

Gevinstrealisering & Metodevejledning



SIDE 06 - 17

**Roler og ansvar
i digitaliserings-
projekter**



SIDE 18 - 27

**Business case
for digitaliserings-
projekter**



SIDE 28 - 37

**Gevinst-
realiserings-
planen**



SIDE 38 - 45

**Arbejdet med
gevinsttræer
og forandrings-
teori**



SIDE 46 - 49

**Arbejdsgange
og forretnings-
processer**



SIDE 50 - 59

**Mål
og opfølgning**



SIDE 60 - 68

Tidsmåling

Gevinstrealisering
& Metodevejledning
2. udgave 1. oplag 2017

Publikationen er udarbejdet
i samarbejde med konsulenthuset Implement

Kontaktperson i KL:
Jan Struwe Poulsen
jtp@kl.dk
KL's kontor for
Arbejdsgange og It-Arkitektur

KL
Weidekampsgade 10
2300 København S
Tlf. 3370 3370

kl@kl.dk
www.kl.dk

fotos: Istockphoto.dk
Design: e-Types
Layout: g7

Forord

Kan det betale sig at investere i it og digitale løsninger? Det spørger vi helt rutinemæssigt os selv om, når det handler om vaskeroboter, selvkørende støvsugere og sagsbehandlingssystemer. På andre områder er vi ikke helt så optaget af businesscasen, når vi køber it til folkeskolen eller droner til at fotografere bygninger ovenfra.

For at gøre gevinstrealisering til en selvfølge, skal det være klart, hvad begrebet dækker over. Gevinstrealisering handler ikke blot om at spare penge, men også om at realisere andre typer af gevinster – dvs. opnå fordele, som f.eks. letter arbejdsgange, giver bedre resultater eller skaber større tilfredshed. Vi ved, at økonomiske besparelser er højt prioriteret i mange kommuner. Det må dog ikke føre til, at man går på kompromis med kerneydelserne.

At effektivisere uden at forringe kvaliteten er en svær balancegang, som uanset kommunens størrelse kan være en udfordring at mestre.

KL har samlet en række metodevejledninger med henblik på at gøre gevinstrealisering til en naturlig og meningsfuld del af organisationen. Vejledningerne er en samling af viden og erfaring med gevinstrealisering, og kan forhåbentligt hjælpe kommunernes med at skabe overblik over alt fra ansvarsfordeling og business case til forandringsproces og arbejdsgange.

Laila Kildesgaard
Direktør, KL



01 Roller og ansvar i digitaliseringsprojekter

1 /	Indledning – hvorfor er arbejdet med roller og ansvar vigtigt?	8
	Fem gode råd og fem risici	8
2 /	Etableringen af det grundlæggende organisatoriske setup til at sikre gevinsterne	9
	De strategiske mål	9
	Organiseringen besluttet på højt strategisk niveau	9
	Forankring i driftsorganisationen skal sikre realiseringen af gevinsterne	10
3 /	Programmer som metode til at sikre gevinstrealisering	12
	Projektets og/eller programmets konkrete opbygning	12
	Programmets opbygning	13
	Programmets opbygning trin for trin	15
4 /	Rollerne i kommunens organisering af digitale projekter og programmer	16
	Porteføljeledelse	16
	Programkomité, Programejer, Programleder	16
	Gevinstansvarlig, Gevinstcontroller/ "Målermand"	16
	Projektleder, Projektdeltagere	17
	Følgegrupper	17
5 /	Kom i gang med at arbejde med organisering og roller	17
6 /	Metodebilag	17
	Metode – projektmodel, Metode – porteføljeledelse	17



02 Business case for digitaliseringsprojekter

	Indledning – hvorfor business case?	20
	Arbejdet med business casen	21
	Klar sammenhæng mellem gevinster og business casen	21
	Første bud på omkostninger og effekter	22
	Økonomisk råderum	22
	Kvalitet	23
	Service	23
	Trivsel	23
	Hvordan og hvornår opnår vi effekterne? Fokus på forudsætningerne	24
	Forudsætningshierarki	25
	Valg af beregningsmodel	26
	Den samlede business case	26
	Roller – hvem påvirker business casen?	27
	Metode - først bud på omkostninger og effekter	27
	Mere viden	27



03 Gevinstrealisering - Gevinstrealiseringsplanen

1 /	Indledning – Gevinstrealiseringsplanens funktion	30
2 /	Arbejdet med gevinstrealiseringsplanen	31
	Den dynamiske plan	31
	Indhold	32
	Kanalstrategi og påvirkning	32
	Arbejdsgange og regler	32
	Adfærd, kultur og værdier	33
	Organisering og kompetencer	33
	Mål og opfølgning	35
	Budgettilpasning og nye politiske mål	35
3 /	Kom i gang	36
4 /	Mere viden	37

SIDE 38 - 45



04 Gevinstrealisering - Arbejdet med gevinsttræer og forandringsteori

Indledning – hvorfor forandringsteori og gevinsttræer?	40
Arbejdet med forandringsteori og gevinsttræer	40
Mål og visioner	41
Forståelse af den ny teknologi	41
Forandringer i processer, organisering og opgaver	41
Prioriter eller end i uoverskuelige forandringer	42
Gevinsterne	42
Overgang til business case	43
Gevinstrealiseringsplanen	43
Kom i gang med gevinsttræer og forandringsteori	44
Mere viden	44

SIDE 46 - 49



05 Gevinstrealisering - Arbejdsgange og forretningsprocesser

Hvorfor analyse af arbejdsgange og forretningsprocesser?	48
Arbejdet med Arbejdsgangsanalyse og forretningsprocesser	48
Forretningsprocesanalyse	48
Arbejdsgangsanalyse	49
Mere viden	49

SIDE 50 - 59



06 Gevinstrealisering - Mål og opfølgning

1 / Indledning – hvorfor måling og opfølgning?	52
Målingers faldgruber	52
Dilemmaet – evaluering versus bureaukrati	52
2 / Arbejdet med måling og måleindikatorer	53
Første budskab – få centrale mål	53
Nøgleindikatorer og gevinsttyper	54
Andet budskab – skal kunne udløse beslutninger	54
Måltavler	55
Tredje budskab – skal indikere succes	55
Gode og dårlige indikatorer	57
Fjerde budskab – understøtte implementering	58
3 / Kom i gang med måling og opfølgning	58
4 / Mere viden	58

SIDE 60 - 68



07 Gevinstrealisering - Tidsmåling

1 / Indledning – hvorfor tidsmåling?	62
Tidsmålingens faldgruber	62
2 / Arbejdet med tidsmålinger	63
Bedste bud metoden	63
Nedbryd din arbejdsuge og tidsregistrering	63
Trin 1 - Forstå arbejdsgangene	64
Trin 2 – Design måleskemaer og metoder	65
Nedbryd din arbejdstid	65
Tidsregistrering	67
Trin 3 – Pilottest og tilret	68
Trin 4 – Forbered	68
Trin 5 – Gennemfør måling	68
Trin 6 – Beregn og Valider	68
3 / Kom i gang med tidsmåling	68
4 / Mere viden	68



01

Roller og ansvar i digitaliseringsprojekter

Indhold

1 /	Indledning – hvorfor er arbejdet med roller og ansvar vigtigt?	8
	Fem gode råd og fem risici	8
2 /	Etableringen af det grundlæggende organisatoriske setup til at sikre gevinsterne	9
	De strategiske mål	9
	Organiseringen besluttet på højt strategisk niveau	9
	Forankring i driftsorganisationen skal sikre realiseringen af gevinsterne	10
3 /	Programmer som metode til at sikre gevinstrealisering	12
	Projektets og/eller programmets konkrete opbygning	12
	Programmets opbygning	13
	Programmets opbygning trin for trin	14
4 /	Rollerne i kommunens organisering af digitale projekter og programmer	15
	Porteføljeledelse	16
	Programkomité, Programejer, Programleder	16
	Gevinstansvarlig, Gevinstcontroller/ "Målermand"	16
	Projektleder, Projektdeltagere	17
	Følgegrupper	17
5 /	Kom i gang med at arbejde med organisering og roller	17
6 /	Metodebilag	17
	Metode – projektmodel	17
	Metode – porteføljeledelse	17

1 / Indledning

– hvorfor er arbejdet med roller og ansvar vigtigt?

Arbejdet med at realisere gevinster er en løbende proces, som hele tiden foregår på mange forskellige niveauer i kommunen. Gevinstrealisering er:

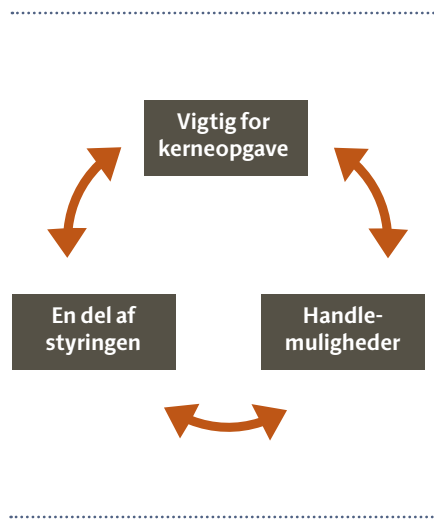
- Når børnehavederen organiserer arbejdet effektivt og bruger sit nye digitale hjælpemiddel effektivt.
- Når direktøren har fokus på budgetter og regnskab og holder øje med, om vi når helt i hus og henter de gevinster, som vi havde aftalt.

Dette er den ene side af gevinstrealisering – den daglige drift og opfølgning på mål.

Den anden side er at etablere forandringsprojekter, som styrer den lokale udvikling af digitale løsninger, og som skaber grundlaget for innovative og effektive løsninger. Disse projekter skal gennemføres på en måde, som bedst muligt sikrer, at driftsorganisationen efterfølgende kan realisere gevinsterne. I denne vejledning vil vi have fokus ikke alene på roller og ansvar i projekterne, men også på de roller, som skal sikre gevinstrealiseringen i driften.

Hvis kommunen skal lykkes med at realisere gevinsterne fra digitaliseringen er nogle grundlæggende forudsætninger vigtige:

- At kommunen oplever, at digitalisering er vigtig for dens *kerneopgave* og ser digitaliseringen som et afgørende skridt hen mod en udvikling af kvaliteten i kerneopgaven. Opleves digitaliseringen som et fritsvævende projekt, som lever sit eget liv, er arbejdet med digitalisering dømt til at mislykkes. Det samme gælder, hvis digitaliseringen alene betragtes som en måde at effektivisere administrationen på.



- At kommunen oplever, at den har *handlemuligheder* i forhold til den digitale understøttelse. Flere kommuner oplever, med en vis ret, digitaliseringsprojekter som noget, hvor man kun har begrænset indflydelse på slutresultatet. Kommunen skal opleve, at den kan lave en analyse af sine kerneopgaver, bestille en digital understøttelse af den, og at det faktisk bliver leveret.
- At succes med digitale projekter er koblet på *kommunens faktiske styring og strategiske mål* og ikke lever sit liv i en afdeling isoleret fra de "vigtige", "strategiske" projekter. Man kunne lidt provokerende spørge: Kan man blive fyret/belønnet for at realisere gevinster? Det har betydning for indsatsen, om organisationen viser, at gevinstrealisering er vigtig.

Disse tre forudsætninger er afgørende for, at en direktør eller chef i praksis kan påtage sig rollen som den, der har ansvaret for, at gevinsterne ved digitaliseringen realiseres. Kort sagt: påtage sig den helt afgørende rolle som *gevinstansvarlig*.

Hvis vi forestiller os en skolechef eller en arbejdsmarkedschef, der har ansvaret for driften og udviklingen af skolevæsenet henholdsvis arbejdsmarkedsområdet, som også skal opleve sig som ansvarlig for den digitale understøttelse, skal han/hun:

- 1) Opleve, at de digitale projekter, der søsættes, er vigtige for hans kerneopgave, altså for kvaliteten af undervisningen henholdsvis for jobindsatsen.
- 2) At de rent faktisk kan købe og få tilrettet de digitale værktøjer, der er på markedet, og at de ikke er bundet til væg-til-væg-løsninger, der kun halvt eller kvart understøtte kerneopgaven.
- 3) At digitaliseringsprojektets succes eller fiasko i væsentlig grad vil påvirke evalueringen af, om han/hun er lykkes som chef det år.

Alt dette betyder også, at en fagchef ikke naturligt kan være gevinstansvarlig for tværgående digitaliseringsprojekter a la digital post, ESDH, E-indkøb mv. Her må ejerskabet lægges centralt og støttes af en programleder, som kan gå på tværs, både i udviklingsfasen og ved overgangen til drift. Denne person kunne mange steder være en økonomidirektør, vicekommunaldirektør eller lignende.

Fem gode råd og fem risici



- 1 Effektivt projekt – med høj kvalitet og styring på økonomi, mål, tid og ressourcer
- 2 Beslutningsdygtighed og klare roller
- 3 Faglige kompetencer er til stede
- 4 Interessenter inddrages om det rigtige og på de rigtige tidspunkter
- 5 Organiseret ud fra mål om gevinstrealisering



- 1 Ineffektivt projekt med uklare mål og rammer, dårlig eller ad hoc-præget styring
- 2 Uklart, hvem der kan beslutte hvad
- 3 Mangler faglige kompetencer på fx udbud, digitalisering, forandring, kontrakter, mål
- 4 Interessenterne, der har betydning for realisering af gevinster, inddrages ikke
- 5 Organiseret ud fra leverancer

2 / Etableringen af det grundlæggende organisatoriske setup til at sikre gevinsterne

De strategiske mål

Der skal opbygges en organisation, der er god til at hente gevinster, og som sikrer størst mulig effekt af de digitaliseringsprojekter, som den sætter i gang. I det følgende uddyber vi, hvordan arbejdet med digitalisering kan organiseres som projekter og programmer, og hvordan klare roller er en forudsætning for at hente de ønskede gevinster.

God digitalisering forudsætter, at der etableres en fælles forståelse i kommunens chefgruppe/direktion om de centrale mål. De sager og opgaver, der *skal lykkes*. De kampe, der skal vindes. Mange kommuner etablerer en sådan forståelse, denne forståelse skal også omfatte digitaliseringsopgaverne. Hvis ikke den etableres fra start, risikerer man, at digitaliseringsprojekterne kommer til at leve deres eget liv løsrivet fra de centrale strategiske mål. For eksempel vil mange, hvis ikke alle, kommuner mene, at skolereformen skal lykkes. Eller at understøttelsen af en sammenhængende indsats i forhold til erhvervslivet skal blive bedre. Eller at kommunikationskanalen til borgerne på afgørende vis skal effektiviseres og udvikles, så der frigøres midler til kerneopgaverne. Og i alle disse opgaver indgår digitaliseringsprojekter som centrale elementer, som er afgørende for, at gevinsterne realiseres.

Ud fra disse centrale mål:

- Etableres programmerne, og rollerne defineres
- De enkelte projekters leverancer realiseres
- Styringen af effekterne i driften træder i kraft

Den centrale udfordring er at få denne sammenhæng etableret, således at den også sikrer realisering af gevinsterne, også efter programmets levetid.

Hvad er kommunens centrale opgaver og sager lige nu? Fx:

Skolereformen?

Erhvervs politik og beskæftigelsesfremme?

Omlægning fra service til mestring på ældreområdet?

Effektivisering af kommunikationskanaler til borgerne?

Hvordan er de opgaver hjulpet af vores eksisterende digitale platform, og hvad genererer det af nye programmer og projekter?

I det følgende beskriver vi mere detaljeret, hvordan organisationen kan opbygges, så den understøtter denne sammenhæng helt frem til realiseringen af gevinsterne i driften.

Organiseringen besluttet på højt strategisk niveau

Kommunens digitaliseringsprojekter kan være udløst både af interne ønsker og af eksterne krav, fx ny lovgivning. Den fælles offentlige og den fælleskommunale digitaliseringsstrategi er eksempler på eksterne krav, der skal kombineres med kommunens egne digitaliseringsinitiativer, udbud, genudbud mv. Der skal prioriteres mellem disse projekter.

Mange kommuner har derfor allerede i dag digitaliseringsstyregrupper eller digitaliseringsråd, som behandler de digitale projekter i kommunen samlet. Disse fora bør være forankret på højt niveau i kommunen og er i virkeligheden en form for digitale porteføljestyringsfora. Det er porteføljestyringens opgave at skabe en prioritering blandt projekterne, som:

- Gør det muligt at gennemføre digitaliseringsprojekterne hurtigt og effektivt.
- Gør det muligt for driftsorganisationen at realisere gevinsterne.

I relation til at sikre den rigtige organisation i digitaliseringsprojekterne er det ofte dette forum, som i praksis designer organisationen i det enkelte digitaliseringsprojekt eller, jf. nedenfor, i de programmer, som skal etableres. Disse råd/porteføljestyringsfora skal derfor være i besiddelse af viden, både om hvad driftsorganisationen "kan bære", og hvilke ressourcer der er til stede for at gennemføre programmerne effektivt.

Det er således i disse fora, at udviklingsorganisationen designes. Vigtige råd i denne designproces er:

- Organisationens skal designes for hvert enkelt program på højt niveau i organisationen.
- Det forum, som designer organisationen, jf. afsnittet om porteføljestyring, skal sikre, at de rigtige oplysninger foreligger, når organisationen designes.
- Det forum, som designer organisationen, skal også designe de overordnede krav til projekternes rapportering, beslutningsstruktur mv.
- Forummet bør være forankret på direktionens niveau, og forummet sikrer dermed også topledelsens kendskab og commitment til den digitale dagsorden og sammenhæng i den samlede digitaliseringsindsats.

Det er i denne sammenhæng ligegyldigt, om dette forum kaldes et digitaliseringsråd, eller om det er identisk med direktionen, eller om det er en digitaliserings-

hed, som er tæt forankret i direktionen. Det afgørende er, at der skal være kvalitet i arbejdet, og at der skal være fokus på digitaliseringsprojekternes "fødselsproces".

Fejlkilderne i forbindelse med organisationens design er flere:

- At organisationen i virkeligheden aldrig rigtig bliver designet, men lever i et uklart land mellem digitaliseringsråd, driftsenheder og en projektleder, som er usikker på sine beføjelser.
- At organisationen etableres alene ud fra projektets behov for at producere leverancerne og ikke ud fra gevinstrealiseringens behov. Kort sagt, at de driftsenheder, som i praksis skal sikre de organisatoriske ændringer, ikke er tænkt ind, hverken i organisation eller plan.
- At afgørende beslutninger om roller, og hvor ansvar er placeret i virkeligheden, udskydes, ofte i form af styregrupper og referencegrupper med (alt for) mange deltagere.

Kort sagt er forankringen i driftsorganisationen kritisk.

Forankring i driftsorganisationen skal sikre realiseringen af gevinsterne

For at roller, ansvar og opgaver skal virke i det daglige arbejde med projekter og realisering af gevinster, er det vigtigt, at de er bredt accepteret i organisationen, og at der er helt klare aftaler om, hvem der har ansvaret for at realisere gevinsterne, ikke kun i projektets/programmets levetid, men også når projektets resultater skal implementeres. Jf. også afsnittet om forskellige gevinsttyper skal der ofte gennemføres en række organisatoriske og, ikke mindst, adfærdsmæssige ændringer i driftsorganisationen for at sikre, at digitaliseringsprojektets gevinster realiseres. Det nytter ikke, at det "lange seje træk" ikke anerkendes som en del af arbejdet med gevinstrealisering og i realiteten udskydes. Manglende forankring i driftsorganisationen er en hovedårsag til manglende gevinstrealisering.

Det kræver, at mange dele af organisationen arbejder sammen for at skabe forandringen og fastholde den. Og hvis dette skal lykkes, kræver det, at de forskellige aktører kender deres rolle, ansvar og opgaver. *Alt for tit tages det for givet, at folk kender deres ansvar ift. at hente gevinsten, uden at rolle og ansvaret er beskrevet eller er blevet italesat.*

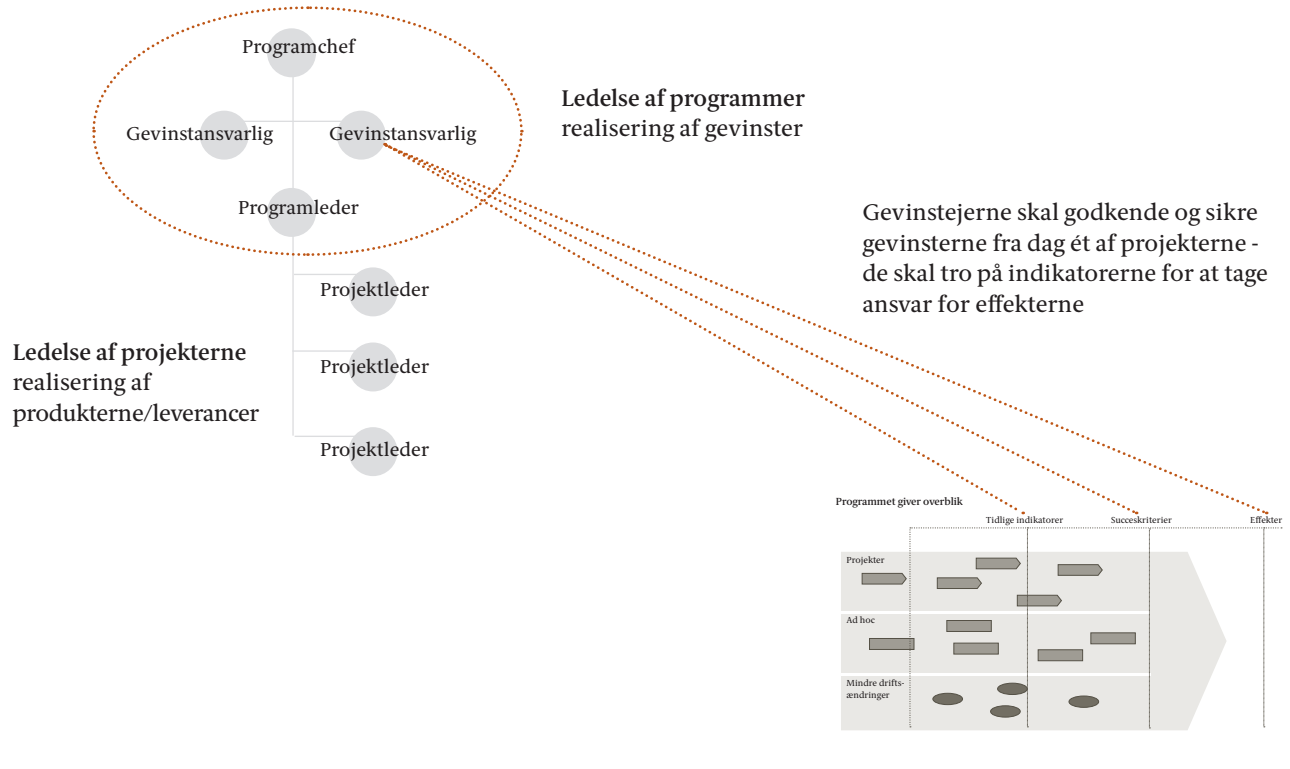
Projekternes manglende forankring i driftsorganisationen er en hovedårsag til manglende gevinstrealisering.

