



## 03

# Gevinstrealisering - Gevinstrealiseringsplanen

# Indhold

1 /	Indledning – Gevinstrealiseringsplanens funktion	3
2 /	Arbejdet med gevinsterrealiseringsplanen	5
	Den dynamiske plan	5
	Indhold	6
	Kanalstrategi og påvirkning	6
	Arbejdsgange og regler	5
	Adfærd, kultur og værdier	7
	Organisering og kompetencer	7
	Mål og opfølgning	9
	Budgettilpasning og nye politiske mål	9
3 /	Kom i gang	10
4 /	Mere viden	11

# 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 på resultaterne.

**Figur 1**  
Emner for en gevinstrealiseringsplan



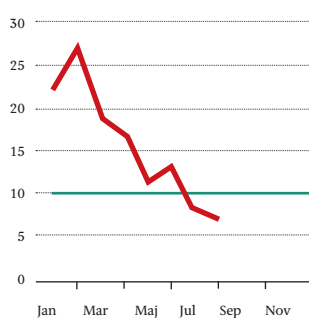
1. Kanalstrategi og påvirkning
2. Arbejdsgange og regler
3. Adfærd, mål og kultur
4. Organisering, personale og kompetencer
5. Måling og opfølgning
6. Budgettilpasning

## 2 / Arbejdet med gevinstrealiseringssplanen

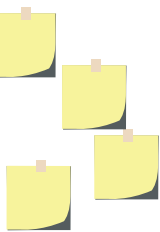
### Den dynamiske plan

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](http://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 arketyperiske 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](http://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 gevinsttræet	Fokus før	Fokus efter
<p><b>Valideringer og anvendelse af grunddata/korrekte data</b> Kan fx gælde ydelsessystemer</p>	<p><b>Kontrol</b> ... 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><b>Myndighedsudøvelse</b> ... fordi "skærmen" alene vender ind mod sagsbehandleren. Adfærdsmæssigt vil vi være besluttede for borgeren</p>	<p><b>Myndiggørelse</b> ... 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><b>Ydelsesfokus</b> ... 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><b>Opgavefokus</b> ... 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><b>Administrationsfokus</b> ... Vi har haft fokus på at administrere en lov eller nogle regler. "Kunderne" er kommet i andet led, lovgivningen har været vigtigst</p>	<p><b>Bruger- og kundepleje</b> ... 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](http://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

