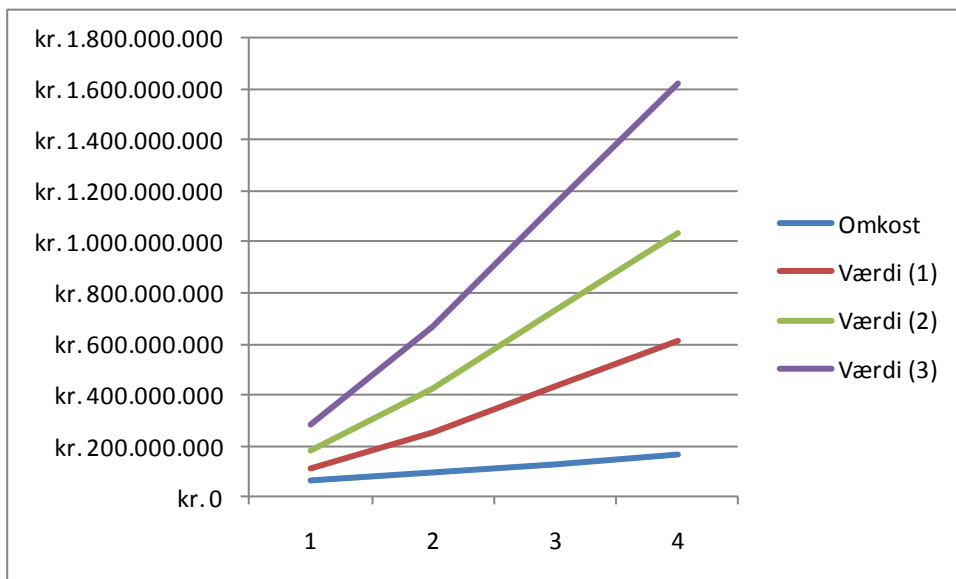
### 10.6.7 Roi for 64 kommuner



### 10.6.8 Roi for 128/98 kommuner



Nedenstående inkluderer en beregning – hvor ”Værdi 3” er den akkumuleret værdi baseret på maksimalværdier og den strukturelle businesscase





## 11 Indstilling/Analysens anbefaling

### 11.1 Overordnet anbefaling

Det anbefales, at der arbejdes videre med, at få realiseret sammenstillingsstrategien, i første omgang konkret manifesteret ved Borgersagsportalen.

Business casen/ROI såvel som afledte kvalitative og strategiske effekter af, at realisere tænkningen, taler samlet set herfor.

Ses der *alene på den kvantitative* opgørelse i nærværende analyse, viser business casen på nationalt plan – at den er positiv – fra dag 1.

Det skal bemærkes, at beregningerne naturligvis er forbundet med nogen usikkerhed – men de vurderes at være retningsangivende.

Opmærksomheden henledes ligeledes på, at business casen er baseret på, at der kan laves "huller/vinduer" til de systemkilder, som brugeren ønsker sig. Med andre ord, de nødvendig services skal være tilgængelig i en brugbar form, og Odense Kommunes BSP skal udbygges og transformeres, førend gevinsten kan hentes hjem!

Endvidere viser beregningerne også, at løsningen og dens elementer, skal "leveres som en service", som kommunerne kan købe sig ind på og gøre brug af. Der er væsentlige stordriftsfordele heri. Dette har kommunerne også selv udtrykt præference for.

Endelig er et præmis for BSP succesen:

- At Sags- & Dokument standarder "kommer ud at gå"
- At Transitionsaftalen afstedkommer faktiske leverancer i form af services eller andet, der kan "konsumeres" i portalen.
- At projektstyringen og implementering forankres i en Odense "KOMBITcelle", se nedenfor.
- At KOMBIT skyder økonomi ind i projektet "up front" – der fordres en initial investering

### 11.2 Forankring og videre forløb

Projektet foreslås videreført som planlagt, styret og forankret i Odense Kommune, men bredt ud til at omfatte flere kommuner i Proof of Concept (PoC) implementeringer.

Dvs. det der tilbydes "PoC kommunerne" er BSP, leveret som en service, afstemt den lokale kommunale systemkontekst.

Odense Kommune udarbejder et oplæg vedr.:

- Hvilke kommuner der omfattes
- Hvorledes projektet organiseres mere formelt
- Tid og
- Økonomi.

Dvs. styringsmæssigt tilstræbes en decentraliseret model, hvor opgaven med at realisere BSP er uddelegeret, og er lokalt forankret i Odense, med en kommunal referencegruppe og KOMBIT styregruppe.

Der arbejdes med respekt for helhedshensyn, standarder, TSA-output mm. – og teknologiernes møde med forvaltningspraksis afprøves i en praktisk og operationelt orienteret kontekst.