Det er derfor vigtigt, at ledelsen i kommunen drøfter og beslutter, hvem der har hvilket ansvar i forbindelse med realisering af gevinster. Det er afgørende, at kommunen har styr på, hvem der er gevinstansvarlige og dermed ejere af de effekter, som programmet eller projektet skaber. Det gælder både i relation til de gevinster, som hentes umiddelbart i kraft af digitaliseringen, og i relation til de afgørende gevinster, som først realiseres efterfølgende gennem ændringer i organisationen.

Det er samtidig afgørende, at denne organisation er opbygget på en måde, som sikrer, at der er sammenhæng til styringen af, at gevinsterne faktisk realiseres i driften. Den, eller de, gevinstansvarlige skal udpeges, samtidig med at projektet eller programmet designes, og skal sidde i projektets eller programmets styregruppe fra start til slut. Denne sammenhæng kan illustreres med figuren på næste side...



Organisering af programmet hænger tæt sammen med realiseringen af gevinster - og omvendt



Denne og flere andre roller, som vi introducerer på de næste sider, er inspireret af MSP.

MSP®, Managing Successful Programmes, er et britisk, statsligt understøttet programstyringskoncept, som for øjeblikket vinder indpas i flere danske statslige organisationer og i nogle større kommuner. MSP arbejder med et større

rollegalleri, som i mange tilfælde vil være for stort og for bureaukratisk at implementere i en kommune, men som inspirationskilde er MSP fin. Se nærmere på: www.best-management-practice.com

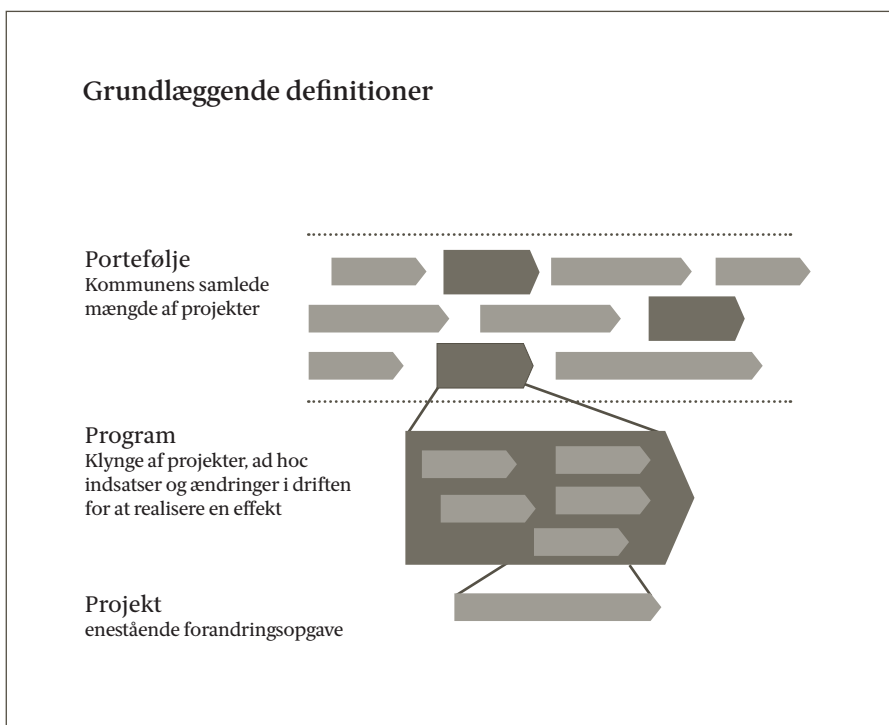
3 / Programmer som metode til at sikre gevinstrealisering

Mange udviklings- og forandringsopgaver med fokus på digitalisering organiseres som projekter, da der er tale om en midlertidig organisering til at drive en forandring igennem med en aftalt business case. Det giver god mening og kan bidrage til, at mål, effekter og ønskede gevinster gøres eksplicitte, når digitaliseringsprojekter sættes i gang.

Imidlertid er det ikke alle udviklings- og forandringsopgaver omkring digitalisering, hvor det er hensigtsmæssigt kun at "nøjes" med at etablere et projekt. Er opgaven:

- Omfangsmæssigt stor og, særligt, tværgående mange centre/forvaltninger
- Kompleks med mange interessenter
- Kendetegnet ved flere tæt sammenhængende opgaver, som med fordel kan organiseres som enkeltstående projekter
- Kendetegnet ved, at gevinsten kun kan hentes ved at gennemføre sideløbende ad hoc-indsatser (forandringer, som ikke kræver projektorganisering) og mindre ændringer i driften

... vil vi tale meget for at etablere et egentligt program. I figuren nedenfor vises forskellen mellem portefølje, program og projekt grafisk:



Et eksempel på et relevant program i kommunerne kunne være kommunens samlede indsats på at reformere og udvikle folkeskolen. Det kunne bestå af en række projekter, fx implementering af folkeskolereformen, it i folkeskolen og kompetenceudvikling blandt lærere og skoleledere. Det er et stort og komplekst program, hvor projekterne i programmet sammen skal sikre et fælles mål om udvikling af folkeskolen.

Et andet nærliggende eksempel kunne være kommunens implementering af *Den fælleskommunale digitaliseringsstrategi*. Dette arbejde kan etableres i en samlet portefølje, der består af programmer inden for hvert fagområde, fx beskæftigelse og børn og unge. Det er dog vigtigt, at programmer og porteføljer, drevet af behovet for en forandring gennem digitalisering, organiseres ind i fagområderne, så digitalisering netop ikke bliver projekter "ved siden af" den faglige indsats, men kobles tæt.

Programmets afgørende styrke i relation til store og komplekse digitaliseringsprojekter er, at det er et værktøj til at følge og styre gevinstrealiseringen på tværs af forvaltninger/centre og på tværs af projekter og de mange ad hoc-ændringer mv., som tilsammen giver de effekter, kommunen søger.

4 / Projektets og/eller programmets konkrete opbygning

I det følgende gennemgår vi vigtige elementer som organisering, roller og ansvar i både projekter og programmer.

Kernen i den godt gennemførte digitaliseringsopgave er et klart defineret projekt med et klart formål, klare leverancer og klare succeskriterier og gevinster, jf. afsnit om gevinstrealisering. Hvis de enkelte projekter er uskarpt defineret og med en uklar organisation, er det formålsløst at arbejde med programmer og andre mere udbyggede former for organisering. Grundkravene til gode projekter er:

Det er centralt at understrege, at stillingtagen til:

- Program eller projekt
- Programkomitéers, styregruppers og referencegruppers bemanding og placering
- Mængden af supplerende roller til den klassiske projektorganisation

ikke er en rationel videnskab. Det helt afgørende er, at topledelsen i organisationen tager stilling til ansvar, roller og organisering og får formidlet denne klart. Kommuners succes på dette område måles ikke på mængden af roller mv., men på om

- Klare formål, succeskriterier og effekter
- Klar organisation
- En projektmodel, som skitserer de grundkrav, som alle projekter i kommunen følger

Mange kommuner opfylder disse grundbetingelser. Hvis din kommune ikke opfylder disse krav, skal indsatsen starte med at få styr på de enkelte projekter og få etableret en hel grundlæggende projektmodel. Projekter kan – og bør – organiseres småt og behøver ikke et omfattende indledende arbejde.

Projekter kan drives af få mennesker og være tæt knyttet til en lille dedikeret styregruppe. Der er ingen grund til at øge kompleksiteten, hvis dette kan undgås. Det vigtige er, at organisationen tager stilling til, hvorfor og hvordan projektet skal gennemføres. Projektarbejdsformen med projektbeskrivelse, der gør formål, indhold og organisering klar, er et godt redskab til at sikre dette. Det er vigtigt, at organisationen har taget stilling til projektets berettigelse, da dette også viser opbakningen i organisationen.

Programmets opbygning

Programledelse bør etableres på tværs af organisationen på direktionsniveau. Erfaringen fra flere kommuner viser, at hvis kun én direktør har ansvaret for prioritering af digitaliseringsprojekter på tværs af hele kommunen, så er det svært at skabe opbakning blandt resten af direktionen. Det er derfor vigtigt, at hele direktionen tager ansvar for at prioritere projekterne i porteføljen af digitaliseringsprojekter. Hvis kommunen er organiseret med en chefgruppe som strategisk forum i stedet for en direktion, er det naturligvis chefgruppen, der må stå for den tværgående prioritering.

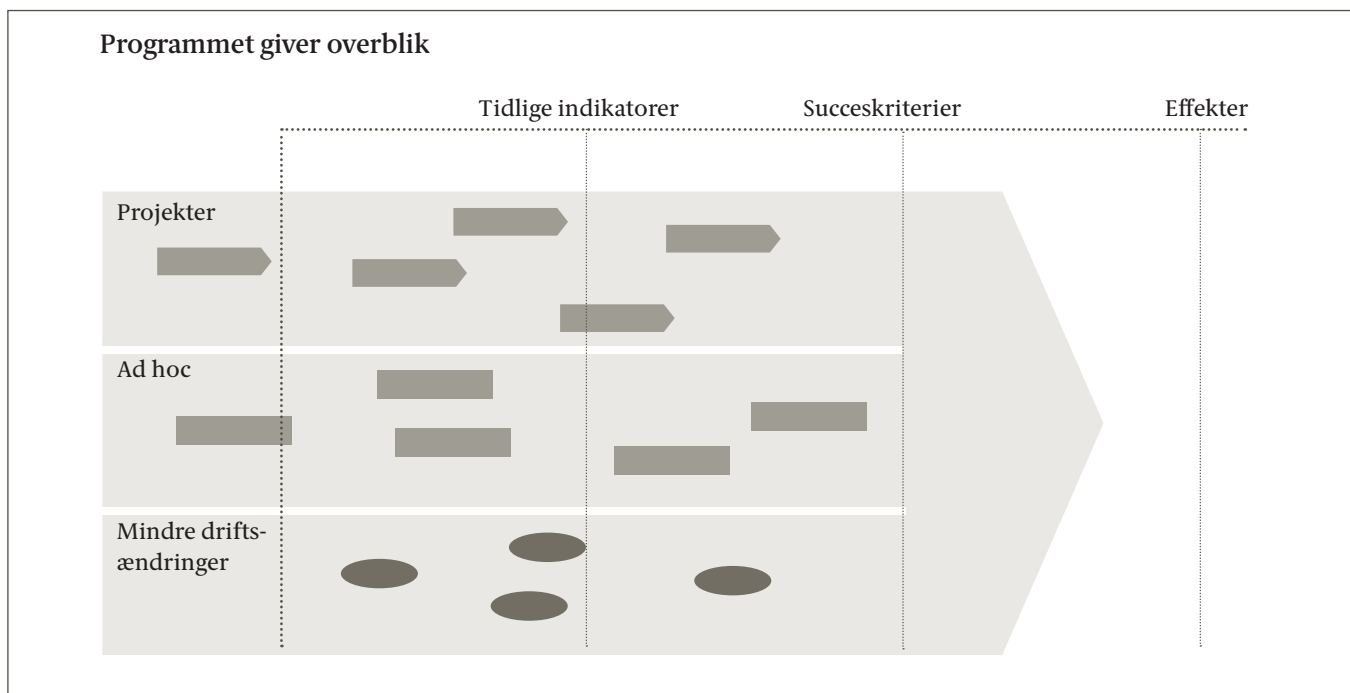
Hvis programledelse på tværs kobles med klare roller for gevinstrealisering, vil det styrke den samlede realisering af gevinster på tværs af kommunen og modvirke, at gevinstrealisering kun bliver lig med, at

budgettet bliver barberet. Mange kommuner understøtter muligheden for at prioritere digitaliseringsindsatsen på tværs ved at etablere en digitaliseringspulje. Puljens midler kan bevilliges til projekter med en positiv business case, hvor den ansvarlige fagforvaltning ikke har midler til at investere i projektet.

Programmets unikke styrke er, at det giver overblik. Dette er illustreret med nedenstående figur, og topledelsens første opgave, jf. første afsnit i denne vejledning "Hvem designer organisationen", er at tage stilling til "scopet" for programmet. Topledelsen skal spørge:

- Hvad (hvilke projekter og ad hoc-indsatser) skal inddrages i programmets styring for at sikre gevinstrealiseringen?
- Hvad er de helt centrale effekter, som programmet skal sikre? Hvad er programmets business case? (Jf. afsnittet om business case)
- Hænger programmet sammen med andre dele af kommunens portefølje? (Jf. afsnittet om porteføljestyring)
- Der skal tages stilling til tidlige indikatorer og succeskriterier.

Det overblik, programmet giver, er illustreret i nedenstående figur.



Programmets opbygning trin for trin

Hvis man skulle opbygge et program trin for trin, ville man opbygge det som illustreret i nedenstående figur. I praksis opbygges et program meget sjældent på den måde. I praksis dannes programmer som en slags fusion mellem:

- Eksisterende projekter
- Nye projekter
- Eksisterende og nye ad hoc-indsatser

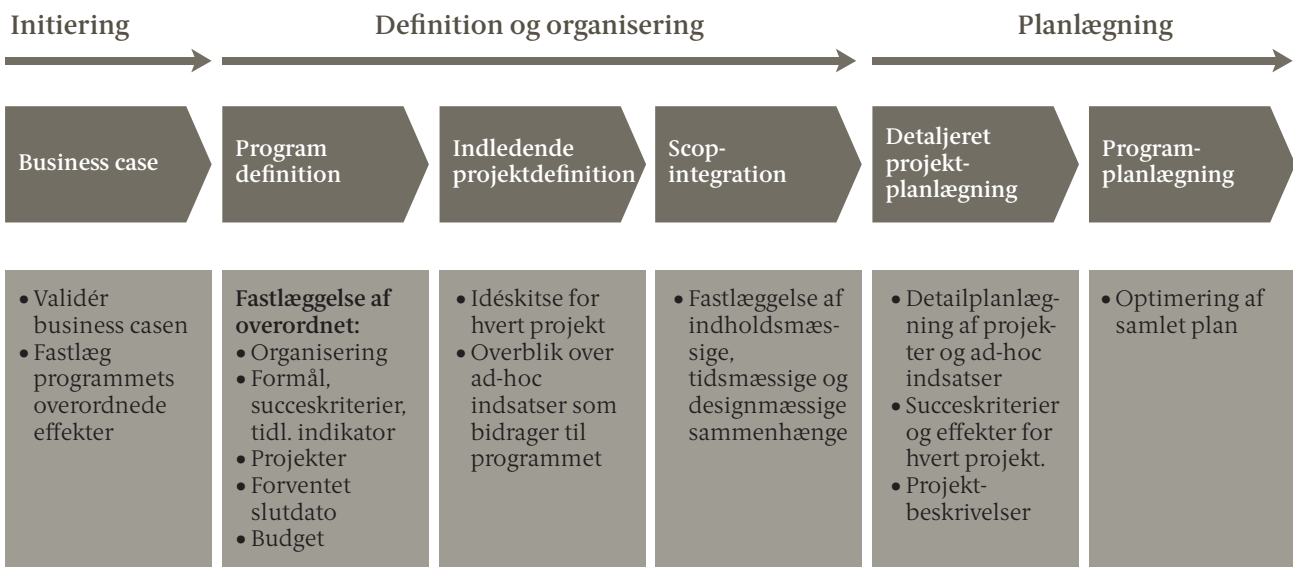
Alligevel er nedenstående trin vigtige at følge. Det vil sige, at de helt centrale grundregler er:

- Start med effekterne og business casen!
- Fastlæg *scope*
- Beslut organisationen og tag detaljeret stilling til ansvar, roller og organisation

I metodebilagene finder du en udbygning af hvert enkelt punkt i figuren.



At opbygge programmet trin for trin



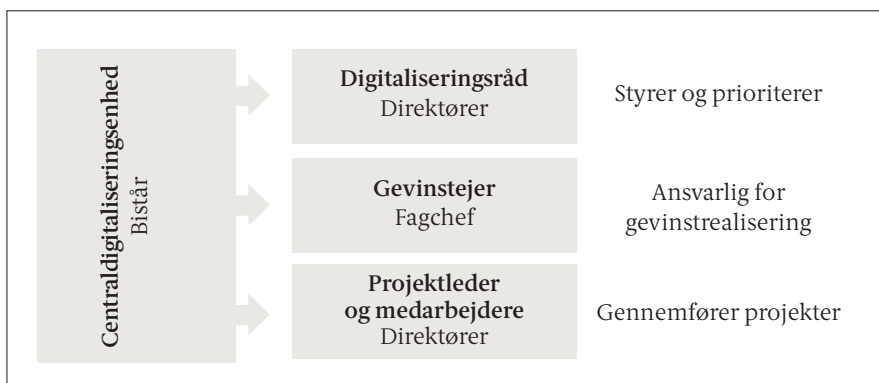
4 / Rollerne i kommunens organisering af digitale projekter og programmer

Det enkelte digitaliseringsprogram og -projekt har en række roller, der bør fordeles og organiseres tydeligt. Flere roller kan indtages af den samme person. Det vigtige

er, at ansvaret er defineret. Projekter og programmer om digitalisering vil knytte an til den stående organisering af digitaliseringsarbejdet. Det ser typisk således ud:

I det følgende giver vi en lidt nærmere beskrivelse af rollerne.

Et overordnet blik på organisationen viser følgende roller og i særdeleshed deres sammenhæng til gevinstrealiseringen:



Klare roller i programmet sikre, at de rette ressourcer laver de rette opgaver. Governance giver disse ressourcer et mandat og beslutningskraft



Rollegalleriet

Programejer	Programkomité	Programleder	Effektejer	Kvalitetsansvarlig	Programgruppe
Sikrer at programmet når de beskrevne effekter. Allokerer ressourcer. Ansvarlig for programmets økonomi.	Sikrer de nødvendige ressourcer og faglige kompetencer til programmet Træffer beslutninger i programmet	Styrer og leder programmet Ansvar for fremdrift i relevante projekter, Inddragelse og information af programmet	Ansvar for at programmets løsninger forankres i forretningen Ansvar for måling og realisering af effekt	Ansvar for at give feedback på projekternes leverancer og begå den interne review proces	Udfører opgaver som planlagt i programmet og projekter efter aftalte kvalitetsstandarder

En mere detaljeret beskrivelse af roller og ansvar findes herunder:

Porteføljeledelse

Ansvar:

Porteføljeledelsen skal sikre prioritering af projekter på tværs af en portefølje – i dette tilfælde kommunens digitale projekter.

Opgave:

Prioritere kommunens udviklingsopgaver, således at ressourcerne anvendes bedst muligt.

Roller i relation til gevinstrealisering:

Porteføljeledelsen skal sikre, at kommunens samlede mængde af digitaliseringsprojekter henter de samlede gevinster

Hvem i organisationen vil det være:

Direktionen eller digitaliseringsstyregruppe eller -råd.

Programkomité

Ansvar:

Programmets bestyrelse. Består af programejer, den gevinstansvarlige, projektets projektledere og øvrige decentrale gevinstansvarlige efter behov.

Opgave:

Leder programmet

Roller i relation til gevinstrealisering:

Fører overordnet tilsyn med, at programmet leverer de ønskede leverancer og følger planen.

Hvem i organisationen vil det være:

Direktører, chefer, projektledere, ledere.

Programejer

Ansvar:

Programejer skal stå til ansvar for programmets succes og altså have fokus på, at programmet udvikler sig i retning af succes og har de rette betingelser for succes. Programejeren er projektlederens vigtigste og tætteste sparringspartner. Programejeren er på højt niveau i organisationen og er sammen med den centrale gevinstansvarlige projektets topledelse. Leder programkomitéens arbejde.

Opgave:

Programejer sikrer programmets alignment med strategien i løbende dialog med programlederen for at sikre, at projektet går i den rigtige retning.

Roller i relation til gevinstrealisering:

Sikrer, at programmets leverancer kan bidrage optimalt til at levere gevinsterne.

Hvem i organisationen vil det være:

Fagchef eller direktør.

Programleder

Ansvar:

Leder programmet under ansvar over for programkomitéen.

Opgave:

Leder programmet og sikrer koordinationen mellem projekter, ad hoc-indsatser og mindre ændringer i driften.

Roller i relation til gevinstrealisering: Sikrer leverancer i en kvalitet, der muliggør gevinstrealisering.

Hvem i organisationen vil det være:

Medarbejder et relevant sted i organisationen, fx i udviklingsafdelingen, hvis programmet skal koordineres mellem forvaltninger.

Gevinstansvarlig

Ansvar:

Den centrale gevinstansvarlige er ansvarlig for at sikre, at programmets effekter realiseres. Er på højt niveau i organisationen og vil typisk være chefen for den driftsenhed, der har ansvar for at levere hovedparten af gevinsterne.

Opgave:

Fører i samarbejde med "målermændene" tilsyn med at effekterne realiseres. Sikrer også dette, efter at projekterne er afsluttet. Igangsætter og følger handlinger, der skaber forandringen.

Roller i relation til gevinstrealisering:

Overordnet ansvarlig for, at gevinsterne realiseres, både i programmets levetid og efter at digitaliseringsprojektet er gået i drift.

Hvem i organisationen vil det være:

Forvaltningschef eller centerchef.

Gevinstcontroller/ "Målermand"

Ansvar:

Udpeges af den gevinstansvarlige til at foretage målinger i relation til tidlige indikatorer, succeskriterier og effekter. Ansvarlig over for den gevinstansvarlige.

Opgave:

Foretager målinger/review af om givne gevinster realiseres.

Roller i relation til gevinstrealisering:

Foretager målinger/review af, om givne gevinster realiseres til tiden.

Projektleder

Ansvar:

Styring. Projektlederen har ansvar for den daglige styring af projektet inden for de rammer, som styregruppen har fastsat.

Opgave:

Kommunikation om projektet opad og til projektets øvrige interessenter.

Roller i relation til gevinstrealisering:

Skal sikre leverancer, som muliggør realisering af de effekter, som er knyttet til projektlederens projekt.

Hvem i organisationen vil det være:

Medarbejder decentralt eller centralt placeret alt efter behov for koordinering og projektets karakter.

Følgegrupper

Ansvar:

Følgegrupper eller referencegrupper etableres, for at interessenter kan involveres direkte i projektet. Følgegruppen skal sikre viden og faglig kvalitetssikring i projektet og programmer. Følgegrupper kan etableres på alle niveauer i programmet og/eller i relation til det enkelte projekt.

Opgave:

Rådgiver programmet og projektet.

Roller i relation til gevinstrealisering:

Rådgiver om gevinstrealisering.

Hvem i organisationen vil det være:

Det kan være borgere eller MED-udvalget.

Projektdeltagere

Ansvar:

Leverancer. Projektdeltagerne har ansvar for at levere projektets produkter.

Opgave:

Produkterne skal leveres med en passende kvalitet inden for den fastlagte tidshorisont.

Hvem i organisationen vil det være:

Ved større projekter kan man uddelegere ansvaret for delopgaver til projektdeltagere. Medarbejdere og specialister, fx jurister.

5 / Kom i gang med at arbejde med organisering og roller

Hvis din kommune ikke har en fælles model for, hvordan man kører projekter, så start i det små og lav en projektbeskrivelse ud fra almindelige standarder. I metodebilagene finder du:

- Et billede på den klassiske projektorganisation.
- En modenhedsvurdering, som du kan anvende til at vurdere, hvor din kommunes første indsats omkring organisering, roller og ansvar skal sættes ind.
- 3 eksempler på kommunale projektmodeller, som du kan lade dig inspirere af til din styring af digitaliseringsprojekter.

6 / Metodebilag

Metode – projektmodel

Hvis kommunen ikke allerede har en projektmodel, bør der etableres en. En projektmodel beskriver, hvordan projekter skal drives og organiseres i kommunen. I beskrivelsen af organiseringen bør de roller, som er beskrevet i denne metodevejledning, også være beskrevet.

Metode – porteføljeledelse

Hvis kommunen ikke har et besluttende organ på direktionsniveau om digitaliseringsprojekter, bør der etableres et sådant. At indføre porteføljeledelse kræver, at ledelsen beslutter en organisering med roller og krav til projekter, der indgår i porteføljen. Fx at projekterne skal være beskrevet på en bestemt måde, eller at der skal gives afrapportering til porteføljegruppen med et bestemt interval.



02

Business case for digitaliseringsprojekter

Indhold

Indledning – hvorfor business case?	20
Arbejdet med business casen	21
Klar sammenhæng mellem gevinster og business casen	21
Første bud på omkostninger og effekter	22
Økonomisk råderum	22
Kvalitet	23
Service	23
Trivsel	23
Hvordan og hvornår opnår vi effekterne? Fokus på forudsætningerne	24
Forudsætningshierarki	25
Valg af beregningsmodel	26
Den samlede business case	26
Roller – hvem påvirker business casen?	27
Metode - først bud på omkostninger og effekter	27
Mere viden	27

Indledning

Hvorfor business case?

Business casen skal sikre, at vi kender et projekts konsekvenser og hvordan det påvirker omverdenen ved at gøre projektets resultater op i omkostninger og gevinster. Ikke kun økonomiske gevinster, men også kvalitet, service eller at være en attraktiv arbejdsplads. De fleste digitaliseringsprojekter sættes i gang for at opnå en økonomisk gevinst, der gør en opgave billigere at løse eller mindske de ressourcer, der bruges på opgaven. Business casen skal sikre at den forventede gevinst gøres konkret og at forudsætningerne for gevinsten bliver tydelige.

Uden en business case er det svært at vurdere, om et projekt skal sættes i gang. Og lige så svært at hente gevinsterne, da man ikke har gjort sig klart, hvori de består eller kender deres størrelse. I business casen gøres *gevinsterne kvantificerbare*.

En af de største udfordringer ved arbejdet med en business case er, at det bliver for komplekst og det er uklart, hvem der ejer gevinsterne i projektet. Projektlederen tror, at styregruppen gerne vil se tal og laver derfor en beregningsmodel, der viser om bundlinjen er positiv eller negativ. Komplekse beregninger kan måske sige noget om bundlinjen i projektet, men vil ofte gøre det svært at skabe ejerskab til business casen. En kompleks business case skal helst undgås. Det er derfor vigtigt, at business casens kompleksitet gøres så lille som mulig uden at forsimple virkeligheden.

En anden udfordring er, at de der skal levere gevinsten ofte oplever at business casen ikke forholder sig til den virkelighed de står i, men forsimples de økonomiske gevinster, som så viser sig ikke at være til stede i det omfang, som business casen beskriver. Det sker ofte, fordi forudsætningerne ikke er tænkt ind. Det kunne fx være forandring af

organisationen eller kompetenceudvikling hos medarbejdere og ledelse. Det kan give en masse afledte omkostninger, som forringer den business case der har været beslutningsgrundlag for at sætte projektet i gang. Derfor skal business casen bygge videre på de gevinster der er identificeret og på gevinsttræet. Det skal sikre, at der er en kobling mellem teknologi og de mål og gevinster man vil opnå.

I dag bliver der ikke kigget meget på hvordan beregninger i business casen er fremkommet (ofte fordi det er uklart hvordan data er opstået) eller om det overhovedet giver mening, at lave beregninger på alle omkostninger og gevinster. Det er som om at tal i en beregningsmodel har mere værdi, bare fordi de står der, ikke fordi forudsætningerne og antagelserne er i orden.

Derfor vil vi her have fokus på forudsætninger for beregningerne – hvilke antagelser har vi gjort for at skabe dette beslutningsgrundlag? Det gør, at vi ikke kun diskuterer om tal i business casen er

rigtige eller forkerte, men i stedet får redskaber til at drøfte om forudsætninger for tallene er rigtige eller forkerte. Det giver afsæt i det vi kender, der ikke kan forklares. Og det giver mulighed for at håndtere, at forudsætningerne ændrer sig.

Metoden vi anvender her skal svare på det væsentlige spørgsmål, "hvorfors dette projekt?", og sikre at vi meningsfuldt kan kvantificere og følge op på business casens resultater. Det lyder måske trivielt, men pointen er, at det ikke er business casen i sig selv der er målet, men gennemførelse af det bedst mulige projekt, og med en enkel metode kan vi give projektleder og projektorganisation ro til at levere varen i projektet, og samtidig skabe fokus på realiseringen af gevinster. Det betyder også, at der skal være en tæt kobling til projektets mål og gevinster. Metoden betyder også at troværdigheden af indholdet øges, da forudsætninger og afklaringer omkring beregningerne kvalificeres i forløbet, når vi laver business casen.

Business casen skal...

identificere omkostninger og gevinster ved igangsættelse af et projekt

kvantificerer de ønskede gevinster

skal give svar på, om vi tror, at forandringen kan implementeres med gevinst

Den gode business case

Lille kompleksitet

Klare roller
– hvem ejer gevinsterne?

Fokus på forudsætninger
Forankring i gevinsttræ

Arbejdet med business casen

Lille kompleksitet og klare roller

Den tilgang vi bruger til business casen bygger på principper om lille kompleksitet og klare roller i projektet. Fokus er altså ikke kun på tal og beregninger, men hvordan business casen bringes til at leve i projektet og den organisation, der skal beslutte det. Det er en god ting i alle projekter, men måske særlig vigtigt i digitaliseringsprojekter, hvor der er en tendens til at projekterne anses af dem udenfor projektet som meget komplicerede og svære at forstå. De digitaliseringsprojekter der rammer kommunerne i øjeblikket har ofte et fælleskommunalt eller fællesoffentligt afsæt. Her er lavet business cases på nationalt niveau og her er det netop vigtigt at forstå forudsætningerne for business casen, så den kan tilpasses det lokale niveau.

Nøglen til at løse dette er ofte den brede involvering af interessenter, eksperter, ledere osv.. Hvis man skal skabe ejerskab, skal alle involverede dele af en organisation kunne se værdien af den planlagte forandring – det vil sige kunne svare på

spørgsmålet "hvorfor?". Det betyder at Business casen også skal kunne fange elementer af risikoanalyse og interessentanalyse, hvor specielt begrebet tillid er centralt.

Tilgangen er derfor, at sikre fokus på et ordentligt fundament for projektet ved at etablere den gode business case. Vi bruger en række kvalitative metoder, der er enkelt designet og som tager udgangspunkt i den dialog projektet alligevel skal have omkring de centrale elementer i projekt gennemførelse. I denne metodevejledning vil vi præsentere en tilgang til business casen, der er baseret på få og tydelige forudsætninger, som en styregruppe/beslutningstager kan forholde sig til.

Metoden trækker på klassiske discipliner fra projektledelse og projektorganisering, fx interessentanalyse, målhierarki og forståelsen af gevinster og arbejdet med gevinsttræet. For det er vigtigt, at business casen ikke lever et isoleret liv i et regneark, som projektets vigtigste interessenter kun sjældent får åbnet.



Første bud på omkostninger og effekter

Når målet er at høste gevinster af digitalisering, hjælper det hvis vi taler om det samme. Alle ved naturligvis, at én af gevinsterne kan være effektivisering, men mener vi det samme med det begreb, og er det det eneste?

I KL's tilgang til gevinstrealisering arbejder vi med fire typer af gevinster med undertyper:

Gevinsttyperne kan anvendes når mål og vision for løsningen skal fastlægges og så ikke mindst når gevinststræet udfoldes. I de følgende gennemgår vi de fem gevinsttyper.

Økonomisk råderum

Økonomisk råderum skaffes normalt på to måder:

Produktivitet – at der kan leveres relativt flere ydelser pr. forbrugt krone. En ydelse kan være leverede undervisningstimer; afgjorte sager; et hjælpemiddel m.v.

Effektivitet – at der er bedre resultater pr. forbrugt krone. Resultaterne er sværere at måle, men kunne fx være gennemsnitskarakterer ved folkeskolens afgangsprøve; korrekt afgjorte sager eller forbedring af funktionsevne.

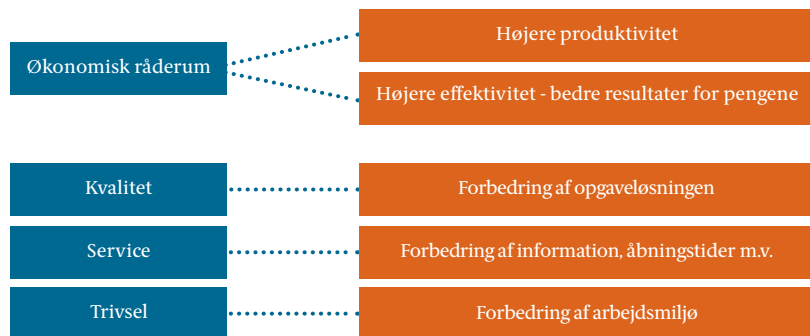
Årsagen til såvel produktivitet som effektivitet, kan være en mere effektiv og værdiskabende måde at løse opgaven på, såvel som en reduktion af omkostningerne som følge af den digitale løsning. Fx er et af målene med KOMBITs monopolbrudssystemer at reducere licensomkostningerne til de store monopolsystemer med 25 %. Det skaber økonomisk råderum.

Det er normalt sværere at måle effektivitet end produktivitet, fordi resultatet af opgaveløsningen kan være påvirket af mange andre faktorer end lige det, som

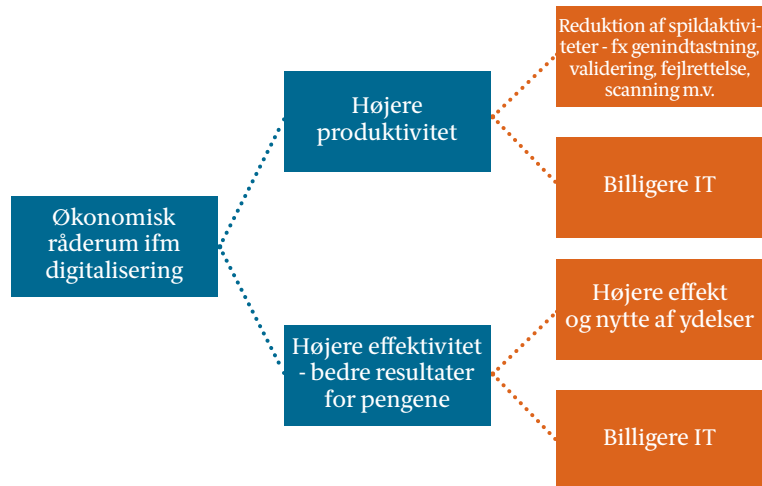
den digitale løsning påvirker. Fx vil det være vanskeligt at kunne sammenkæde tablets i folkeskolerne med en evt. forbedring af karakterne ved afgangseksamen, fordi der vil være så mange andre faktorer på spil – undervisernes evner,

elevernes evner, overenskomster, lederskifter m.v. I vejledningen om Målinger og opfølgning - giver vi nogle bud på hvordan man meningsfuldt kan arbejde med effektivitetsbegrebet, når man ofte ikke kan måle direkte på resultaterne.

Figur 1
De fire gevinsttyper



Figur 2
Økonomisk råderum ved produktivitet og effektivitet



Økonomisk råderum er selvsagt en uhyre relevant gevinsttype. Den måske mest drivende faktor for digitaliseringsprojekter i 2013, og først og fremmest som produktivitet. Produktivitet som en følge af automatisering af processer; eliminering af genindtastninger, skanninger m.v.

Men også effektivitet er på spil, når løsningerne fx fremmer anvendelse af korrekte oplysninger, benchmarking, sagsstyring eller andre måder at løse opgaverne på, der fremmer borgernes ejerskab til opgaveløsningen.

Kvalitet

Kvalitet er et svært begreb. Det betegner en egenskab ved opgaveløsningen, der nærmer sig en forestilling om en ideel måde at løse opgaven på, som gør den velegnet til de mål, der er sat for opgaven.

Det betyder fx at undervisning i folkeskolen, hvor eleverne i høj grad tilegner sig det, der forsøges formidlet til dem vil have høj kvalitet. At en sagsbehandling, der i sjældent eller aldrig fører til forkerte afgørelse, har høj kvalitet, eller at en beskæftigelsesindsats, der i høj grad bringer de ledige tættere på arbejdsmarkedet har høj kvalitet. Kvalitet måles her ud fra et mål om hvad der er godt. Fx tilegnet viden (folkeskolen), korrekte afgørelse og afstand til arbejdsmarkedet.

Kvalitet kan være en gevinst af fx bedre data, men bedre data kan også høstes som effektivitet. Fx kunne bedre data føre til mindre arbejde med validering og fejlretning. Det er så den gevinst man ønsker at forfølge og høste. Men det er jo også en gevinst, at de beslutninger, der træffes, er bedre, fordi data er korrekte. At kort, indkomstoplysninger, husholdningsoplysninger m.v. er korrekte. Det er bare ikke sikkert, det er den gevinst man ønsker at høste.

Ellers er kvalitet fx ofte en gevinsttype, der er tydelig for projekter inden for undervisning eller i sundhedssektoren. Man ønsker simpelthen bedre resultater, gennem nye undervisnings/behandlingsmidler- og metoder.

Service

Service i betydningen *information, vejledning, svartider og tilgængelighed* er ofte et mål for digitalisering. Digital selvbetjening kan fx vejlede og guide en borger bedre end fx en blanket. Informationer kan blive tilgængelige døgnet rundt og uden ventetid, Hvis der indføres straksafgørelser, kan man få besked med det samme om man er berettiget til en ydelse. Men service kan selvfølgelig også reduceres, eller visse typer af service, som følge af en gevinstrealiseringsplan. Man kan fx beslutte at reducere telefontider, når muligheden for at få svar via nettet forbedres.

Service er relevant alle steder, hvor måden vi konkret implementerer en digital løsning påvirker måden vi "servicerer" – informere og vejlede borgerne, vores svartider og hvordan vi gør informationer og ydelser tilgængelige. Det gælder naturligvis selvbetjeningsløsninger – hvor en løsning kan designes så den øger informationer om fx tildelingskriterier og sagsstatus, guider en ansøger gennem et forløb trin for trin, leverer data vi allerede kender, er åben døgnet rundt, kan straksafgøre m.v.

Trivsel

Trivsel er udover af de menneskelige hensyn, også interessant i.f.t. effektivitet, kvalitet og service, da meget tyder på at medarbejdere, der trives, også er på kort som lang sigt er mere effektive, og leverer bedre kvalitet og service.

Det er ydermere vigtigt i forhold til at fastholde og rekruttere dygtige medarbejdere.

Ligesom i erhvervslivet, er der i dag en mindre efterspørgsel og et mindre udbud af ufaglært arbejdskraft. Kommunerne har også brug for kvalificerede medarbejdere – og de kommer og bliver, når de trives.

Trivsel er relevant på flere måder. En del digitale løsninger automatiserer eller eliminerer opgaver, der ligger uden for kerneopgaven. Fx journalisering, dokumentation, kontrol og fejlretning. For mange medarbejdergrupper vil et større fokus på kerneopgaven, være trivselsfremmende.

Velfærdsteknologier i den bredere forstand kan reducere fysisk nedslidende opgaver, og der kan også være løsninger – fx talegenkendelse – der muliggør at medarbejdere med nedsat funktionsevne igen kan varetage en opgave (i forbindelse med talegenkendelse, medarbejdere med skuldreproblemer, der gør at de ikke kan taste i længere tid).

En femte gevinsttype? – innovation

Innovation er ikke i sig selv en gevinst, men et begreb for en mere radikal gevinst opnået gennem en mere radikal ændring i måden vi løser en opgave. Den er værd at fokusere på, fordi digitale løsninger i dag både kan være efterspurgt for netop radikalt at effektivisere eller forbedre en opgaveløsning. Eller fordi de digitale muligheder for at forny forretningen er omfattende og innovative og lige til at gribe.

Hvordan og hvornår opnår vi effekterne? Fokus på forudsætningerne

Når vi nedbryder gevinsterne og sætter dem i sammenhæng med mål og teknologi, gør vi det for at skabe en tydelig sammenhæng mellem de ting vi sætter i gang i projektet og de gevinsterne vi gerne vil opnå.

Nedbrydningen skal tage udgangspunkt i de gevinster der blev identificeret i, da vi lavede første bud på omkostninger og gevinster. Det kan være væsentligt at involvere både eksperter fra projektgruppen og personer fra forretningen, som senere skal realisere gevinsterne i nedbrydningen, for at sikre den rette sammenhæng i strukturen og samtidig understøtte ejerskabet til de effekter der opnås.

Tidslinie

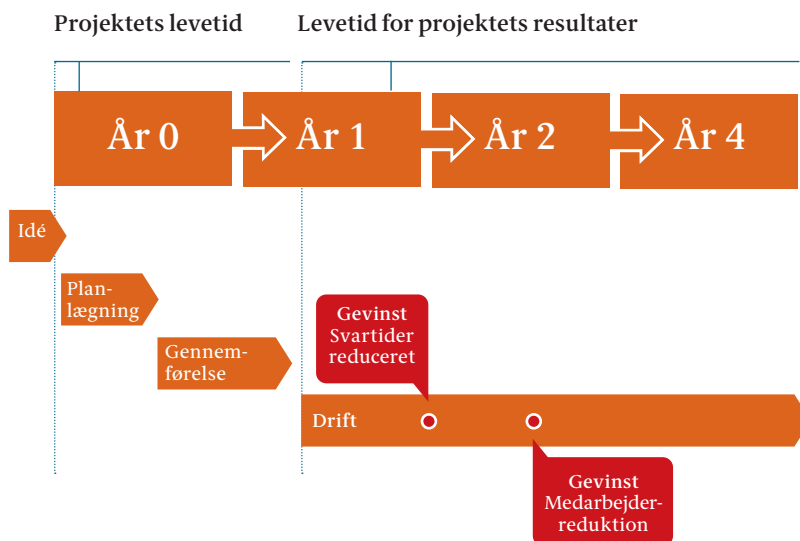
Når gevinsterne er nedbrudt til målbare enheder, sætter vi dem på en tidslinje for at få overblik over, hvornår den enkelte gevinst forventes realiseret. Vi sætter en dato på for, hvornår hver gevinst forventes realiseret og herefter planlægger vi, hvornår vi faktisk ønsker gevinsterne realiseret – det kalder vi timingen. Pointen er, at ved først at tidsfastsætte gevinsterne og derefter udfordre denne tidslinje, skaber vi et råderum for at ligge den rigtige strategi for, hvordan vi vil anvende omkostningerne så vi opnår

Når vi har tidsbestemt og timet gevinsterne er det vigtigt at sætte fokus på og identificere de tidlige indikatorer på gevinst. Tidlige indikatorer er de første tegn på, at vi bevæger os i den rigtige retning ift. at kunne realisere gevinsten. Der er ofte tale om gevinster der kan konstateres som en ændret adfærd hos de medarbejdere, der senere realiserer den ønskede forretningsgevinst.

Eksempler på tidlige indikatorer sammenholdt med gevinstindikatorer:

- Anvendelse af selvbetjeningsløsning – kan både bruges tidligt og på længere sigt
- Tilfredshed med løsning – tidlig indikator på om løsningen funktionelt og i design, vil fremme anvendelse
- Indfrielse af funktionelle krav – fx om løsningen kan autojournalisere; om validering fungerer m.v. Det er jo afgørende for om de gevinster der er knyttet op for forandringerne, også vil kunne indfries.

Figur 3
Gevinster på tidslinie



Forudsætningshierarki

Nu er vi klar til at opstille den samlede business case som forudsætningshierarki. Det er rent praktisk et spørgsmål om at nedbryde omkostningstyperne til målbare enheder efter de anviste trin.

Forudsætningshierarkiet er business casens "læsevejledning" og med de anviste metoder sikre vi, at business casens forudsætninger træder frem for læseren uden, at hun skal ind i et regneark, for at se hvordan business casen er skruet sammen. Det skaber overblik og nys-

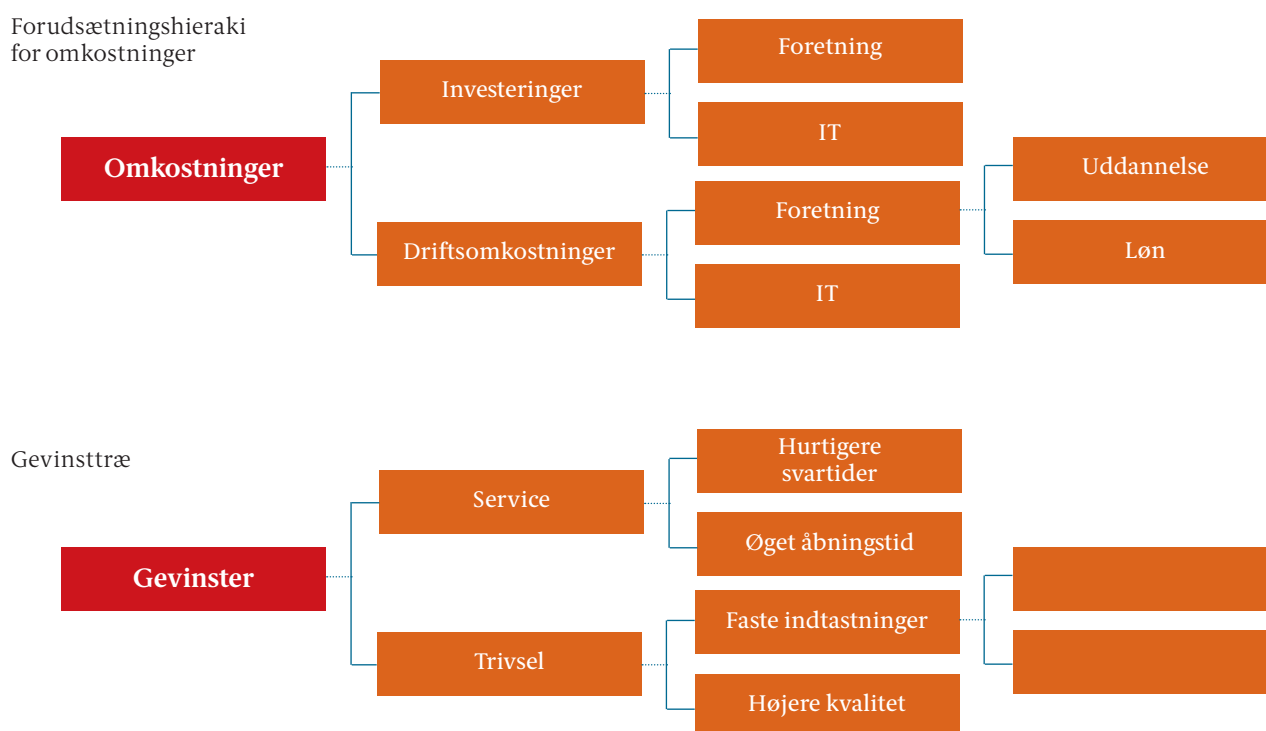
gerrighed ift. forudsætningerne, der så kan udfordres i styregruppen inden den endelige beregningsmodel etableres. Erfaringen med dette arbejde er, at netop denne proces og nedbrydning i træstrukturer skaber overblik og ejerskab, fordi vi har accept af opbygningen undervejs i processen.