Projektet vil - for at komme i mål - naturligvis skulle igennem række obligatoriske øvelser omhandlende:

- Projektinitiering, herunder håndtering af udbudsformalia, aftaleindgåelse mm.
- Analysearbejde (primære forretningsbehov, videre teknologiske sonderinger ift. SOA og hul igennem til systemkilder, sammenhænge til standarder. etc.)
- Driftsomlægning: Løft af BSP til SOA løsning og omlægning driftsmiljø
- Udvikling af flere vinduer så der opnås kritisk masse
- Implementering i flere kommunale sammenhænge
- Reviews

I forhold til PoC, er der enighed om, at der sigtes på et relativt komprimeret forløb, der kan skabe målbare leverancer, inden for kort tid.

PoC forventes således idriftsæt allerede 2012

Nærmere tid og økonomi skal aftales. Odense Kommune laver et oplæg til drøftelse.

For at reducere antallet af variabler og kompleksiteter i projektet, realiseres PoC projektet alene på én teknologisk platform. Dermed ikke sagt at løsningen ikke kan laves på flere – slet ikke. Dette skal dog alene indgå som et præmis i de teknologiske sonderende drøftelser.

## 12 Perspektiverende observationer

I arbejdet med business casen og sonderinger ift. videre udbredelse, er vi stødt på en række "perspektiverende observationer".

Disse omhandler strategiens problemstillinger, som grænser op til BSP realiseringen, men som ikke nødvendigvis (eller vanskeligt) kan kvantificeres.

Vi har dog valgt, at tage dem med, idet de for os at se, er nært knyttet til den kommunale opgave med at lave effektive og kvalitetsbetonede IT-løsninger.

### 12.1 Strategiske observationer

BSP handler i sin grundform om, at gøre op med den "teoretiske tilgængelighed".

Dvs. at bringe informationerne "tættere på" og dermed gøre informationer mere tilgængelige for sagsbehandlerne.

Dette kan i sig selv forekomme ret banalt – men som analysen viser, er der tid at spare og altså penge at hente på den øvelse. Hertil kommer at vi:

- Skaber større konsensus om IT retning
- Skaber en IT innovationsplatform
- Understøtter standardiseringstiltag

Nedenfor en par perspektiverende uddybninger hertil.

#### 12.1.1 Konsensusstrategi

Lidt karikeret udlagt, så opstår der let konflikt og suboptimering ift. den kommunale IT-portefølje og de iboende forretningsprocesser.

Som kortlagt i analysen, er der mange systemer i spil, som hver især understøtter delaspekter af forretningsprocesserne.

Det er et systemlandskab, som det er vanskeligt, at navigere i som beslutningstager, og det medfører, at hver sektor/forretningsenhed, let forfalder til, at optimere sin EGEN situation, frem for helheden.

Der opstår oftesynspunkter som, "at hvis alle bare, skulle ville bruge system X, Y eller Z - så ville det hele være nemmere".

Udfordringen er bare, at hvert system er skræddesyet til én bestemt opgavetype/funktion – og derfor ikke kan favne helheden.

Der er altså ofte konflikt omkring valg af produkter, strategi og retning på fælles løsninger. Helheden har svære kår – og det er vanskeligt at optimere forretningsprocesser, der går på tværs.

BSP tækningen tager afsæt i denne virkelighed.

Frem for, at fremhæve et system frem for andre systemer, sidestilles systemerne.



Der stilles krav om, at sytemerne udstiller information og hændelser, men grundliggende dyrkes "best of breed" approachen til IT. Dvs. vælg de bedste systemer til den konkrete opgave, på betingelsen af, at de udstiller deres data og hændelser.

Igennem denne "apporach", kan konflikten ophæves, helhedens interesserer kan varetages og de forskellige IT-systemer kan sameksistere, på nye vilkår. Og derved bliver det også lettere at lave tværgående tiltag. "Oven i købet" har Odense Kommunes erfaringer været, at det er en billig måde, at etablere systemintegrationer på.

### *12.1.2 Innovationsplatform for organisationen*

Som anført, er det kommune systemlandskab "broget" og vanskeligt at overskue, for alle aktører.

Med sammenstilling skaber vi større synlighed og lettere adgang. – Men vi skaber også en

- "mer vil ha' mer effekt"

Første version og første generation af BSP handler om sammenstilling af informationer fra en række kerne systemer, målrettet den enkelte sagsbehandler.

Knapt er denne første version ude, før der kommer nye krav og ønsker

- om nye typer informationer i BSP
- ændrede informationsstrømme
- systeminteraktioner
- etc.

Det kan være "vanskeligt at følge med" og indfri forventningerne og det kræver vedvarende dialog, afstemning og prioritering med forretning og ledelse.

Dette skaber bevidsthed i forretningen, om processerne og de systemer, der indgår.

Teknologirammen er ikke så svær at arbejdet i – hvorfor der ikke bliver så langt fra ord til handling i udviklingsforløbene.

Alt sammen vigtige præmisser for tilvejebringelse af innovation.