Forudsætningshierarkiet supplerer gevinsttræet ved at uddybe omkostningsiden. Gevinsttræ bør vises sammen med forudsætningshierarki for omkost-

ninger. Sammen udgør de elementerne i business casen.

Det kan også i denne proces være en god idé at involvere både eksperter fra projektgruppen og personer fra forretningen eller ledelsen til en endelig kvalitetssikring af forudsætningerne for Business casen.

Figur 4
Forudsætningshierarki og gevinsttræ



Valg af beregningsmodel

Vi fastlægger strategien for realisering af gevinster ved at identificere gevinsterne kvantificerbarhed overfor gevinsterne sporbarhed til projektet. Kvantificerbarhed er i hvor høj grad vi kan sætte konkrete tal på gevinsten. Sporbarheden er, i

hvor høj grad vi kan spore realiseringen af de enkelte effekter tilbage til det konkrete projekt. Nogen gevinster har en lav kvantificerbarhed og en lav sporbarhed. Som hovedregel inkluderer vi ikke disse i business casens beregningsmodel.

Sporbarhed / kausalitet

		Høj	Lav
Kvantificerbarhed	Høj	Inkluderes, hvis relevante for mål og visioner	Medtages generelt ikke, eller med store forbehold, fordi sporbarheden er lav. Med andre ord at målet kan være påvirket af mang andre
	Lav	Medtages, men kvantificeres eventuelt ikke. Kan medtages som ikke økonomiske gevinster. Fx med blødere beskrivelser og evalueringer	Medtages ikke

Vi foreslår at disse gevinster i stedet inkluderes i business casen som ikke økonomiske effekter og derved beskrives i tekst frem for tal. Pointen med denne øvelse er at styrke troværdigheden af den samlede business case. Hvis man inkluderer værdier for gevinster som ikke er velunderbygget er der stor risiko for at data opfattes som utroværdige af væsentlige interessenter, og herved vil det blive sværere at etablere ejerskab og opbakning fra disse interessenter (herunder

forretningen der skal realisere gevinsten) for den samlede business case.

Skulle det senere vise sig, at det er muligt at kvantificere disse gevinster, bør de selvfølgelig inkluderes i den opdateret business case i løbet af projektets levetid. Dette kan let lade sig gøre, fordi strukturen på business casen allerede er dokumenteret i forudsætningshierarkiet, og man derfor let kan spore sammenhænge mellem de enkelte gevinster.

Den samlede business case

Vi etablerer afslutningsvis den samlede business case med beregningsmodel og tekst. Beregningsmodellen indeholder omkostninger og forretningseffekter, mens tekstversionen indeholder et sammendrag (grafer og tabeller) af beregningsmodellen og beskrivelse af de gevinster som ikke meningsfuldt kan beregnes.

Når vi etablerer den samlede business case er det væsentligt at overveje valget af beregningsmodel ift. behovet for dokumentation af beregninger. Overordnet gælder, at hvis man ønsker at dokumentere alle niveauer af forudsætningshierarkiet skal man vælge en detaljeret beregningsmodel, der kan håndtere denne kompleksitet (ex. Statens business case model). Ønsker man mere at vise overordnede resultater og trends, bør man vælge en mere tekstuel business case, hvor relevante resultater fra beregningsmodellen kan præsenteres.

Som hovedregel vil valget af en detaljeret beregningsmodel øge kompleksiteten i business case arbejdet, og kræve involvering af flere eksperter og dybere business case viden for de medarbejdere der skal arbejde med business casen i projektet. *Oftentimes vil en beregningsmodel med middel kompleksitet, hvor hovedforudsætningerne er beregnet og dokumenteret i forudsætningshierarkiet kombineret med en tekstuel beskrivelse være den foretrukne løsning.* Det er vigtigt, at business casen kan formidle omkostninger og gevinster klart. Både til interessenter inden for projektet og interessenter uden for projektet.

Det afgørende er at metoden skaleres til opgaven. Et indkøb af en løsning til 50.000 kr., kræver ikke det samme som en løsning til 5 mio. kr.

Roller – hvem påvirker business casen?

Den nødvendige forankring er et must for at kunne realisere gevinsterne. Forankring skabes bedst via involvering, hvor væsentlige interessenter inddrages i arbejdet med business casen. Det er en væsentlig pointe, at man får de rette roller i spil tidligt i projektet. Grundlæggende skal man huske at involvere dem der skal hjemtage gevinsterne, for ellers er der stor sandsynlighed for, at de ikke efterfølgende vil eje dem.

Vi arbejder med tre konkrete roller i arbejdet med business case, projektejer/ styregruppe, projektleder og gevinstejer (ofte samme som projektejer).

Ved at have særligt fokus på disse tre roller i opbygningen af business casen opnår vi en større forståelse af projektet, dets leverancer og gevinster. Når disse tre roller bringes i spil tidligt i projektet, kan de bidrage til at forme business casens gevinster og derved fremstår disse mere troværdigt for de øvrige interessenter, og både involvering og ejerskab går hånd i hånd.

Som det fremgår af metoden, er et væsentligt succeskriterium for at lykkes med den gode business case, at involvere de rette mennesker i projektet. Det er altid vanskeligt, men metoden beskrevet her giver faktisk mulighed for undervejs i

tilvirkningen af business casen at spotte, hvem der reelt har noget at bidrage med

og hvem der mere er til stede af "politiske" årsager. Det giver projektlederen et råderum til at koncentrere indsatsen omkring de interessenter, som skal eje gevinsterne og overlade den mere politiske afklaring til styregruppeformanden (projektejer). Det stiller så omvendt krav om, at relationen mellem de tre roller skal være tæt, åben og tillidsfuld.

Rollerne projektejer og projektleder er helt centrale. Den tillid der skal opstå mellem disse to roller har stor betydning for den gode business case, og vil i det lange løb gøre involveringen og senere ejerskabet for business casens gevinster nemmere. Kort sagt skal der etableres en "dynamisk duo" mellem projektleder og projektejer.

Kom i gang med at arbejde med business casen

En vigtig forudsætning for arbejdet med business case er, at projektet i arbejder med er organiseret som en projekt og følger de klassiske projekt-redskaber: formulering af formål, etablering af mål-hierarki, gevinsttræ, interessentanalyse og en klar rollefordeling ift. rollerne i projektet (projektleder, projektejer, projektets styregruppe).

Metode - først bud på omkostninger og effekter

Man kan med fordel arbejde med metoden "The Grid" på plakater eller post its på en væg i projektrummet. Når vi arbejder med "The Grid" arbejder vi med tre klassiske typer af omkostninger og gevinster; Engangsomkostninger/gevinster, Gentagne omkostninger/gevinster og ikke økonomiske omkostninger/gevinster. Tag udgangspunkt i gevinsttræet, når øvelsen laves.

Trin i metoden til omkostningsoverblik:

1. Deltagerne skriver hver i sær forslag til mulige omkostninger i projektet på papkort
2. Omkostningerne hænges op på væg eller plakat og sorteres på typer
3. Gruppen laver fælles review og eventuelle yderligere omkostninger sættes på plakaten/væggen
4. Fælles accept af de samlede omkostninger
5. Genbesøg evt. gevinsttræ, hvis der er sket ændringer i gevinstbilledet

Figur 5 Roller og brug af business casen



Mere viden

Business case ifm digital post
[Gå til siden](#)

Business case på selvbetjeningsløsninger:
[Gå til siden](#)



03

Gevinstrealisering - Gevinstrealiseringsplanen

Indhold

1 /	Indledning – Gevinstrealiseringsplanens funktion	30
2 /	Arbejdet med gevinstrealiseringsplanen	31
	Den dynamiske plan	31
	Indhold	32
	Kanalstrategi og påvirkning	32
	Arbejdsgange og regler	32
	Adfærd, kultur og værdier	33
	Organisering og kompetencer	33
	Mål og opfølgning	35
	Budgettilpasning og nye politiske mål	35
3 /	Kom i gang	36
4 /	Mere viden	37

1 / Indledning

Gevinstrealiseringsplanens funktion

Et ny talemåde går således: "Execution beats planning/Eksekering slår planlægning". Det er helt sikkert rigtigt, hvis planlægning er uden eksekvering. Hvis ikke der handles oven på planen. Men planlægning – vil vi hævde – er bedre end ustrukturerede forsøg på at realisere gevinster.

Her vil vi præsentere de typiske indhold i en gevinstrealiseringsplan, samtidig med at vi med det samme må understrege at elementer i gevinstrealiseringsplanen har med implementeringsprojektet at gøre. I figuren er vist 6 hovedemner

I figuren er ikke vist emner af teknisk eller kontraktmæssig karakter. Fx at systemet installeres, med de aftalte snitflader m.v. Det er ikke fordi det er uvæsentligt, men notatet har fokus på den organisatoriske gevinstrealisering. Det andet er ikke ukompliceret, men en opgave kommunerne i forvejen har god erfaring med.

Det er godt at arbejde med gevinstrealiseringsplanen:

- **Dynamisk.** Det vil sige, at planen ændres og tilpasses til omstændighederne og de udfordringer, der kommer. Dermed kan den være et værktøj gennem hele gevinstrealiseringsperioden. Den tilpasses hvis resultaterne ikke kommer som forventet, eller der opstår potentialer man ikke havde forudset
- **Med ansvar og opfølgning:** Det vil sige, at det er tydeligt hvem der har ansvar for hvad til hvornår og at der følges op på fremdrift.
- **Inddragende og synligt:** Det vil sige at planen ikke laves til et en skrivebordsskuffe og i et lukket rum, men ved at inddrage de parter der har indflydelse

Figur 1
Emner for en gevinstrealiseringsplan



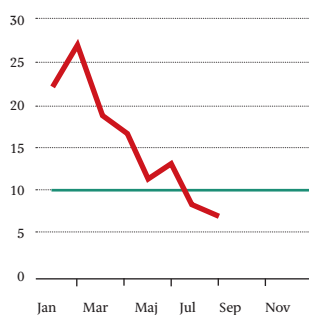
- | | |
|--------------------------------|---|
| 1. Kanalstrategi og påvirkning | 4. Organisering, personale og kompetencer |
| 2. Arbejdsgange og regler | 5. Måling og opfølgning |
| 3. Adfærd, mål og kultur | 6. Budgettilpasning |

2 / Arbejdet med gevinstrealiseringsplanen

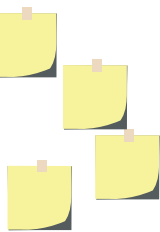
Den dynamiske plan

Mange steder har man erfaring med måltavler, Kaizentavler og hvad de nu hedder. Et eksempel er vist her:

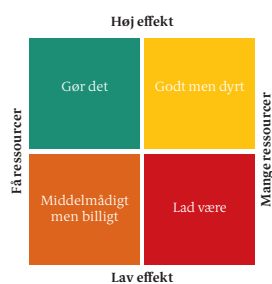
Mål



Idéer



Vurdering



Handleplan

Handling	Ansvar	Deadlines	Status
Kampagne	Erik	1. okt.	Gennemført
Optimere fordelingsprocess	Peter	15. dec.	Igangsat
Måling sagsbehandlingstid	Ulla	1. i md.	Planlagt

Tavlen fungerer på den måde at:

Mål

Man løbende følger op på et eller nogle få centrale mål. Det er de mål der viser om der hentes gevinster hjem på løsningen. Se nedenfor og i metodepapiret om Mål og opfølgning: www.kl.dk/gevinstrealisering/maal.

I eksemplet er den lyseblå streg måltallet og den mørkeblå den faktiske realisering. Vi kan se at kommunen er under måltallet i såvel juli som august, men i øvrigt har dykket gennem længere tid. For at vende udvikling vil man her typisk drøfte årsager, men går hurtigt videre til feltet for ideer.

Ideer

Her køres runder eller åben brainstorm med ideer til at vende udviklingen. De skrives fx på post-its og sættes op på tavlen. Der er ingen diskussion af dem, men det er helt OK at spørge til uddybning så man forstår ideen.

Vurdering

Nu vurderes ideerne ud fra to spørgsmål: Hvad vil effekten være af den løsning som ideen peger på, og hvad kræver det af ressourcer. Ideer der har lav effekt og mange ressourcer ender i det røde felt. Ideer der har høj effekt og koster få ressourcer ender i det grønne felt og så fremdeles.

Handleplan

Endelig udvælges ideer til den faktiske

handleplan. Lad os sige der er 10 ideer, der er vurderet i det grønne felt. Nogle gange har man lyst til at sætte dem alle i værk – men det er jo ikke sikkert at man samlet har ressourcer til det. Derfor hentes kun de ideer over som gruppen rent faktisk vurderer, at der er ressourcer til. Det er også muligt at man er så langt med sin gevinstrealisering, at man kan begynde at hente ideer fra det gule og orange felt.

For hver ide sættes en ansvarlig og en deadline på og længst til højre skrives status. Status kan være Besluttet, Igangsat, Afsluttet og Evalueret.

Det første man så gør ved næste møde, er at se på de nye målopfølgningstal og så gå til handleplanen og følge op på fremdrift.

Tavlen gør sig godt som netop en tavle på en væg. Man kan arbejde med tavlen ved et stående møde af 15- 30 min.

Alt dette gør at planen bliver dynamisk, synlig, involverende, med fokus på eksekvering (Handling!!) og sikrer opfølgning. Altså de forhold vi skrev indledningsvist, der kendetegner den gode plan.

Indhold

Ovenstående handlede om hvordan man arbejder med gevinstrealiseringsplanen. Her skal vi se på indholdet.

Kanalstrategi og påvirkning

Kanalstrategi er afgørende for alle selvbetjeningsløsninger, men også for en række andre løsninger, som indeholder selvbetjeningslementer. Eller mere generelt indeholder muligheder for digital dialog.

De spørgsmål der skal besvares er følgende:

Hvad er kommunens kanalstrategi og hvad har det af betydning for vores løsning?

• Hvem skal bruge løsningen og i hvilke situationer gør de det??

- Kun ansøgerne? Eller er der andre – fx pårørende, leverandører m.v.?
- Vil det typisk være hjemme på en PC; hos lægen; hos en leverandør; på en mobiltelefon eller?

• Hvem er interessenter?

- Ansøgeren, pårørende, interesseorganisationer og foreninger? virksomheder/leverandører?
- Kan de fremme eller bremse kanalskiftet

• Hvordan vil I påvirke dem til at vælge de billige og effektive kanaler? Med hvilke midler og budskaber?

• Er der kanaler der skal lukkes?

- Hvilke, hvordan og hvorfor?
- Hvem skal beslutte det?

Hvordan kommer I til at indgå på kommunens hjemmeside? Kan der gøres noget for at promovere løsningen

Arbejdsgange og regler

De fleste løsninger, hvis ikke alle, har betydning for arbejdsgange. Nogle arbejdsgange er tvungne, fx kan det være at løsningen automatisk opretter sag, mod tidligere manuel oprettelse af sag. Andre arbejdsgange er ubundne, og kræver at der aktivt handles.

I forbindelse med ændring af arbejdsgange, vil det vise sig at opgaver løses på bestemte måder med henvisning til en regel. Reglen kan være en dom eller en lov. Men det er ikke altid sådan. Det kan også være en fortolkning af en lov eller en dom, en ledelsesbeslutning, noget revisionen har sagt, noget en leder har sagt, noget vi plejer at gøre, eller en regel vi troede der var. Regler for dokumentation, formater, underskrifter o.lign. vil ofte være i spil i forbindelse med digitale løsninger. Og hvis ikke de adresseres, kan det være at organisationen tror den digitale løsning ikke kan bruges, fordi den ikke lever op til "reglerne".

De spørgsmål der skal besvares er følgende:

Hvilke arbejdsgange bliver påvirkede af løsningen (de områder som forandringerne i gevinsttræet rammer)?

- Ansøgning
- Behandling?
- Leverance/effektivering? o Betaling?
- M.v.

Er der regler for fx dokumentation, fordeling, sagsoprettelse, underskrifter m.v. som I selv har besluttet, der kan bremse effekten?

Tænk ud af boksen. Tænk:

Hvad vil være den bedste løsning for borgeren, samfundet og os? Hvis der er regler der gør det vanskeligt at realisere den løsning, er det så regler vi ved skal fortolkes således? Kan vi finde måder at gøre det rigtige, og samtidig gøre det lovligt.

Den sidste pind er ikke en opfordring til at gøre noget ulovligt, men til at tænke konstruktivt. Der er forskel på at læse regler for at finde begrænsninger og for at finde muligheder.

Adfærd, kultur og værdier

Adfærd betegner et forhold ved den faktiske måde vi handler på. Den er ikke bare reguleret af nedskrevne arbejds-gange, regler og beslutninger, men også at værdier og grundlæggende antagelser. Adfærd kan være i modstrid med det man egentlig vil, men ingen kan se det, fordi den hviler på grundlæggende antagelser, som igen har sat ord på. Eksempel: I et jobcenter var tilknyttet en ung mand med autisme. Han havde været gennem mange uddannelsesforløb og virksomhedspraktikker, som han alle havde afbrudt, og han var meget optaget af legetøj. En dag hørte en

På dette digitale område er der nogle arketypiske forestillinger, der er vigtige at have fokus på:

- **God service er personlig service**

Denne holdning kan trives blandt politikere, direktører, ledere og medarbejdere. Men er det rigtigt? Er ønsket egentlig ikke bare at få løst sit problem, eller få svar på sit spørgsmål. Mange, der er kendere af digitale løsninger synes at mobilbank er smartere end at skulle køre ned til banken og stå i kø. Eller at skats selvbetjeningsløsninger er smartere end i de gamle dage når selvangivelse og årsopgørelse tog flere dage at få klaret.

- **Min gruppe kan ikke bruge digitale værktøjer**

Er vi sikre? Nye pensionister er fx flittige anvendere af digitale løsninger. I en kommune skulle man lave en løsning til dagplejemødre, og var i tvivl om deres digitale parathed. Men den viste sig at være i top. Mange kunne selv, eller havde børn og ægtefæller, der havde indført PC i hjemmet og kunne hjælpe.



Figur 2 Scheins isbjerg

Organisering og kompetencer

Digitale løsninger kan muliggøre nye måder at organisere arbejdet på, og vil næsten altid have betydning for krav til kompetencer.

Lad os først tage organisering. For det første kan en løsning have betydning for organisering på en meget konkret måde, hvis løsningen fører til relativ stor personalereduktion. Det alene kan give anledning til overvejelser om, hvordan man reducerer sårbarhed – hvis der fx kun er halvt årsværk der håndterer en opgave. Men organisering kan også komme ind som spørgsmål om centralisering/sammenlægning af funktioner eller decentralisering. Lad os tage nogle eksempler:

- I forbindelse med ESDH og den stigende mængde af automatisk journalisering er stort set alle journalenheder nedlagt i kommunerne. Før i tiden var der en journalenhed der journaliserede indkommen og udgående post. Men nu modtager vi mails og dokumenter digitalt og en del er allerede journaliseret. Journalplanen der før var en papirpublikation er nu integreret i fagsystemer og ESDH-systemer.

- Moderne lønsystemer indeholder i dag portaler til medarbejdere og decentrale lønmedarbejdere og nye grænseflader, der muliggør, men ikke gennemtvinger, at flere funktioner kan decentraliseres. Men det kræver at de decentrale medarbejdere også får kompetencerne forstået som både myndighed til, og evne til at udføre opgaverne.
- Hvis den digitale løsning bidrager til at automatisere afgørelser og beregninger, samt store dele af den faglige validering af oplysninger, kommer opgaven til at ligne traditionelle borgerserviceområder. I en del kommuner overvejer man således at flytte opgaver til større borgerservicecentre. De kan så være organiseret efter et princip om at alle skal kunne alt, eller efter et Stormagasin-princip, hvor der er forskellige kompetenceøer

Kompetencer er allerede nævnt som både myndighed til at kunne beslutte og evnen til at kunne udføre. Digitale løsninger påvirker næsten altid de to forhold. For det første kræver vi af borgerne og virksomhederne i dag at de skal kunne modtage digital post, og det forudsætter tilmelding til Digital post og NemID. Måske er det

også relevant med Digital Fuldmagt. Det er vigtigt at medarbejderne ved disse ting, og kan vejlede borgeren/virksomheden i hvad de skal gøre. For løsninger der indeholder digital selvbetjening er naturligvis også vigtigt at medarbejderne og kender løsninger. www.selvbetjening.nu er et nyt redskab der kan bidrage til at denne vejledning bliver bedst mulig.

Men der kan også være mere grundlæggende kompetencer og tilgange til arbejder der udfordres. I skemaet ses nogle

bevægelser i tilgangen til jobbet og de kompetencekrav der følger med, før og efter en digital løsning.

Handlingsmuligheder ift organisering og kompetencer:

- Ny organisering og flytning af opgaver
- Tidlig inddragelse af medarbejdere til undersøgelse af deres parathed overfor skift i centrale

Forandring i gevinstræet	Fokus før	Fokus efter
<p>Valideringer og anvendelse af grunddata/korrekte data Kan fx gælde ydelsessystemer</p>	<p>Kontrol ... af borgernes oplysninger; om skemaer var korrekt og fuldstændigt udfyldt.</p>	<p>Rådgivning og faglig behandling af sagen</p>
<p>Lægger informationer ud til borgeren og giver ham/hun mulighed for selv at træffe valg Kunne fx gælde fremtidige beskæftigelsessystemer</p>	<p>Myndighedsudøvelse ... fordi "skærmen" alene vender ind mod sagsbehandleren. Adfærdsmæssigt vil vi være besluttede for borgeren</p>	<p>Myndiggørelse ... teknologien muliggør at borgeren selv løser sine problemer. Nu skal sagsbehandleren i sin adfærd understøtte det. Henvise borgeren til løsningerne Adfærdsmæssigt vil spørge borgeren om hans/hendes eget syn på løsninger og muligheder</p>
<p>Teknologien hjælper med til at afklare borgerens problem og anviser flere måder at løse problemet på Kunne fx gælde løsninger på trænings, hjælpemiddel og sundhedsområdet</p>	<p>Ydelsesfokus ... fordi vi tror vi er ansat til at levere en ydelse. Vi er måske organiseret rundt om den konkrete ydelse og måles på hvordan den leveres. Adfærdsmæssigt vil vi hurtigt foreslå ydelsen.</p>	<p>Opgavefokus ... teknologien understøtter forståelse af borgerens spørgsmål eller problem. Dermed kan den løses på flere måder. Ved hjælp af kommunale ydelser, men måske også af andre eller borgeren selv Adfærdsmæssigt vil vi være undersøgende</p>
<p>Teknologien understøtter måske borgernes egne processer og giver os informationer om dem, som kan hjælpe os med at forstå deres behov og fremme deres aktiviteter Kan fx gælde lokaleudlån eller biblioteksløsninger.</p>	<p>Administrationsfokus ... Vi har haft fokus på at administrere en lov eller nogle regler. "Kunderne" er kommet i andet led, lovgivningen har været vigtigst</p>	<p>Bruger- og kundepleje ... Vi er nu optagede af at fremme brugernes nytte og brug for forskellige services. Fx at få dem til at bruge idrætshallerne i ydertimerne eller i det hele taget få dem til at anvende dem når der er ledig kapacitet. Vi er optaget af at understøtte deres</p>

Mål og opfølgning

Målopfølgning er helt afgørende for at få succes med digitaliseringsprojekter. Følgende er nogle af de spørgsmål man skal besvare:

- Hvilke indikatorer vil vise om den implementerede løsning er en succes?
 - Succesindikatorer er kort sigtede og handler typisk om brugernes oplevelse tilfredshed med løsningen
- Hvilke indikatorer vil vise om gevinsterne indfrier sig i gevinstrealiseringsperioden
 - Gevinstindikatorer eller KPI'er udtrykker centrale mål for forretningen
- Fx hvor mange der anvender løsningen
- Fx hvor mange der får løst sit problem med løsningen
- Hvor tit skal vi måle?
- Hvem skal handle på målingerne? Bruger vi en måltavle som vist i denne handleplan, eller skal målene alene forbi ledelsen?

Budgettilpasning og nye politiske mål

Budgettilpasning er naturligvis også en del af gevinstrealiseringsopgaven. Du kan finde flere informationer om Business cases på www.kl.dk/gevinstrealisering

Men overordnet set er det væsentligt, hvis målet er at skabe økonomisk råderum, at:

- Få beregnet den økonomiske business case over flere år. Man skal huske at lægge midler af til implementering og indregne at effekten sjældent indtræffer fuldt ud fra starten.

Der er flere modeller i kommunerne. Nogle steder har man en investeringspulje – til omkostningerne – som der så betales tilbage til efterhånden som budgettet reduceres. Laver man budgetter fra gang til gang – inkl. eventuel negativ, neutral eller knap så positiv business case i opstartsperioden.

Men der kan også komme nye politiske mål. Hvis investeringen har betydning for den måde vi løser kerneopgaverne på, er det relevant at se på om kvalitets- og servicemål skal justeres. Det er under alle omstændigheder væsentligt når der arbejdes med kanalstrategi.

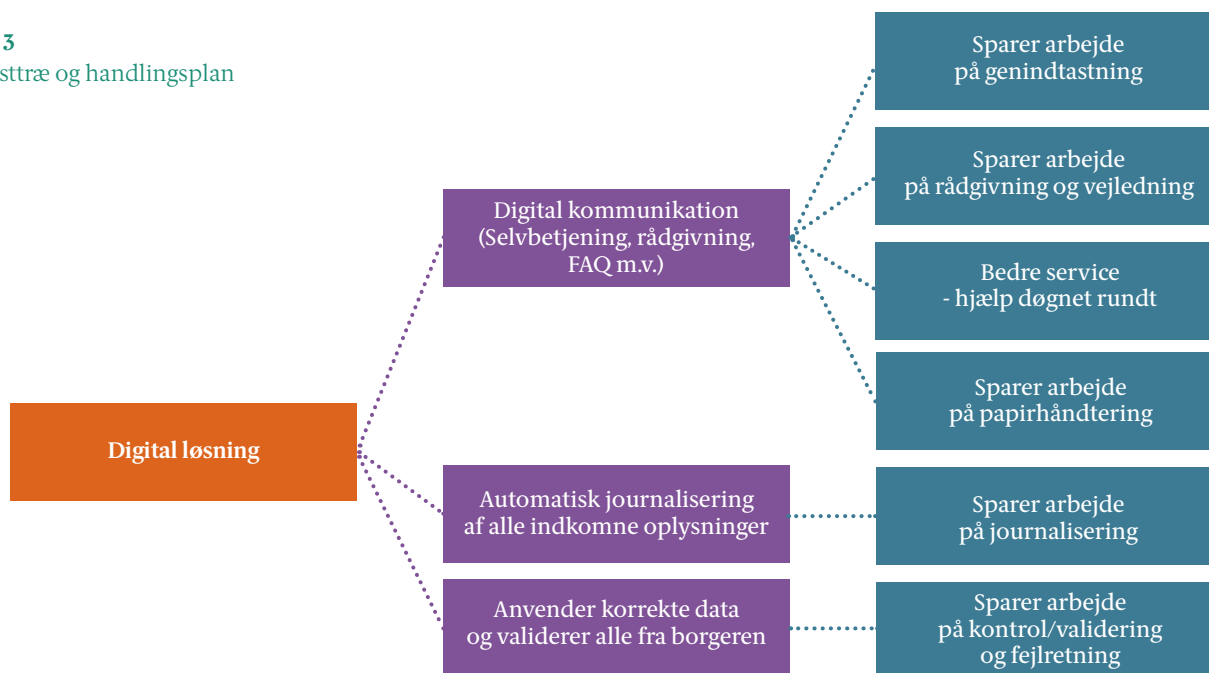


3 / Kom i gang

Man kan ikke sige, at det ene område nævnt ovenfor er vigtigere end det andet. Vi vil foreslå at man i det mindste i forbindelse med overvejelser om implementering mødes og brainstormer over hvilke udfordringer gevinstrealiseringstræet indikerer der vil kunne komme. Og gennemgår de seks temaer.

Træet nedenunder peger på tre forandringer og seks gevinster. Man kunne gennemgå den måde at man for hver forandring og tilknyttede gevinster drøfter hvilke af de 6 temaer i gevinstrealisering der kunne være relevant. Fx som her:

Figur 3
gevinsttræ og handlingsplan



Forandring	Gevinst	Relevante Gevinstrealiseringsemne
Digital kommunikation	Sparer arbejde på genindtastning	<ul style="list-style-type: none"> • Kanalstrategi - få borgerne over på løsninger • Kanalstrategi – lukke ned for kanaler • Budgetreduktion/business case på sparet arbejde • Mål – andel der anvender digitale løsninger
	Sparer arbejde på rådgivning og vejledning	
	Bedre service – døgnet rundt	
	Sparer arbejde på papirhåndtering	
Automatisk journalisering	Sparer arbejde på journalisering	<ul style="list-style-type: none"> • Kanalstrategi – ellers kan vi ikke journalisere automatisk
Korrekte og validerede data	Sparer arbejde på kontrol/vejledning og fejlretning	<ul style="list-style-type: none"> • Arbejdsgange – hvor, hvem og hvorfor kontrollerer vi i dag? Hvad skal vi fortsætte med? • Adfærd og mål – kontrol er en meget væsentlig ydelser i medarbejdernes opfattelse af deres arbejde. Hvordan holder vi op? • Organisering og kompetencer – Hvilke kompetencekrav opstår når vi ikke længere skal kontrollere på samme måde? Hvad skal vi så kunne? Hvem er med og hvem er ikke med på den vej? • Mål – andel der anvender digitale løsninger

Det næste skridt er så at planlægge hvert af temaerne og måske prioritere.

Kanalstrategi nævnes flere steder. Og er en forudsætning for mange af gevinsterne. Det vil være relevant at tjekke kommunens generelle kanalstrategi og så ellers tage fat i metodeguiden til kanalstrategi.

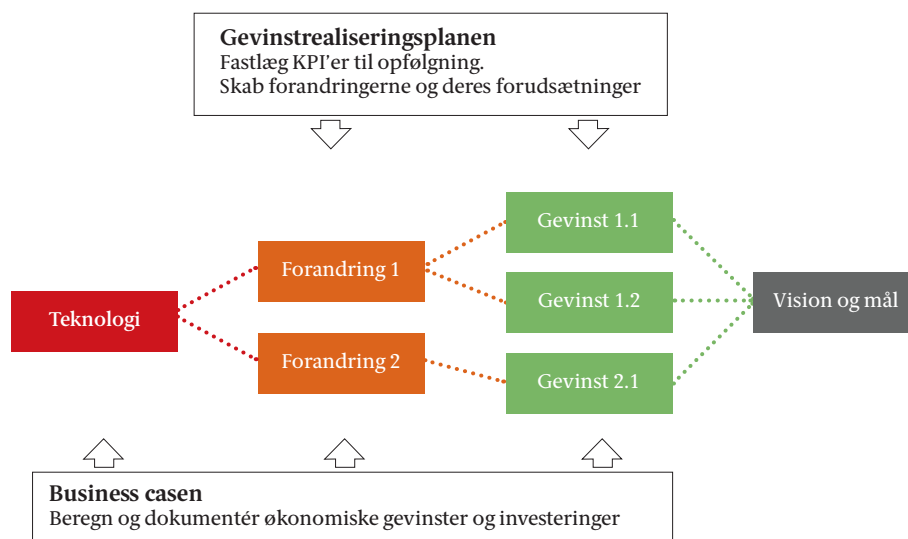
Derudover vil det erfaringsvist være vigtig at tage fat i de nederste emner om ændret adfærd og kompetencer. Hvad skal vi konkret gøre for at holde op med at kontrollere data vi ved der er korrekte, når det nu er en kerneopgave/ydelse i organisationen i dag? Hvordan

inddrages medarbejdere og MED? Skal der en sag til ledelsen om nye/ændrede kontrolrutiner



04

Gevinstrealisering arbejdet med gevinsttræer og forandringsteori



Indhold

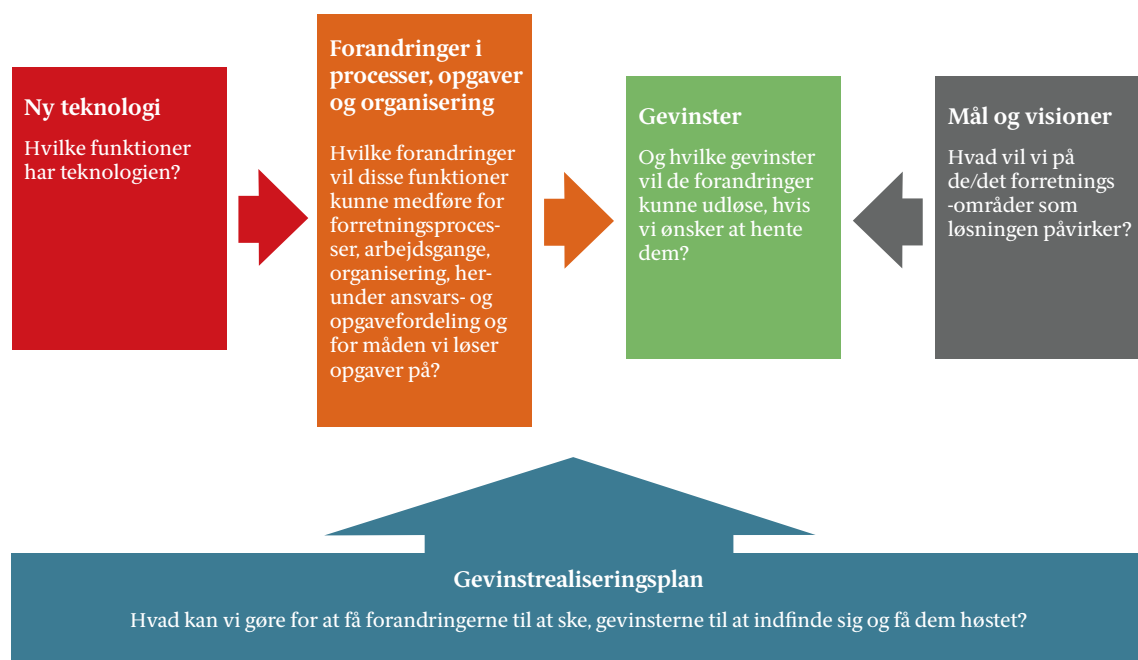
Indledning – hvorfor forandringsteori og gevinsttræer?	40
Arbejdet med forandringsteori og gevinsttræer	40
Mål og visioner	41
Forståelse af den ny teknologi	41
Forandringer i processer, organisering og opgaver	41
Prioriter eller end i uoverskuelige forandringer	42
Gevinsterne	42
Overgang til business case	43
Gevinstrealiseringsplanen	43
Kom i gang med gevinsttræer og forandringsteori	44
Mere viden	44

Indledning

Hvorfor forandringsteori og gevinsttræer?

En forandringsteori er ikke en abstrakt teori, men en meget konkret "teori" vi gør os om, hvilke forandringer og gevinster en digital løsning kan føre til. Den helt grundlæggende model for forandringsteorien er følgende:

Figur 1
Forandringsteorien



Gevinstrealiseringsplanen er en plan for, hvordan de mulige forandringer også bliver til virkelige forandringer, samt hvordan gevinsterne realiseres og høstes. Det vil sige en plan for hvem der skal gøre hvad og hvornår så projektet lykkes.

Gevinsttræer og forandringsteori er om noget rygraden i arbejdet med gevin-

strealiseringsplanen. For det er her vi sammenkæder de mål og visioner, der er for forretningen, med den digitalisering vi er på vej ud i. Det er herfra, vi kan planlægge de handlinger, der skal ske for at skabe forandringerne og høste gevinsterne, og herfra vi kan udlede hvilke elementer, der skal indgå i vores business case.

Arbejdet med forandringsteori og gevinsttræer

Lad os gå lidt tættere på og starte til højre i modellen ovenfor, hvor pilen vender modsat de andre.

Mål og visioner

Det er de mål og visioner, der ligger for det forretningsområde som løsningen påvirker, der skal regulere, hvilke gevinster og forandringer vi vil gå efter.

Det er næsten altid for omfattende, at forsøge at realisere alle potentielle forandringer og gevinster. Og måske understøtter de slet ikke det man vil med forretningsområdet. Er man som på skoleområdet optaget af en særlig didaktisk-pædagogisk model, så skal skole-IT løsninger også understøtte den. Er man på jobcenterområdet optaget af, at borgeren skal involveres og ansvarliggøres mere i egen situation, så skal løsningerne også mulige gøre det. Er man som kommune generelt optaget af effektivisering for at skabe økonomisk råderum til serviceløft, så skal løsningerne også understøtte det.

- Den/de gevinstansvarlige chefer skal vedtage mål for løsningen, med relation til de gældende mål og visioner for forretningsområdet, samt for hele kommunen
- Gør det eventuelt som indledning på et møde, hvor forandringstræet og gevinsttræet konstrueres (se nedenfor). Start med mål og visioner og vend tilbage til dem undervejs. Er der mål og visioner, der skal prioriteres mere end andre?
- Hvis projektet er langvarigt – fx flere år fra kravspecifikationen indledes til gevinsterne er hentet – så er det ofte gavnligt at få genbekræftet målet undervejs. Der kan ske mange ting over et forløb på flere år – både ift. kommunens samlede økonomiske situation, såvel som ift. forretningsområdet, teknologier mv.

Forståelse af den ny teknologi

Nye digitale løsninger kan være uhyre komplicerede i deres påvirkning af de kommunale opgaver. Der er naturligvis også relativt simple løsninger, a la en selvbetjeningsløsning til anmeldelse af rotter. Det er kun en lille del af den kommunale "forretning", der påvirkes. Og så er der komplicerede teknologier a la KOMBITs nye SAPA løsning, der afløser KMD Sag; de nye løsninger, der afløser KMDs monopolløsninger; Skole IT; DUBU eller FLIS.

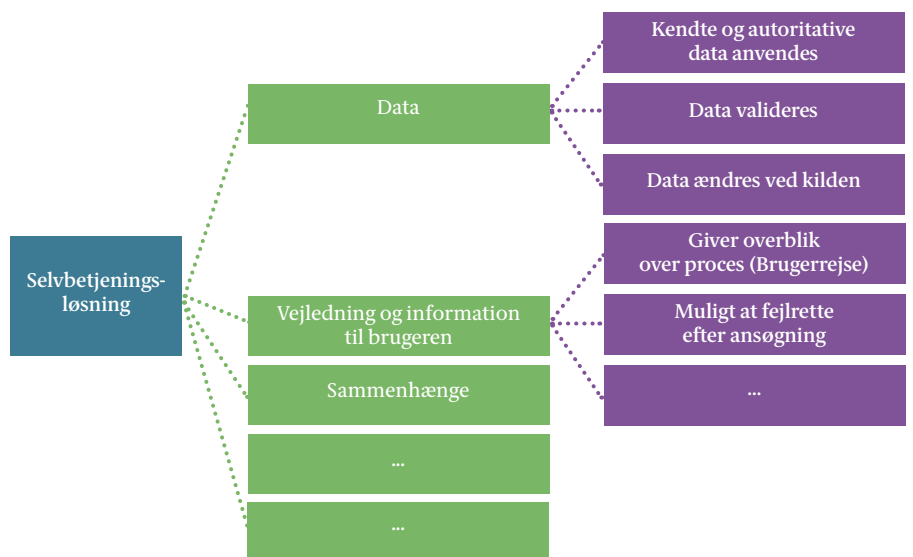
Flere af teknologierne er end ikke færdigudviklede endnu. Dertil har de mange funktionaliteter, som rammer mange steder i opgaverne mm.

Fra IT/digitaliseringsenheder er det imidlertid en kendt sag at forventninger til eller en forståelse af den digitale løsning ikke altid er præcis. Nogle funktionaliteter er oversete, mens andre er oversolgte.

- Bed leverandøren redegøre for funktionalitet med henvisning til mulige forandringer ud fra den "forandringstræ-metodik", der er vist i næste afsnit
- Involver digitaliseringsenheden i vurdering af teknologiens funktionalitet
- Hold jer orienteret i KOMBITs Drejebog for monopolbruddet. www.kombit.dk/drejebogen

Forandringer i processer, organisering og opgaver

Der kan dannes overblik over de mulige forandringer i processer, organisering og opgaver ud fra et "forandringstræ". Det er en måde at strukturere sin forståelse af forandringerne. Nedenfor er et udpluk af de forandringer, der kan komme med en selvbetjeningsløsning.



Nogle forandringer relaterer sig til den måde, løsningen behandler data på. Her er fire mulige forandringer:

- **Kendte og autoritative data anvendes**
Det indebærer, at vi anvender og præsenterer de data vi allerede ved. At det vi allerede ved om en borger, en ejendom, en husstand etc. fra egne (i princippet hele det offentlige) databaser, med de restriktioner som persondatalov m.v. giver lægges frem og anvendes. I den konkrete løsning kunne det være at indkomstoplysninger indlæses, i stedet for at vi spørger borgeren om samme.
- **Data valideres**
At såvel syntax, som korrekthed, som fuldkommenhed af data valideres, i den grad vi beder borgeren om at levere dem. Men validering kan også være at borgeren har mulighed for, at validere de data vi fremlægger. Det er jo ikke sikkert de offentlige registre er opdaterede.

- **Data ændres ved kilden**
Det indebærer, at en borgers eventuelle ændring af den adresse det offentlige kender til – jævnfør forrige punkt - samtidig er en anmeldelse af adresseændring. Det er en ambitiøs forandring.

Prioriter eller end i uoverskuelige forandringer

Problemet med forandringstræer er at de kan risikere at blive meget omfattende og uoverskuelige. Der er næsten ingen grænser for de forandringer vi kan forestille os. Læg derfor målene ned over træet for prioriterer de væsentligste forandringer.

- Bed leverandøren lave et bud på forandringer, med forklaring af hvorfor, de mener de forandringer kommer.
- Brainstorm over forandringerne. Deltagere skal både være folk med forstand på teknologien, og folk med forstand på, hvordan opgaverne løses

i dag. Brug papkort og en stor væg, og strukturér efterfølgende forandringerne som ovenfor.

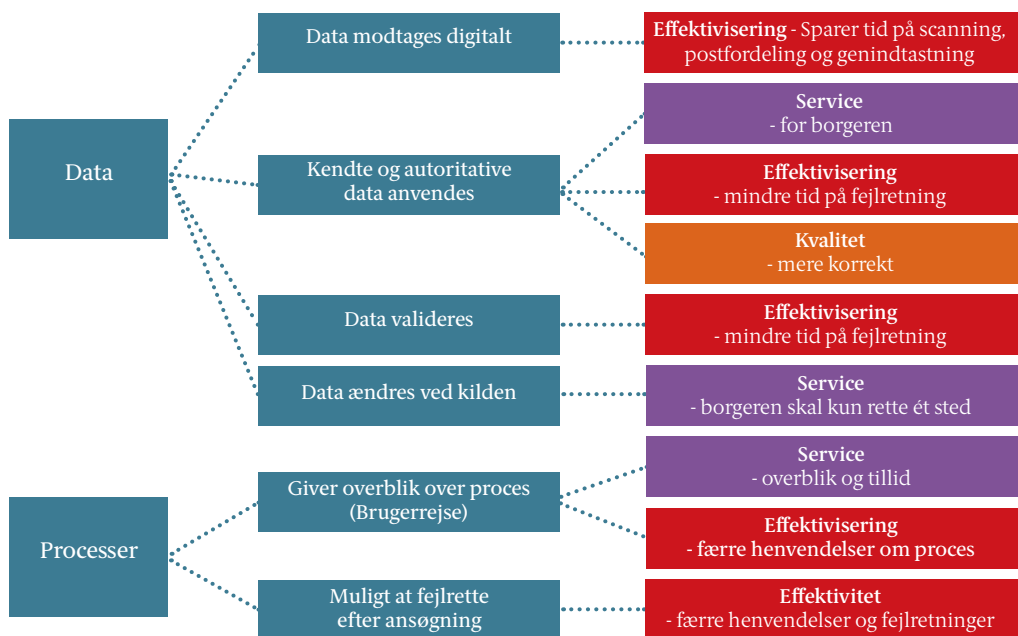
- Følg med på www.kl.dk/gevinstrealisering, hvor vi løbende vil publicere forandringstræer fra kommunerne, samt begreber/systematikker for at beskrive dem.
- Tjek metodeguiden "Gevinstrealisering – forandringstyper" for et overblik over typiske forandringer med digitale løsninger

Gevinsterne

Hver af de forandringer den digitale løsning kan føre til, kan lede til en gevinst. På den workshop, hvor forandringerne er kortlagt, og mål og visioner er defineret, kan gevinsterne sættes på forandringerne.