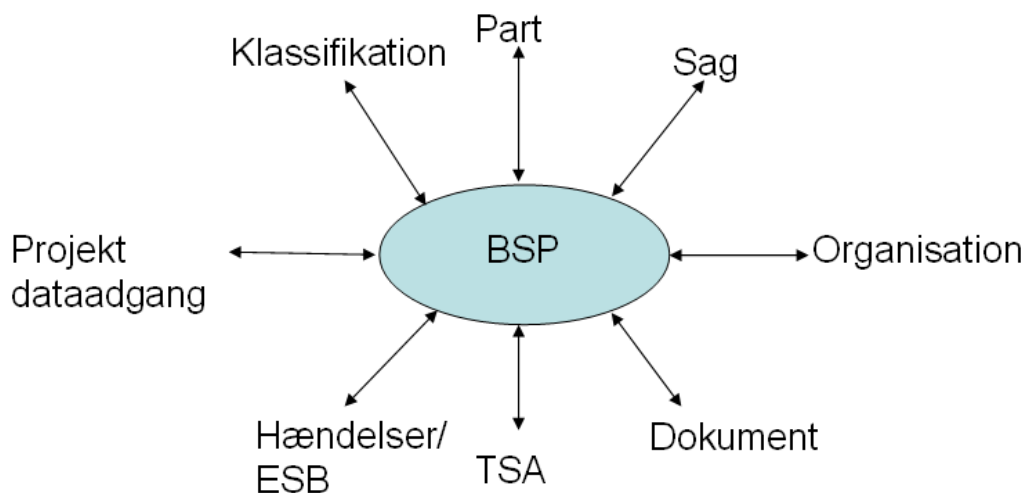
### *12.1.3 Understøttelse af standardiseringstiltag*

Ligesom BSP tænkningen altså kan være med til at skabe innovation og ophæve traditionelle konflikter, er det åbenlyst, at BSP ligeledes kan være med til, at give de offentligt IT-standardiseringstiltag og IT indsatser i øvrigt, " ekstra liv".

BSP vil således være konsument af services mm. der kommer fra Transitionsaftalen med KMD (TSA), fx i forhold til hændelser, journaloverblik, hop ind og ud etc.

Tilsvarende er det oplagt, at BSP gør brug af Sag og Dokumentstandarderne mm.

Figuren nedenfor søger at illustrere afhængighederne.



Som det ses, er der pile "begge veje". Dette for at indikere, at der via praktisk afprøvning vil komme et tilbagespil til fx Sag og Dokument.

BSP er således ikke et projekt, der står alene, men skal ses som eksempel på et værktøj, der skaber værdi- og retning *her og nu* – og som på længere sigt kan virkeliggøre og konkretisere, en række af de verserende strategiske tiltag, inden for kommunal IT.

## 12.2 Juraen, retssikkerheden og IT-systemerne

Der har undervejs i interviewrunderne rejst sig tvivl om, hvorvidt det overhovedet er lovmedholdeligt at sammenstille informationerne i BSP, sådan som det gøres.

Oplysninger vedr. borgerne er underlagt en rimeligt kompleks lovgivning, som fx:

- Forvaltningsloven
- Offentlighedsloven
- Persondataloven
- Sundhedsloven
- Etc.

Dette forhold kan i sig selv, være med til, at systemerne, forretningsprocesserne "lukker sig om sig selv".

Argumentet er her, at man ikke udleverer data, giver andre adgang til data vedr. borgeren – af hensyn til borgerens *retssikkerhed*.

Dvs. at ikke bare, er der mange systemer og ofte vandtætte skodder mellem disse – der er også en lovgivning som tolkes derhen, at den understøtter denne lukkethed – med henvisning til retssikkerheden!

Det er åbenlyst, at ikke alt omkring borgeren må udleveres til andre forretningsenheder inden for kommunen.

Omvendt er det også åbenlyst, at borgerens retssikkerhed med fordel også kan tolkes i et andet mere proaktivt lys.

Groft sagt handler det om, at lukke op for informationen, så at "andre" dog kan se, at der verserer "noget" på borgeren. Først derved kan der foretages en nærmere vurdering af om oplysningerne må videregives.

Pointen er, at sammenstillingen af data indenfor borgersagsbehandling er underlagt stramme regler og at disse skal overholdes.

Samtidig er det dog også opfattelsen, at man ofte er for rigid i sin opfattelse af, hvad andre forretningsenheder må vide om borgeren – og at denne opfattelse går hånd i hånd med silotænkning og statiske processer herom.

Med BSP udfordres setupet!

### **12.3 Andre indsatsområder – en ejendomsportal fx eller Borgerens Adgang til Egen Sag?**

Som det turde være fremgået handler BSP om Borgersager og borgersagsbehandlingen ☺!

Men tænkningen er nærliggende, at annektere på andre fagområder som fx

- Personaleområdet
- Ejendomsområdet
- Økonomiområdet.

Det centrale er, at vi med en unik nøgle er i stand til at dykke ned i de mange systemer og fremfinde data.

Endelig baner BSP også vejen for en eksternaliseringsstrategi, dvs. borgerens adgang til egen sag (ATES).

Man kan med rette sige, at BSP er en "in-side-out strategi".

Sammenstillingen for borgeren skal naturligvis se anderledes ud for borgeren end den gør for sagsbehandleren, men er BSP først på plads internt – er der ikke langt til den eksterne realisering.