Et eksempel ses nedenfor, for nogle af de forandringer der er fundet ovenfor

Figur 2
Forandringsteori - med gevinster



Vi har her farvet gevinsterne efter de tre hovedtyper der er identificeret – effektivisering, kvalitet og service. I et andet metodepapirer – ”Gevinstrealisering - Gevinsttyper ifm gevinstrealisering” – kan du finde et overblik over gevinsttyper.

Overgang til business case

Læg mærke til at gevinsterne på dette tidspunkt ikke er kvantificerede. Det er det man gør i en business case. Business casen kunne fx tage den øverste gevinst – Spare tid på scanning, postfordeling og genindtastning – og forsøge at kvantificere omfanget. Hvor mange gange vil man kunne undgå scanning m.v. om året, og hvor lang tid vil man spare pr gang? Det vil ofte være for omfattende at kvantificere alle gevinster. Derfor må der prioriteres ud fra de overordnede mål, der er identificeret i trin 1, og foretages en screening af hvilke gevinster der er størst.

Gevinstrealiseringsplanen

Overstående arbejde med forandringsteorien har nu skabt overblik over:

- En given teknologisk funktionalitet
- De mulige forandringer, den kan føre til
- De mulige gevinster der er forbundet med forandringen, og
- De mål som gevinsterne skal understøtte

Men det er ikke det samme som, at gevinsten vil indfinde sig, eller at den høstes. Gevinstrealiseringsplanen knytter konkrete handlinger og indsatser på, der faktisk vil arbejde - og beslutte nye servicenormer for at gevinsten kommer. Den kan fx laves på ovenstående workshop med et sæt gule lapper, hvor deltagerne brainstormer over de tiltag der er nødvendige for at skabe forandringen.

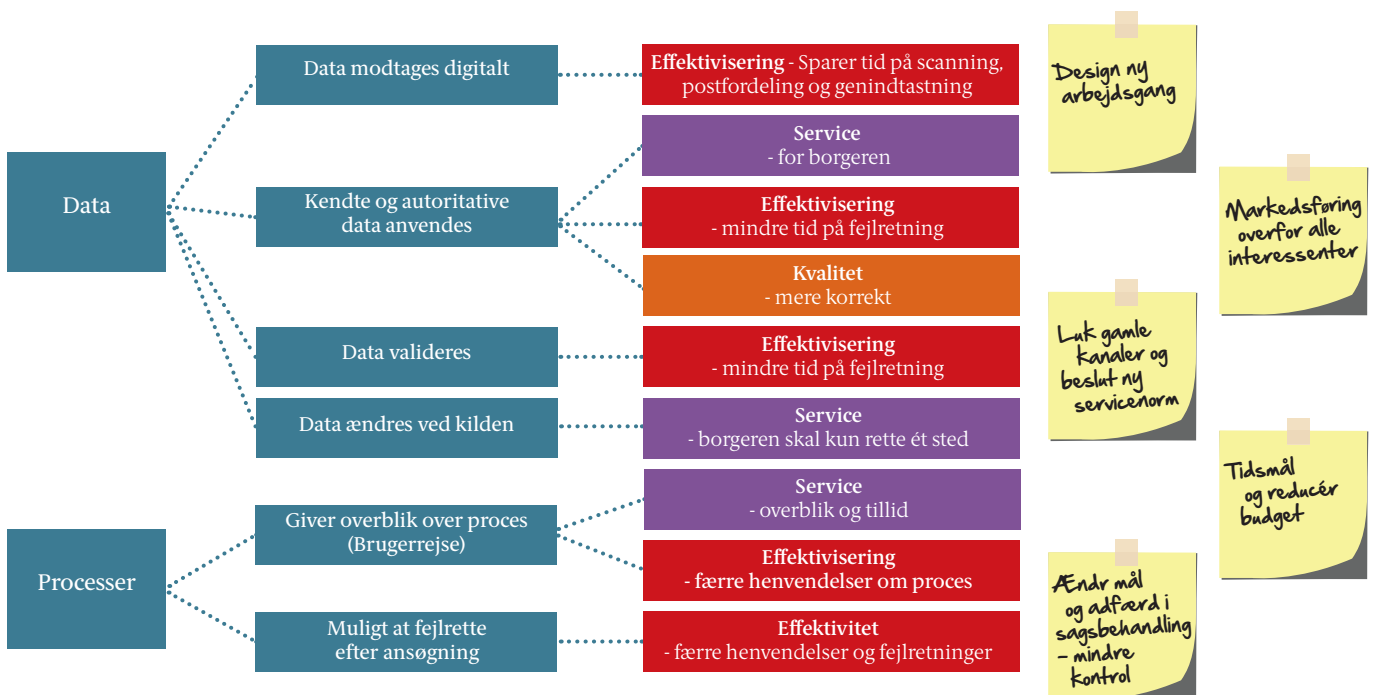
De gule lapper er naturligvis ikke den endelige plan. Afhængig af gevinsternes omfang, skal planen tilpasses. Man laver

ikke omfattende tidsmålinger, hvis effektiviseringspotentialet er screenet til 100 timer pr år.

Som det ses, kunne elementer i en gevinstrealiseringsplan fx omfatte:

- *Design af ny arbejdsgang*
Det omfatter naturligvis også at den implementeres og tilegnes af dem der skal udføre den.
- *At lukke kanaler*
og beslutte nye servicenormer
Det kan være at fjerne eller reducere blanketter, telefonservice, muligheder for personlig betjening m.v. Det kræver typisk en politisk beslutning.
- *Markedsføring af løsning*
Overfor såvel dem som skal bruge den, og måske deres interesseorganisationer, som medarbejdere og måske andre afdelinger. Hvis ikke løsningen er kendt og accepteret, så bruges den ikke.

Figur 3
Forandringsteorien og gevinstrealiseringsplanen



- **Tidsmålinger i relation til effektivisering**
Tidsmålinger når det handler om effektivisering. Her kan i nogle tilfælde hentes fællesoffentlige kanalpriser, men det kan også være tidsmålinger af specifikke processer, som effektiviseres. Budgetreduktionen sikrer at effektiviseringen høstes til budgettet, og ikke til forbedret kvalitet eller service eller noget helt tredje og ikke-prioriteret.
- **Arbejde med mål, værdier og adfærd i organisationen**
Hvis sagsbehandlingen i årevis har haft fokus på kontrol af oplysninger, er det erfaringsvist ikke en adfærd, der bare forsvinder, selvom data nu ikke længere kommer fra borgerne, men fra kommunens egne databaser. Det skal der tages hånd om, som i ethvert andet forandringsprojekt.

Kom i gang med gevinsttræer og forandringsteori

Ovenstående metodebeskrivelse af forandringsteori er i virkeligheden bare sund fornuft sat på systematisk metode. Selv om man ikke følger metoden, er det grundlæggende det man vil gøre i enhver kommune, der ønsker at få noget ud af deres IT-løsninger. De gevinstansvarlige chefer ville under alle omstændigheder have fastsat et eller flere mål. Måske ikke så systematisk og prioriteret, og måske heller ikke ekspliciteret. Men mål ville der være. Og så ville en kombination af digitaliseringsfolk, fagfolk og den gevinstansvarlige chef sammen med leverandøren have tænkt over, hvilke forandringer og forbundne gevinster, der kunne komme ud af løsningen. Man ville måske have fokuseret på, at data er validerede og, at man anvender korrekte data, der fødes til borgeren. Det har man tænkt som både bedre service og effektivisering. Og nogen ville måske have regnet på det og lavet en kommunikationsstrategi ift borgerne.

Med andre ord – selv kommuner med lille erfaring med gevinstrealisering, vil have gjort sig nogen af ovenstående erfaringer, bare ikke så systematisk. Det er ikke rocket science!

En metode til at komme i gang, kan være at afholde en workshop over en dag – fra kl. 8.00-15.30. Deltagere er den gevinstansvarlige chef, leverandøren,

en digitaliseringskonsulent og en eller flere af de medarbejdere, der påvirkes af løsningen. Dagsorden:

1. Den gevinstansvarlige chef fremlægger de mål, han/hun ser for det forretningsområde, som løsningen påvirker, samt de generelle mål kommunen har – fx effektivisering, eller fastholdelse af kompetence medarbejdere, eller mere magt til borgerne. Workshoplederen skriver målene ned på tavlen. Hav max 3 mål – så der kan fokuseres. Varighed 30 min.
2. Inden mødet er leverandøren blevet bedt om et udarbejde et overblik over de forandringer, som løsningen kan føre til, i et gevinsttræ. Deltagerne gennemgår nu forandringerne en efter en sammen med leverandøren og spørger ind til dokumentation for at de forandringer er realistiske. Leverandøren har fået tilsendt metodeguiden Forandringer ifm. gevinstrealisering. I alt 1,5 time .
3. Herefter sættes mulige gevinster på forandringerne som en brainstorm. 1 time
4. Alle prioriterer nu hvilke gevinster der er vigtigst. 1 time
5. De to sidste timer arbejdes med gevinstrealiseringsplan. Hvad tænker deltagerne er nødvendige handlinger for at realisere forandringerne?

En konsulent samler efterfølgende dokumentationen med fokus på handleplanen og fx arbejdet med business case, der kvantificerer gevinsterne.

Mere viden

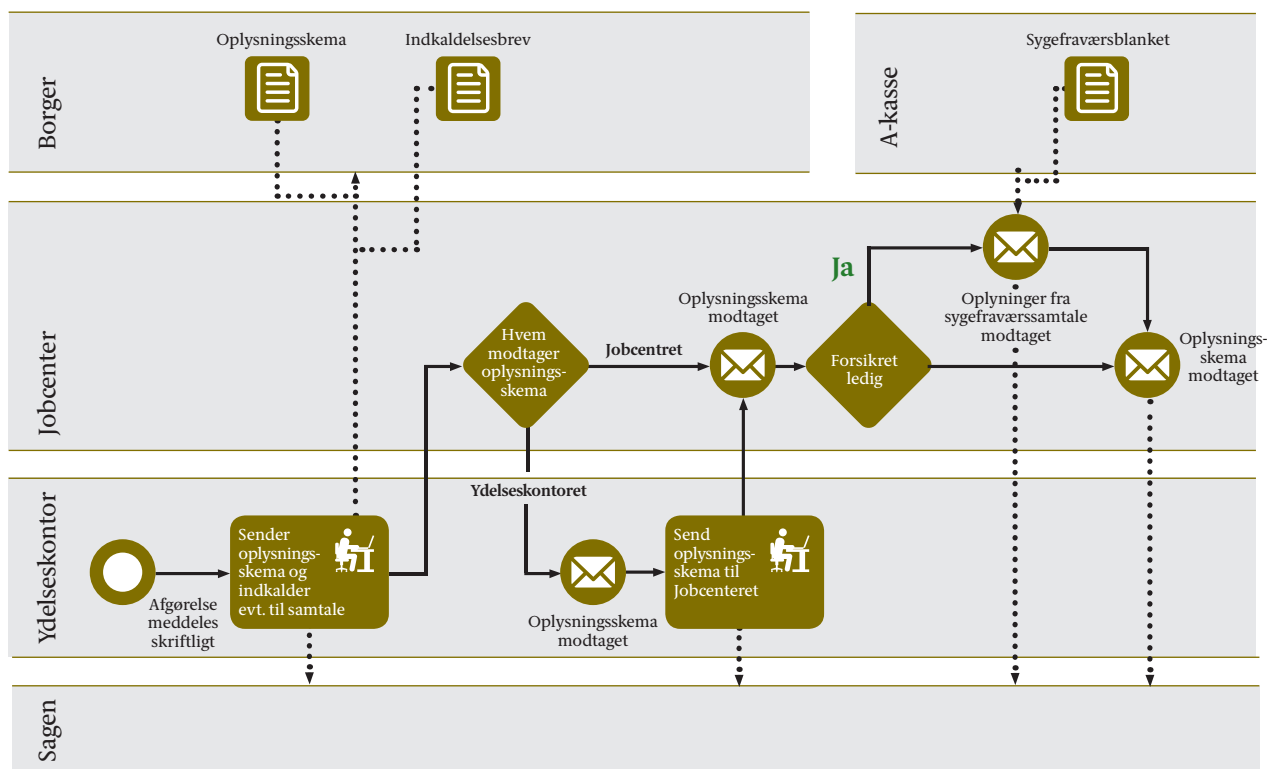
Tilmeld dig KLs dialogforum om Gevinstrealisering, [her](#) og find kollegaer i landets øvrige kommuner, der måske kan inspirere.

Find et udvalg af effektive og afprøvede udviklingsprocesser med brugerindtægelse og test af idéer [lige her](#)



05

Gevinstrealisering Arbejdsgange og forretningsprocesser



Indhold

hvorfor analyse af arbejdsgange og forretningsprocesser?	48
Arbejdet med Arbejdsgangsanalyse og forretningsprocesser	48
Forretningsprocesanalyse	48
Arbejdsgangsanalyse	49
Mere viden	49

hvorfor analyse af arbejdsgange og forretningsprocesser?

For at digitalisering kan give gevinster, så skal der ændres på arbejdsgangene. Det er kun når arbejdet - den måde vi løser opgaverne på - ændres og bliver smartere, at vi får gevinster. Når der står "vi", menes der her også vores samarbejdspartner - borgerne, sundhedsvæsen, virksomheder m.v.

Næsten alle IT-systemer "tvinger" ændringer igennem i arbejdsgangene. Fx kan det være at vi modtager borgerens ansøgninger digitalt i et fagsystem, mod tidligere som papirblanketter. Det er her givet at arbejdsgangen med at håndtere og fordele papirblanketten forsvinder, og at vi ikke skal genindtaste de data. Men der vil stadig være spørgsmål tilbage:

- Hvordan fordeler vi sager når de dukker op i fagsystemet?
- Hvor tit og efter hvilket princip skal vi trække sagerne?
- Hvis der er validering af data - hvordan skal vi så kontrollere fremover? O.s.v.

I andre tilfælde er der en langt "svagere tvang". Den digitale løsning muliggør ændringer, måske også ændringer, der mere dukker op ved lejligheden. Måske giver løsningen borgeren fuld indsigt i de oplysninger vi træffer afgørelse på, skal vi stadig partshøre på samme måde, når afgørelsen ikke er til gunst for borgeren? Eller et lønsystem muliggør decentralisering af opgaver - men kan man det godt nok decentralt?

Arbejdet med arbejdsgangsanalyse og forretningsprocesser

Som overskriften angiver skelner vi mellem arbejdsgange og forretningsprocesser.

- Arbejdsgangsanalysen ser på hvordan vi konkret udfører arbejdet på. Forretningsprocesanalyser ser på hvad der skal gøres for at løse en opgave.
- Arbejdsgangsanalysen kortlægger en proces, som den ser ud med lige præcis de aftalte regler, roller, IT-systemer, blanketter m.v. Forretningsprocesanalysen kortlægger en proces uafhængigt af roller, IT-systemer, blanketter m.v.

Forskellen er også vist i skemaet:

Arbejdsgangsanalyse

Aktiviteter

Hvordan

Konkrete roller, IT-systemer, blanketter m.v.

Aktiviteter a la: "Opretter sag i EDSH" "Indberetter løn i lønsystem" "Sender brev"

Forretningsprocesanalyse

Opgaver

Hvad man skal

"Logiske" roller, IT-systemer

Opgaver a la: "Danner sag" "Fastsetter løn" "Meddeler oplysning"

Forretningsprocesanalyse

Forretningsprocesanalyse er god i kravspecifikationsfasen. Det er her vi bliver skarpe på hvad opgaven egentlig kræver helt basalt set. Vi kortlægger og redesigner ubundet af den måde vi "tilfældigt" gør det på i dag, og vi prøver at fokusere skarpt på hvad opgaven er.

Fx handler en del processer - pladsanvisning, lokalebooking, reservation af flybilletter, lån af bil, mødebooking, lån af hjælpemidler m.v. - om at "booke en begrænset ressource i en kalender". I og med at det er en begrænset ressource, kan der opstå konfliktende behov. Vi kan være flere der ønsker samme ressourcer - mødelokalet, sportshallen, flysædet - på samme tid, og det kan ikke lade sig gøre. Derfor skal processen kunne løse "konflikter".

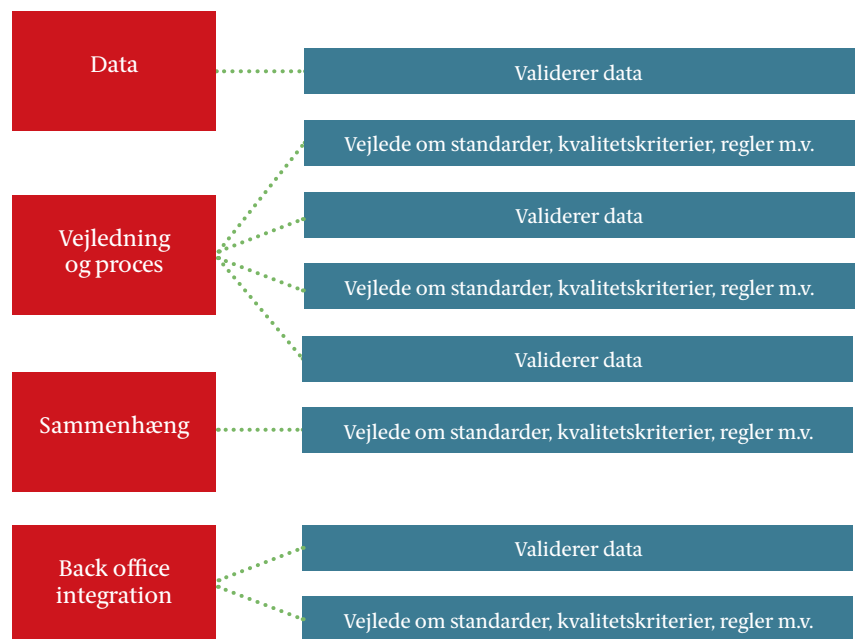
I dag er det ofte en sagsbehandler, der løser konflikten. Hvis vi analyserer arbejdsgangen kan vi forfalde til at tænke at det skal det også være fremover, men hvorfor ikke vise ansøgerne hvordan "belægningen" er? Fx at en ressource er fuldt booket, men at der er andre tidspunkter eller steder, der kan anvendes? Så kan ansøgeren selv løse konflikten. Det svarer til det, der sker når jeg vil booke en flybillet eller et mødelokale og opdager, at der er udsolgt/fuldt booket. Så søger jeg et andet flyselskab, et andet mødelokale eller et andet tidspunkt. Jeg løser selv konflikten. Med fokus på forretningsprocessen frigør vi os fra den traditionelle måde at løse problemer på, og vi bliver bedre i stand til at se "mønstre" fra andre lignende processer.

Andre og mange processer handler om at undersøge/udrede en borgers tilstand/status på et givet område, sætte et mål, vælge en indsats og så igen undersøge/udrede borgerens tilstand. Det gælder beskæftigelsesområdet, uddan-

socialområdet, sundhed m.v. Det er den grundlæggende forretningsproces. Men hvordan udspiller den sig faktisk med de digitale løsninger vi har i dag? Hvor skarpt fremstår den for brugerne?

Arbejdsgangsanalyse

Arbejdsgangsanalysen er god når vi har købt vores IT-system og kender de forandringer, det kan bruges til. Med udgangspunkt i vores gevinsttræ, kan vi udpege de arbejdsgange, der påvirkes. Kommunen har fx købt en selvbetjeningsløsning. Gevinsttræet viser, at der er følgende mulige forandringer:



Dette gevinsttræ peger på, at der skal ses på følgende arbejdsgange:

Validering:

Hvad skal vi fremover kontrollere? Skal vi have justeret vores kontrolregler og talt med revisionen?

Vejledning og proces:

Hvad er vores procedure, når ansøger ringer og vil have vejledning? Hvordan får vi dem over på den digitale kanal?

Sammenhæng:

Hvad er det for koordineringsopgaver og tillægsopgaver, vi har i dag? Hvem udfører dem og hvordan?

Back office:

Hvordan og hvor tit åbner vi nye ansøgninger i fagsystemet? Hvordan bliver de fordelt og prioriteret?

KL har udgivet vejledningen "Kommunernes Lean og Arbejdsgangsanalyse – en drejebog" på www.kl.dk – se link nedenfor. Her finder I en udfoldet vejledning i arbejde med arbejdsgangsanalyser og forretningsprocesser.



06

Gevinstrealisering mål og opfølgning

Indhold

1 /	Indledning – hvorfor måling og opfølgning?	52
	Målingers faldgruber	52
	Dilemmaet – evaluering versus bureaukrati	52
2 /	Arbejdet med måling og måleindikatorer	53
	Første budskab – få centrale mål	53
	Nøgleindikatorer og gevinsttyper	54
	Andet budskab – skal kunne udløse beslutninger	54
	Måltavler	55
	Tredje budskab – skal indikere succes	55
	Gode og dårlige indikatorer	57
	Fjerde budskab – understøtte implementering	58
3 /	Kom i gang med måling og opfølgning	58
4 /	Mere viden	58

1 / Indledning hvorfor måling og opfølgning?

Forskellige styringsmodeller vil lægge forskellig vægt på måling – indrømmet! Men der er næppe nogen styringsmodel i dag, der ikke vil sætte mål for budgettet og følge op på, hvordan det går. Der er næppe en model, der vil lægge nogle mål for en folkeskole, og så ikke følge op på dem. Ikke desto mindre er der stadig mere end halvdelen af alle IT-projekter, hvor det ikke gøres op, om de er på ret kurs, og om de opfylder deres mål.

Metodeguiden her ser på anvendelsen af målinger i forbindelse med business case og gevinstrealisering, altså i opfølgningen, og bygger på følgende teser:

Anvend få centrale målinger

Der kun skal måles på nogle få centrale indikatorer. Altså ganske få målinger, i stedet for mange

Skal kunne udløse beslutninger

At kun målinger som gevinstejeren vil kigge på, acceptere og handle på skal foretages. Kun hvis en måling kan føre mulig handling med sig, skal der måles

Skal indikere grader af målopfyldelse

Det, der måles skal faktisk indikere eller (endnu bedre) vise om dig om digitaliseringsprojektet understøtter vores mål. Det skal ikke bare måle, det vi kan måle. Det er måske det sværeste og kræver opmærksomhed, at få forankret målepunkterne i de virkelige mål, der driver opgaverne og beslutningen om digitale løsninger

Understøtter implementering

Måling understøtter implementering og gevinstrealisering – hvis det gøres på den rigtige måde. Det viser retning og kommunikerer retningen. Den rigtige måde har noget med kommunikation at gøre, og med udvælgelse af de rigtige indikatorer, der ikke viser den forkerte vej.

Målingers faldgruber

Men måling har også faldgruber – nemlig det modsatte af de fire ovenfor:

- Man designer alt for mange mål, som ingen kan overskue. Måling bliver et bureaukrati, der opluger alt for mange ressourcer, uden at skabe nytte
- Målene præsenteres ikke for beslutningstagerne på en måde, så de kan træffe beslutninger
- Man måler, hvad der kan måles, men målene indikerer ikke, om løsningen virker efter hensigten
- Målene kommunikerer ikke, så de påvirker implementeringen

Harold Kersner skriver i Project Management, Metrics, KPI's and Dashboards, Wiley, 2011, at målstyring typisk fejler når den er bygget op på en utilstrækkelig samt langsom beslutningsstruktur. Man har fx ikke besluttet en opfølgningsstruktur herunder hvem, der skal se på målene, hvor tit, med hvilket beslutningsoplæg og med hvilke anvisninger. Derfor er det helt afgørende, at de gevinstansvarlige skal definere målepunkterne og fastlægge en beslutnings-

struktur. Skal målene fx på et chefmøde, ledermøde, personalemøde? Hvor tit? Hvordan skal de præsenteres? Hvad hvis der er dårlig målopfyldelse – skal der så være en redegørelse for årsager og forslag til løsninger?

Dilemaet

– **evaluering versus bureaukrati**
Målinger indebærer et dilemma, som mange chefer og direktører vil kende. På den ene side ønsker man målinger til at fremme implementering og undersøge, om det vi ville, også faktisk skete. På den anden side – og det er dilemmaet – vil de ikke ende i et kæmpestort uoverskueligt målebureaukrati. For nylig kom det frem, at visse folkeskoler har mere end 200 mål at holde øje med og nu vil indføre nye.

Kunsten er at identificere de få, men gode mål. Ikke flere mål, som den gevinstansvarlige kan handle på, hvis en måling, viser dårlig performance. Det bør tilstræbes at anvende indikatorer, der er effektive og hurtige at fremskaffe. Og at man anvender klare mål, der skaber ejerskab i organisationen til realiseringen af mål og visioner.

2 / Arbejdet med måling og måleindikatorer

Første budskab – få centrale mål

En nøgleindikator er – i forbindelse med digitalisering - et målepunkt, der siger noget centralt (centralt=nøgle) om gevinsten af en digital løsning. Vi anvender dem fordi:

- Der er et ønske om at måle, om en løsning giver de gevinster, der ønskes.
- Det er for omkostningsfuldt eller for langt ude i fremtiden at måle på de langsigtede gevinster og effekter, og derfor er der brug for nogle andre målepunkter, der på kort sigt kan indikerer, at vi er på ret kurs.

Det andet punkt kræver måske lige et par ord. Hvor det er lige til at måle på om Digital Post giver de gevinster vi forventer (Forholdet mellem fysisk post og digital post), så er det langt vanskeligere at måle gevinsten af DUBU (Udsatte børn og unge), FLIS (Ledelsesinformation, benchmark) eller fx Skole-IT løsninger på kvalitet og service. Gevinsterne indtræffer måske først efter en rum tid og vil være påvirket af mange andre faktorer.

Målstyringens 7 dødssynder

– ifølge Michael Hammer

MIT Sloan Management Review, spring 2007

Selvopfyldende og uambitiøse

Mål sættes så lavt, at man altid bliver en "succes". Der kan fx sættes uambitiøse mål for hvor mange borgere,

der skal bruge en løsning, eller hvor meget tid der skal spares på administrative processer.

Siloperspektiv

Hver afdeling sætter mål op uafhængigt af den samlede værdikæde. Det fører til suboptimering.

Narcisisme

Målene forholder sig alene til vores egen verden, og undertrykker service, kvalitet eller effektmål for borgerne. Fx stærkt fokus på at få borgere over på selvbetjeningsløs-

ninger gennem lukning af andre henvendelseskanaler, uden at vi er sikre på at løsningerne understøtter borgernes mål om overblik, hurtig sagsbehandling, forståelighed m.v.

Dovenskab

Bruger ikke nok tid og omtanke på at finde de rigtige og god mål. Det som borgerne virkelig efterspørger. Fx at vi forventer at et servicemål er

hurtige afgørelser, mens det i virkeligheden er hurtige korrekte afgørelser og effektivering af afgørelse.

Marginalitet

Man måler på perifere eller marginale forhold med betydning for succes, i stedet for mål for kerneopgaven. Fx hvis vi indfører en ny digital løsning på et stort serviceområde – skole, sundhed, social, beskæftigelse, dag-

institutioner eller lignende – og alene måler på reduktion af tid på journalisering og administration, i stedet for hvordan løsningen bidrager til at løse kerneopgaven bedre.

Skævriddende

Manglende gennemtænkning af målets bieffekter. Den måde at målet påvirker medarbejdere og ledere, til at fremme målet på bekostning af det egentlig værdiskabende. Fx at

et mål om at der skal udstedes 1000 parkeringsbøder om året, kan føre til at der skrues voldsomt op for parkeringsovervågningen lige inden årsskiftet.

Frivolitet

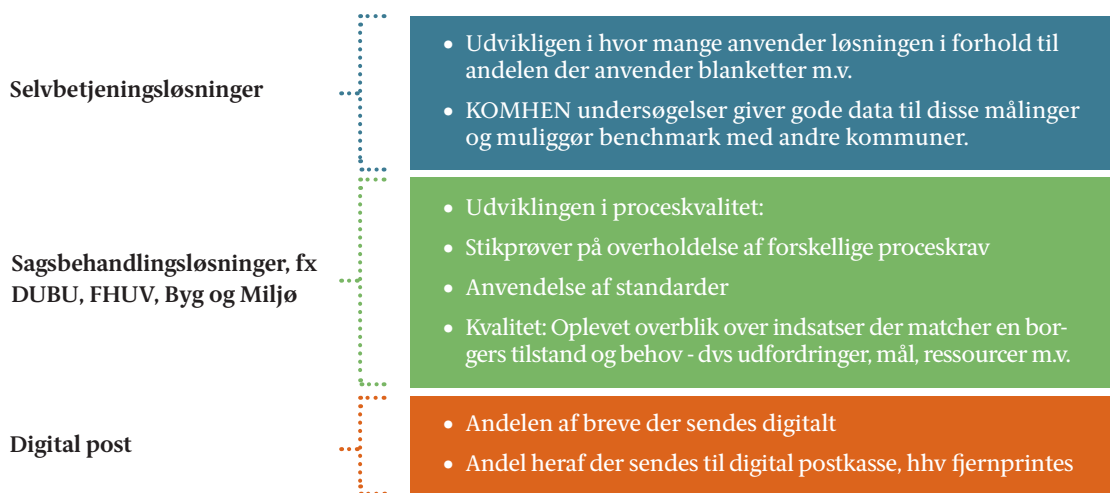
Et useriøst arbejde med målstyring. Målene tages ikke alvorligt af beslutningstagerne, og er mere et emne for controllere

og interne konsulenter. Når måltalene er negative anvendes energien på at bortforklare, i stedet for at forandre.

Nøgleindikatorer og gevinsttyper

Lad os give nogle eksempler på nøgleindikatorer og gevinsttyper på forskellige områder og ift forskellige teknologier.

Figur 1
Nøgletyper og gevinstindikatorer



Andet budskab

– skal kunne udløse beslutninger
To forhold har betydning for om målingerne informerer beslutninger:

- De måler noget, vi har indflydelse på. De måler på præstationer så vidt muligt, ikke på bagvedliggende vilkår
- Den gevinstansvarlige "ejer" målene; har taget stilling til opfølgingsstruktur, -beslutningsoplæg m.v.

Med hensyn til det første punkt, så er der mange eksempler på målinger, der alene kan forklare en udvikling. Der kan være hele batterier af mål på befolkningens opdeling på alder, køn, brancher og meget andet på beskæftigelsesområdet. Det er primært målinger, der kan forklare. De måler ikke direkte på et forhold, som vi kan påvirke. Eksemplet med udviklingen i fordelingen mellem papir og digital post er et godt mål. Det kan vi påvirke, ved at påvirke vores egen

adfærd i kommunen, gennem fysisk indretning, uddannelse af medarbejdere m.v. Vi kan også påvirke:

- Andel af befolkningen der, anvender en selvbetjeningsløsning
- Hvor meget vi selv anvender løsninger
- Hvordan vi anvender en løsning og hvordan fremmer den de mål vi har sat. Hvis en løsning fx bidrager til bedre styring, hvis og såfremt data opdateres, så kan vi måle på i hvilken grad data opdateres og i hvor stor udstrækning informationen tilgås af medarbejderne.

Et eksempel: I en kommune implementerede man Netblanket Sundhed – det vil sige digitale lægeblanketter. Det stod hurtigt klart løsningen ville give gevinster, hvis lægerne var med. Der var 10 lægehuse og i den første periode spurgte lederen ind til, hvordan det gik med lægehuses tilslutning. Første

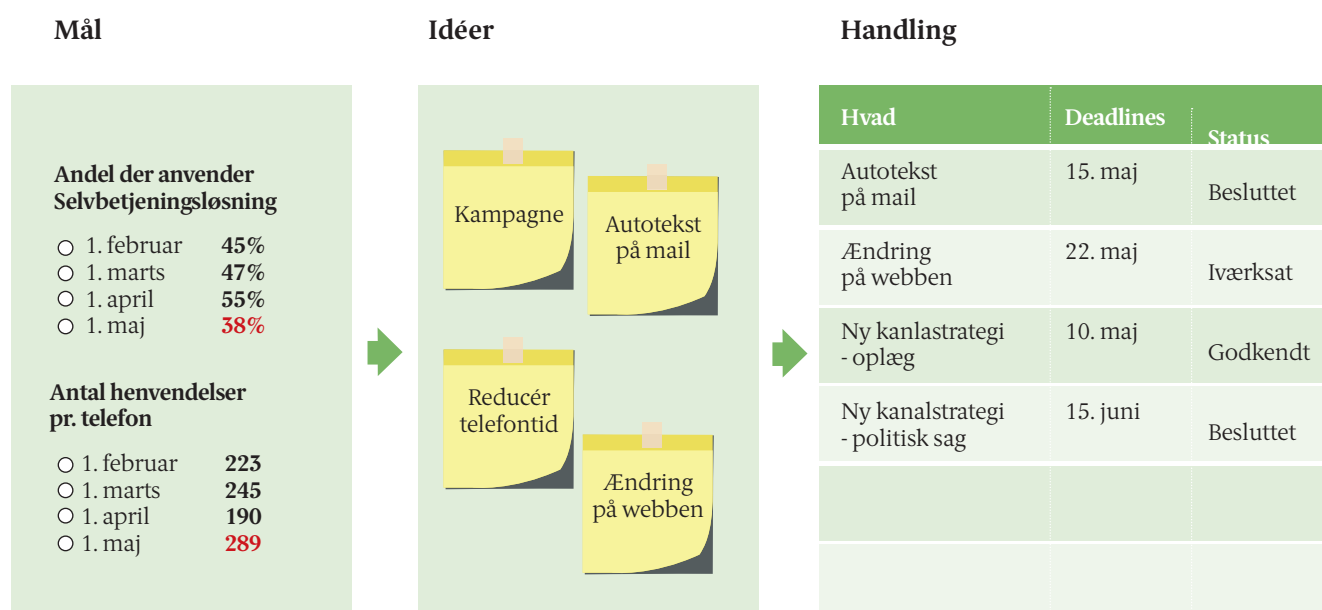
gang havde 3 lægehuse tilsluttet sig. Så aftalte man, at den lokale implementeringskonsulent skulle ringe rundt til alle lægehuse og tilbyde et besøg. I løbet af kort tid var de alle på. Derefter udtrak man statistik fra fordelt på.

Det andet punkt – opfølgingsstrukturen er helt afgørende. Den eller de gevinstansvarlige skal acceptere og eje målene som deres. De skal anerkende, at der måles på præstationer og de skal fastlægge en opfølgingsstruktur:

- Hvor tit skal der måles og hvor tit skal de fremlægges for beslutningstagerne?
- Hvordan skal der fremlægges? I hvilken form? Skal der være handlingsforslag, hvis målopfølgningen halter?

Opfølgingsplanen skal sikre, at der ikke går unødvendig lang tid mellem måling og handling. I eksemplet (Måltavler – se nedenfor) kunne den gevinstansvarlige

Figur 2
Eksempel på en måltavle



træffe beslutning umiddelbart og alene på en mundtlig fremlæggelse af status.

Måltavler

Arbejde med at reagere på målinger og iværksætte handlinger kan evt. ske om en måltavle. Måltavlen indeholder et område, hvor mål præsenteres, en tavle til ideer og en oversigt over handlinger, fx som figur 3:

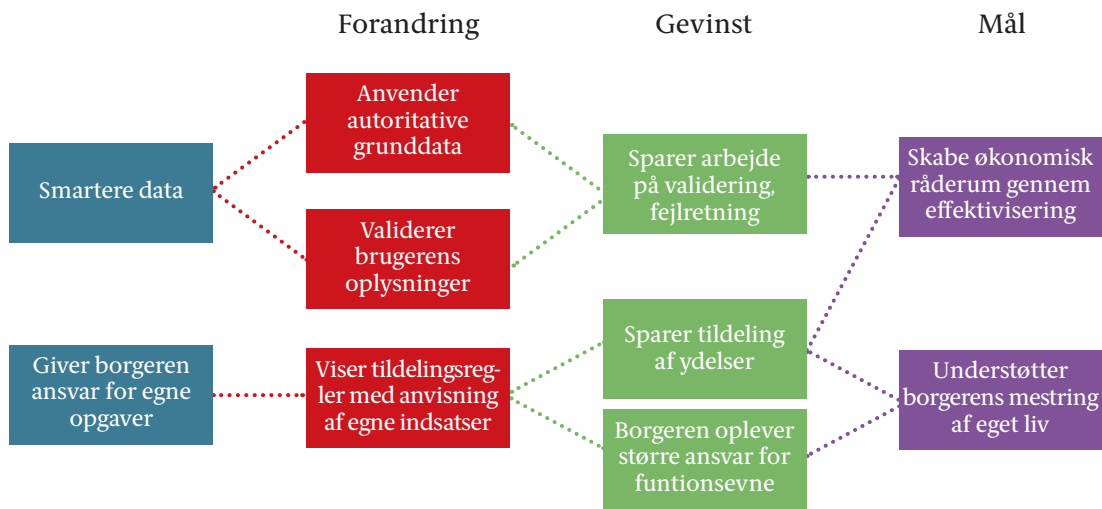
Ideen med måltavlen er, at alle de, der påvirker målopfyldelsen, mødes omkring tavlen ved et stående møde, og drøfter udviklingen i målingerne. Hvis det, som illustreret, går den forkerte vej bruger man lidt tid på at fortolke hvorfor og derefter på at generere ideer på stedet. Herefter kan man vedtage, hvilke ideer man vil gå videre med, og så noterer man dem på handlingssiden. Handlinger-

ne kan være besluttede, iværksatte, godkendte og evaluerede. Tavlen er god til at involvere medarbejdere og til at fremme beslutningsprocesserne.

Tredje budskab

– skal indikere målopfyldelse

I vedledningen om forandringsteori gennemgår vi, hvordan man arbejder med gevinsttræer. Et gevinsttræ kunne fx se ud som på figur 4 på næste side:



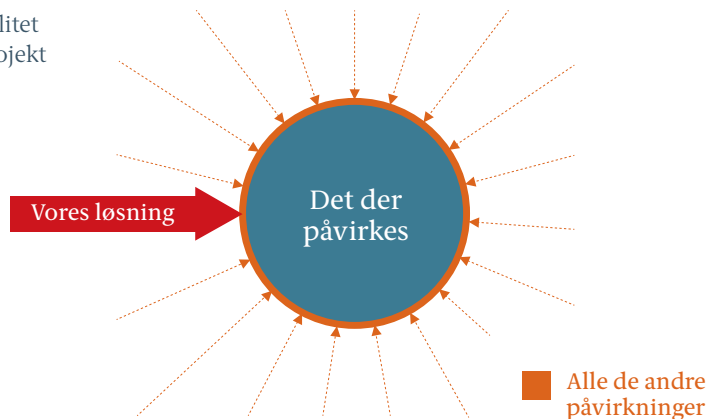
Tager vi den øverste "gren", så er det ikke så vanskeligt at pege på en indikator. Indikatoren er arbejdstid på validering og fejlretning pr. sag. Den kan være svær at måle, men indikatoren er relativ let at få øje på.

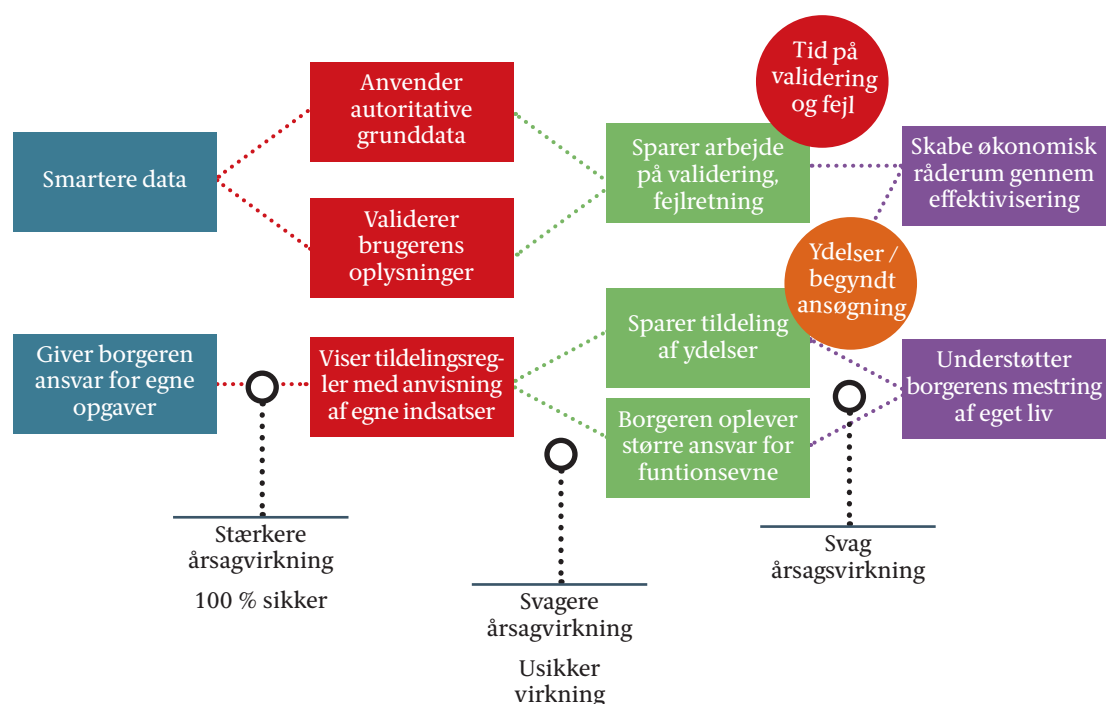
Tager vi nu den nederste "gren", så er det et delmål med den nye teknologi, at tydeliggøre tildelingsreglerne for borgeren, inden man kan få tildelt en ydelse. Det kunne fx være, at et hjælpemiddel ikke kan anvises, hvis ikke borgeren før har forsøgt sig med træning. Måske viser man også dokumentation for effekten af forskellige træningsindsatser. Den ønskede gevinst er, at man sparer tildeling af hjælpemidler, og at borgeren oplever et større ansvar for eget liv. Det understøtter ligeledes et generelt mål om borgeren skal mestre eget liv. Men efterhånden som vi bevæger os hen i gevinsttræet, svækkes effekten af teknologien. For eksempel

ville en måling på hvordan borgerne generelt mestrer eget liv, være en meget dårlig indikator, da denne teknologi, kun udgør en lille brøkdel af alle de påvirkninger, som vedrører borgeren oplevelse af mestring hhv. klientgørelse. Der er mere omfattende sammenhænge,

der påvirker sammenhængen mellem den forandring teknologien indebærer, borgerens egne indsatser og de to grønne gevinster. Man ønsker forandringen, for at opnå de to gevinster for netop de borgere, der anvender løsningen.

Figur 3
Svag kausalitet mellem projekt og slutmål





Derfor anvendes en mere umiddelbar indikator, med stærkere kausalitet, men også med en mindre sikker måling på om man egentlig får understøttet målet. Man kunne vælge indikatoren ydelser pr påbegyndt ansøgning (den orange). Den indikerer – ikke beviser – hvor mange, der undervejs i ansøgningsforløbet, efter at have set tildelingsregler, fravælger at ansøge og i stedet for selv løser sit problem. Man kunne måske endda indrette den digitale løsning således, at den registrerer, hvornår og hvordan borgeren

forlader løsningen, herunder om borgeren går videre med at se efter optræning-ydelser eller andre egenindsatser.

Gode og dårlige indikatorer

Det svære ved indikatorer er at vælge og udforme dem rigtigt. At finde og indsamle data der, overbevisende måde afspejler om mål og visioner faktisk realiseres.

Datafangsten skal være så enkel som mulig – gerne målepunkter som spin-off fra systemstatistik

Det er ofte forandringen vi gerne vil måle, så der skal så vidt muligt sikres "baseline" data inden forandringer iværksættes

Direkte målinger er ofte bedre end indirekte – men kan være mere ressourcetekrævende at fremskaffe.

Osv.

3 / Kom i gang med måling og opfølgning

Her er nogle eksempler på dårlige indikatorer, fra virkelighedens verden:

Sagsvarighed fra modtaget ansøgning til afgørelse – byggesager

Det indebar i den konkrete kommune, at sagsbehandlere sørgede for at afgøre sagen inden for målet – uanset om den var fuldt oplyst eller ej. Det betød, at der kom klager i mange sager, og så genoptog man sagen. Da mange byggesager starter med en henvendelse – før ansøgningen – hvor sagerne afklares, kan det også indebære, at "ansøgningstidspunktet" presses ud i tiden, og mere og mere arbejde lægges i forberedelsestiden. For ansøgeren er det imidlertid ligegyldigt – tid er tid. Måske skulle indikatoren havde heddet: Ansørgernes tilfredshed med byggesagsbehandlings varighed?

Behandlingsgaranti på 2 mdr. fra diagnose - sygehusene

Da den ikke blev ledsaget af en tilsvarende garanti for forundersøgelser, har det i en del tilfælde, som for byggesagerne, ført til længere forundersøgelserforløb. Diagnosen sættes senest mulig

Vente og svartid i hotline

Det er væsentlig for en hotline, at telefонтiden bliver så kort som mulig, med så kort ventetid som mulig. Men det er også væsentligt at brugeren får et svar de faktisk kan bruge. Hvis man kun måler på svartiden eller ventetiden, har der været eksempler på at medarbejderne giver svar til brugerne, som de faktisk ikke kan bruge, men som får afviklet samtalen. Indikatoren skal derfor suppleret med en indikator på tilfredshed.

Målinger skal forankres hos gevinstejeren. Derfor skal det også starte der. I forbindelse med at I udfolder gevinsttræet kan opgaven være at udpege det ene eller de to nøgleindikatorer I vil følge op på, for at understøtte gevinstrealisering.

Sørg for at det er overkommeligt at skaffe tallene og vær tydelig omkring hvad indikatoren viser.

Udpeg en ansvarlig for at indhente målene.

Gevinstejeren beslutter hvordan og hvor tit, målene skal præsenteres for sig, og for medarbejdere og andre, der har indflydelse på den faktiske gevinstrealisering.

Så er I i gang. Men husk at være vedholdende. Læg det ind i kalenderen eller i beslutningsdagsordnerne at der skal følges op.

Fjerde budskab

– understøtte implementering

For at understøtte implementeringen er det væsentligt at de medarbejdere og ledere som i dagligdagen anvender den digitale løsning og kan påvirke den faktisk gevinstrealisering kender målene, accepterer dem og regelmæssigt får præsenteret målinger af forandringerne.

Måltavlen på forrige side kunne være en løsning, fordi den også involverer.

Mere viden

Michael Hammer: 7 Deadly Sins of Performance Measurement and How to Avoid Them, MIT Sloan Management Review, spring 2007

Harold Kerzner: Project Management, KPI's and Dashboards, Wiley, 2011

Håndbog om opstilling af indikatorer ifm virkningsevaluering på jobcentre:
[Find den her](#)



07

Gevinstrealisering

Tidsmåling

Indhold

1 /	Indledning – hvorfor tidsmåling?	62
	Tidsmålingens faldgruber	62
2 /	Arbejdet med tidsmålinger	63
	Bedste bud metoden	63
	Nedbryd din arbejdsuge og tidsregistrering	63
	Trin 1 - Forstå arbejdsgangene	64
	Trin 2 – Design måleskemaer og metoder	65
	Nedbryd din arbejdstid	65
	Tidsregistrering	67
	Trin 3 – Pilottest og tilret	68
	Trin 4 – Forbered	68
	Trin 5 – Gennemfør måling	68
	Trin 6 – Beregn og Valider	68
3 /	Kom i gang med tidsmåling	68
4 /	Mere viden	68

1 / Indledning hvorfor tidsmåling?

Det kan og skal ikke skjules at digitalisering ofte handler om at øge produktivitet og effektivitet gennem smartere arbejdsgange. Et ønske om at reducere tidsforbruget på at løse opgaver. Derfor er tidsmålinger ofte nødvendige. Dels i forbindelse med den første potentiale-vurdering, senere i forbindelse med den egentlige business case, og senere igen i forbindelse med gevinstrealisering.

Budskabet her er:

Tidsmåling skal være forankret i mål, gevinststræ og business case

- Gevinsttræet viser sammenhængen mellem mål og den konkrete teknologi.
- Herfra har vi udvalgt en eller flere tidsgevinster, vi ønsker at beregne gevinsten på i en business case. Og det er derfor vi tidsmåler.

Forstå arbejdsgangene

- For at kunne måle, hvad der bruges tid på, skal der skabes en forståelse af arbejdsgangene

Fælles sprog

- Der skal være fælles forståelse af hvad der menes med et begreb i målingen - fx registrering, indtastning, validisering m.v.

Tidsmålingens faldgruber

Men måling har også faldgruber:

Interessekonflikter

- Der er en åbenlys interessekonflikt i at man skal måle tidsforbruget på sit arbejde, hvorefter ledelsen efterfølgende anvender tallene til at reducere i personalet. Offentlige arbejdspladser er forskellige fra private ved at produktionen ikke kan udvides, hvis effektiviteten øges. Det er ikke et dilemma vi kan få til at gå væk. Man kan afbøde de værste skævvridninger af resultater ved for det første at være ærlig om at det handler om effektivisering. At have en klar og tydelig dialog og kommunikation om hvad der skal ske på personalesiden. Vil der komme fyringer? Vil man klare det med naturlig afgang? Vil der ske omrokeringer og hvordan bliver man inddraget i det? Vil der komme kompetenceudviklingstiltag?

Kompleksitet og granularitet versus forståelse og praksis

- I vores iver efter at måle præcist kan vi godt ryge i en faldgrube med for mange detaljer eller opdelinger, der ikke modsvarer praksis. Fx kan det jo være at en sagsbehandler på 5 min når at validere en ansøgning, vurdere dens indhold, og indtaste data i et fagsystem og derefter godkende den i fagsystemet. I vores skema har vi opdelt det på 4 funktioner, som sagsbehandleren skal notere tid for hver især. Granulariteten i skemaet modsvarer ikke praksis.



2 / Arbejdet med tidsmålinger

Vi vil gennemgå tre grundlæggende metoder:

1. Bedste bud – fx i forbindelse med arbejdsgangsanalyse
2. Nedbryd din arbejdsuge
3. Tidsregistrering

Bedste bud metoden

Bedste bud anvendes i forbindelse med kortlægning af arbejdsgange. Ved bedste bud skal de deltagende eksperter blive enige om et "bedste bud", fx på tidsforbrug. Typisk hjælper konsulenten med ved at byde ind – gerne overdrevent højt eller småt. Et eksempel på et forløb er vist i den blå tekstboks. En særlig "avanceret" form spørger til minimumstid, maksimumstid og gennemsnitstid. Det er IKKE uvæsentligt, fordi der ofte kan være store individuelle forskelle, der af-dækker væsentlige forbedringsmuligheder. Forskellene kan skyldes manglende standarder for, hvornår en sag er oplyst, forskellige fagligheder m.v.

Metoden er ikke mindst egnet til potentialevurdering. Altså i den fase, hvor

Eksempel på bedste bud:

Konsulent:
"Hvor lang tid tager det at vurdere sagen?"

Ekspert 1:
"Ved vi ikke"

Konsulent:
"Tager det en time?"

Ekspert 2:
"Nej slet ikke"

Konsulent:
"5 minutter?"

Ekspert 1:
"Nej mere, måske 30 min."

Ekspert 3:
"15 min!"

Ekspert 2:
"Jeg siger også 30 min."

Konsulent:
"Altså 15-30 min."

Ekspert 3:
"Lad os sige 20 min."

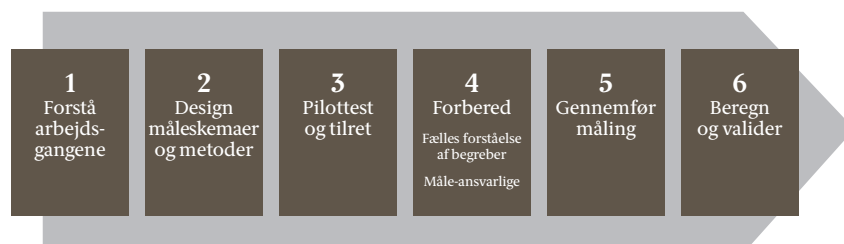
Ekspert 1 og Ekspert 2:
"Enige!"

man igangsætter et forarbejde på et digitaliseringsforløb.

Læs mere i KLAR-Drejebogen [her](#)

Nedbryd din arbejdsuge og tidsregistrering

Disse to metoder kræver 6 trin

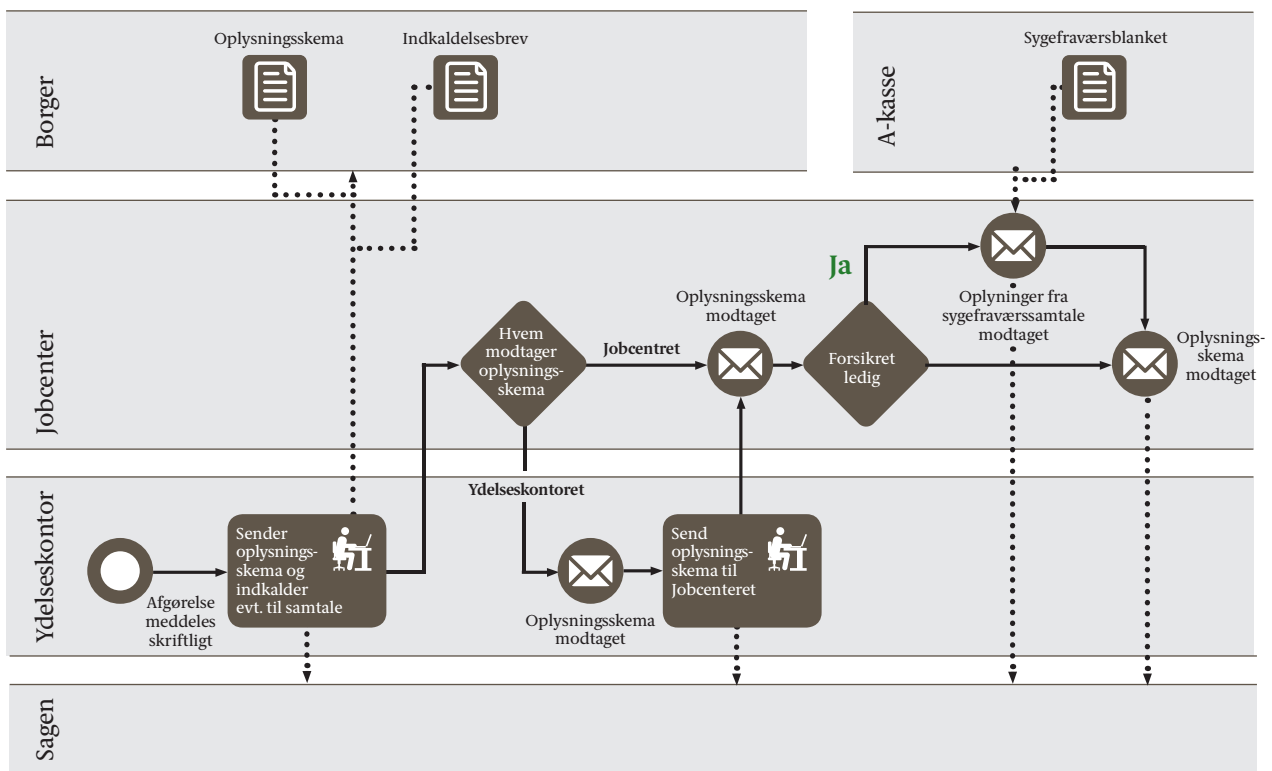


På næste side vil vi gå ned i de enkelte trin nedenfor

Trin 1

- Forstå arbejdsgangene

For at kunne måle tid på en opgaveløsning er man nødt til at forstå de arbejdsgange, som opgaven løses ved.



Arbejdsgangdiagrammet ovenfor viser hvordan arbejdet med at modtage et oplysningsskema foregår mellem to afdelinger. Vi kan se at hvis vi skal måle tid på denne opgave så skal både Ydelseskontor og Jobcenter være involveret. Vi kan se der er en række opgaver:

- Man modtager oplysningsskema.
- Man indkalder evt. til samtale, med to breve.
- Man modtager evt. oplysninger fra sygefraværssamtale fra A-kasse.

For hver af de tre opgaver er der således en række procedurer involveret: Modtagelse, registrering, scanning, fordeling o.s.v.

Forståelse af arbejdsgangene definerer altså hvem der gør hvad. På den måde får vi de rigtige til at måle, på det rigtige.



Trin 2

- Design måleskemaer og metoder
Her fra kan der designes målemetoder.
Fælles for Nedbryd din arbejdstid og
Tidsregistrering er at de anvender sam-
me grundlæggende forståelse af arbejds-
gangene – fra trin 1. Men metoder og
skemaer er forskellige.

Nedbryd din arbejdstid

Metoden i nedbryd din arbejdstid har
fire trin:

Angive ugentlige arbejdstid	37 timer
Fratrække "overhead" tid. Dvs tid til frokost, sygdom, barn syg, kompetenceudvikling, pauser, kontormøder, MED, TR m.v.	Minus 20-30 pct. Fx min 30 % = 11 timer Rest 26 timer
Fordele den på opgaver	Opgaver er typisk defineret ved en slutleverance. Men har måske to opgaver: Byggesager og BBR, eller måske kun én - Lokalplaner. Fordelingen kunne fx være 50 % til byggesager og 20 % til BBR, eller 18,5 time til byggesager og 7,5 til BBR. Skrues der op for timerne på den ene opgave, må der skrues ned på den anden
Fordele tid på aktiviteter eller procedurer der hører til den enkelte opgave	Det kan være fordelt på "generiske" aktiviteter: <ul style="list-style-type: none"> • Journalisering, registrering, scanning • Generel vejledning og information om ydelser • Specifik rådgivning og vejledning på henvendelser vedr. konkrete sager • Sagsbehandling – Validere og fejlrette oplysninger • Sagsbehandling – indhente oplysninger • Sagsbehandling – indtaste oplysninger • Sagsbehandling – vurdere og træffe afgørelse • Effektivere afgørelse – fx offentliggørelse, sende afgørelse, registre den m.v. • Aktindsigt, klager <p>Men man kan også vælgemere specifikke procedurer.</p>

Et resultat af en sådan måling kan se ud som nedenfor:

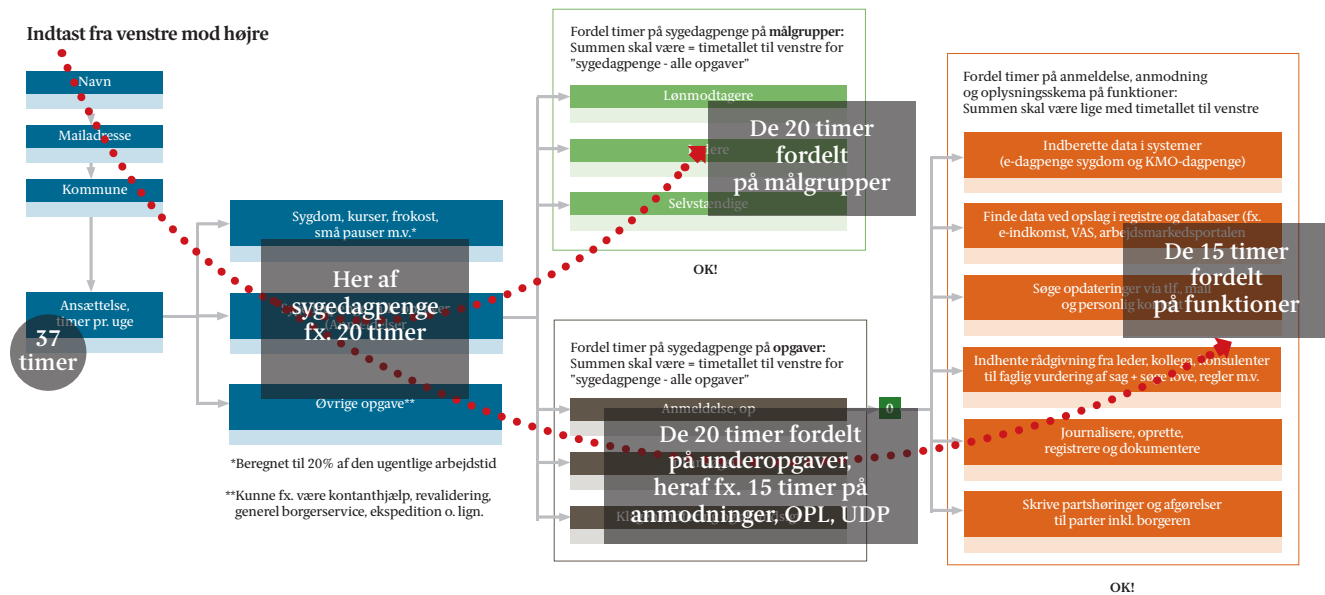
Ugentlig arbejdstid: 37 timer

Opgaver	Overhead	Byggesagsbehandling	BBR
Fordeling	30 % / 11 timer	50 % / 18,5 time	20% / 7,5 time
Aktiviteter			
Journalisering, dokumentation, registrering		3	1
Generel Vejledning, information		3	1
Sagsbehandling – indhente oplysninger		2	1
Sagsbehandling – indtaste oplysninger		1	3
Sagsbehandling - Vurdere og træffe afgørelse		3	1
Klager		1	
Aktindsigt		0,5	
Henvendelser vedr. sager		3	0,3

I figuren herunder ses vejledningen til et skema, der er blevet anvendt på den kommende sygedagpengeløsning fra

KOMBIT. For sagsbehandlerne tog det typisk 15 min at udfylde skemaet. De havde fået at vide, at de skulle tænke

en gennemsnitsuge, og at de ikke måtte snakke sammen om de tidsangivelser, de ville skrive i skemaet



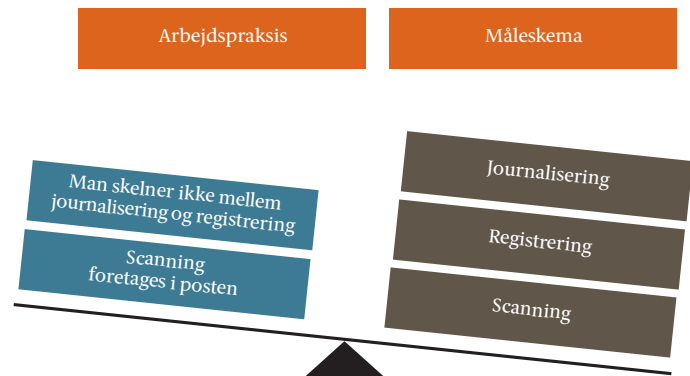
Tidsregistrering

Til tidsregistrering skal udarbejdes et skema, som de rette personer kan udfylde meningsfuldt. Det betyder, at måleskemaet skal finde en balance mellem registrering af opgaver og aktiviteter og den faktiske arbejdspraksis. Fx kommer der ubalance, hvis man som i figuren i skemaet skelner mellem journalisering og registrering, men ikke gør det i arbejdspraksis, eller vil have måling af scanning, hvor det i praksis foretages af posten.

Det er i sig selv vanskeligt, hvis måleskemaerne bliver for omfattende. Igen – det strider ofte mod arbejdspraksis, og så er det simpelthen svært at overskue skemaet og finde ud af, hvor man skal registrere sit tidsforbrug.

Udgangspunktet er arbejdspraksis – det vil igen sige arbejdsgangene. Hvis det i praksis er således, at flere funktioner samtidig udføres med glidende overgang, er skemaet nød til at reflektere det. Det er måske lettere med et eksempel:

Figur 1
Eksempel på konflikt mellem måleskema og arbejdspraksis



		Dagens opgave nr.						
		1	2	3	4	5	6	7
Underopgaver (Antal)		12	5	1	1	1	1	1
Aktiviteter	Tidsforbrug i alt (min.)	14	90	90	75			
	1. Journalisering og sagsoprettelse (min.)	30		30	30			
	2. Sagsbehandling – validere og fejlrette (min.)		23					
	3. Sagsbehandling – jobsamtale (min.)			60	45			
	4. Sagsbehandling – indhente flere oplysninger (min.)		25					
	5. Sagsbehandling – vurdere og afgøre sag (min.)		42					
	6. Klagesagsbehandling (min.)					45		
	7. Anker (min.)							
	8. Rådgivning og vejledning – generelt (min.)							8
9. Vejledning vedr. en konkret sag – fx sagsstatus m.v. (min.)							12	

Skemaet håndterer for det første, at en opgave kan bestå af flere underopgaver. Fx registreres 12 stk. journaliseringer og sagsoprettelser som én opgave fordi sagsbehandleren gør det i et hug. Og der er også 5 underopgaver i den næste opgave, hvor sagsbehandleren sagsbehandler på fem sager. Derefter er der kun én underopgave.

Skemaet håndterer for det andet, at vi måske gerne vil have opdelt nogle af

aktiviteterne i større granularitet, men ikke gør det af hensyn til overskuelighed. Måske ville vi gerne skelne mellem at indhente oplysninger (aktivitet 4) fra databaser, fra personer, fra arkiv m.v., men har ikke gjort det hidtil.

Det kan vi løse ved i den forrige metode – Nedbryd din arbejdsdag – at spørge ind til den skønsmæssige fordeling mellem forskellige aktiviteter, der indhenter

oplysning. Vi kunne i den forrige metode have spurgt om hvordan arbejdsdagen fordeler sig på de aktiviteter, der ER nævnt, og derefter bedt sagsbehandlere om yderligere at nedbryde hver af aktiviteterne i underkategorier.

Trin 3

– Pilottest og tilret

I denne fase afprøves metoder og skemaer med et udvalg af de sagsbehandlere, der skal måle. De instrueres som man vil instruere under trin 4 "forbered". Skemaerne tilrettes herefter.

Man kan måske være tilbøjelig til at springe trinnet over, men det skal man ikke gøre. Der vil altid være nyttige korrektioner, der gør målingen mere valid.

Trin 4

– Forbered

De, der skal måle, skal være sikre på hvordan, de skal forstå de begreber, der er nævnt i måleskemaerne. Pilottesten har taget de værste misforståelser, men alligevel er det nyttigt at gennemgå hvert eneste felt og forklare, hvad der ER ment, hvordan man udfylder, og hvordan man indsender resultater.

Afsæt typisk er par timer til forberedelse.

Trin 5

– Gennemfør måling

Målingen gennemføres over en periode. For nogle sagstyper er der perioder på året eller i løbet af en måned, hvor der er mange flere ansøgninger eller henvendelser end normalt. Eller sammensætningen af arbejdet er anderledes. Det er noget af det, der skal planlægges forud. I hvilke uger skal vi måle?

Det er sjældent særligt populært at skulle måle og tælle. Mere end et par uger risikerer at nedsætte kvaliteten og dermed validiteten af målingerne. Derudover handler det om at reducere "besværet med at måle". For dem der samler tallene ind kan det være be-

kvemt hvis sagsbehandlerne registrerer deres målinger på en hjemmeside via et link. Men det er besværligt. Ofte har de i forvejen mange skærmbilleder åbne og skal nu skifte over til et femte, sjette eller tiende skærmbillede. Det letteste er papirskemaer, der kan skrives på. Man kan vælge, når de 14 dage er gået, at sagsbehandlerne på det tidspunkt indberetter deres resultater via et link, eller de sender dem indscannede.

Trin 6

– Beregn og Valider

Beregningerne omfatter:

- Samlet antal registreringer
- Gennemsnits og middeltal er indlysende, men bør for at vise spændvidden suppleres med min- og maxværdier, og evt nederste og øverste kvartil.
- De skal kunne vises ned på den enkelte aktivitet, men der kan også og vil ofte være behov for at vise tidsforbrug på forskellige opgavetyper. Måske snakkede vi ikke kun om byggesager i eksemplet ovenfor, men om Erhvervsbyggesager og Privatbyggesager. I givet fald vil vi gerne kunne opdele fordelingen af tid på underopgaver og funktioner, for hver af hovedopgaverne. Det kræver at tidsmålingerne er gemt i en database-lignende struktur.

Validering handler om at få præsenteret resultater med forudsætninger for eksperterne – primært dem, der har målt, men også for ledere, styregruppe m.v. Det er her, man spørger: "Ser det realistisk ud?" "Er der resultater i tvivl på kan være rigtige?". Har man brugt tid nok på forarbejdet, vil der kun komme mindre ændringer.

3 / Kom i gang med tidsmåling

Til dette punkt er der ikke så meget mere at sige, end at følge denne vejledning og få det prøvet af. Som med alt andet, der har med gevinstrealisering at gøre, er det afgørende, at den gevinstan-svarlige tager ansvar for og ejerskab til målingen. Han eller hun skal bakke op og støtte målingen.



Weidekampsgade 10
Postboks 3370
2300 København S

www.kl.dk