

Drejebog 3.0 2024

Arbejdsgangs- analyse og – metode



KL

Indholdsfortegnelse

1. KLAR – et overblik	4
Kan det betale sig?.....	5
Processynet – forstå helheden.....	5
Drift og projektfase	5
Inspiration fra LEAN	7
Det simple	7
2. Fornuft og værdier	8
Når praksis er båret af værdier	9
En fantastisk chance for ledelsen	9
Det er også en værdi at ville forbedre sig!	9
3. Udvalgelsesprocessen	11
Intuition er utilstrækkelig.....	12
Skaf data til udvælgelse	12
Afgrænsning af processer	12
Tænk STORT – start småt.....	13
Screening.....	13
Nu skal der data på.....	13
Projekt mål – skal være skarpe og dokumenterede	15
Effektivitet, kvalitet og trivsel skal hænge sammen.....	16
Key Performance Indicators - KPI'er	17
4. Analysefasen – kortlægning af processen.....	18
Før-Interviews	19
Gå sagen.....	19
Bown-paper workshoppen.....	19
Gode spørgsmål – vær nysgerrig	21
"Hordan" er det vigtigste spørgsmål i kortlægningsfasen	21
Faglig review – et stærkt supplement.....	21
Målinger og målemetoder	21
Bedste bud.....	21

Sagsregistrering.....	22
Selvregistrering.....	22
Nedbrydning af arbejdstid.....	22
Tilfredshedsundersøgelse	22
5. Designfasen.....	23
Designworkshoppen.....	24
Dagsorden for workshoppen	24
Optimeringsprincipper	25
Gør kun det der skaber værdi	25
Tast kun én gang.....	25
Gør det rigigt første gang.....	25
Incitamenter fremfor efterkontrol.....	26
Standardisér det bedste	27
Match opgaver med de rette præferencer og kompetencer	28
En sag ad gangen.....	29
Saml opgaver	31
Gør arbejdet parallelt.....	31
Skab flow.....	31
Handleplanen.....	32
Dokumentation af arbejdsgange.....	32
Dokumentation i BPMN.....	33
6. Opfølgning og tilsyn.....	36
Kaizenmøder / tavlemøder.....	37
Mål- og forbedringstavle (KAIZEN).....	38
Tilsyn	38
Automatisering af processer	
– RPA(Robotic Proces Automation).....	38

Information

Drejebogen er udarbejdet af Kontoret for IT-Arkitektur og standarder, KL. Dette er en revision og opdatering af KLAR Drejebogen 2.1.

KL forbeholder sig alle rettigheder til indholdet. Den må ikke videredistribueres til andre parter, som fx private leverandører, konsulenthuse eller lignende.

Kontakt: KL 3370 3370



Forstå helheden
– følg hele sporet

KLAR – et overblik

Kan det betale sig?

Hver gang en kommune leverer en af sine ca. 1000 forskellige ydelser, er det resultatet af et spor af aktiviteter – fra henvendelsen til ydelsen er leveret. Når man ser nøje efter, viser det sig for det meste, at selv simple processer krydser mange mennesker og afdelinger.

Fx vil de fleste simple processer, hvor en ansøgning kommer ind, skulle igennem:

- postfordeling
- et sekretariat
- en sagsbehandler og en arkivfunktion

Det er muligt, at der derudover er visitatorer, beslutningstagere, politiske udvalg, institutioner, andre myndigheder og andre afdelinger involveret. Hver gang sagen skifter hænder, er der potentiale for problemer. Derfor kan det næsten altid betale sig at optimere sine processer.

Processynet - forstå helheden

Når vi analyserer processer, er formålet er se på tværs af siloerne – de organisatoriske, myndighedsmæssige og it-mæssige.

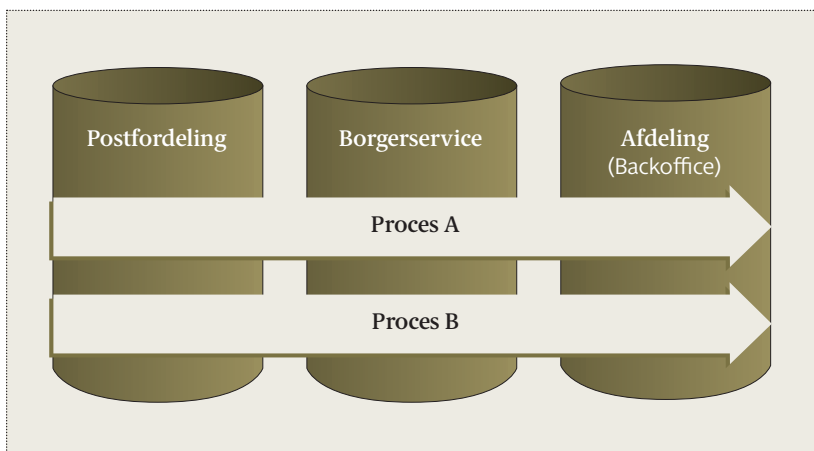
At følge det egentlige spor af arbejde der leverer ydelser. Hvis ydelserne skal leveres effektivt, med den rette kvalitet og service og med medarbejdere der trives, så må vi følge hele sporet.

Det er opgør med silotænkning, suboptimering og manglende helhedstænkning.

Drifts- og projektfase

Kommunernes lean og arbejdsgangsanalyse KLAR skelner i første omgang mellem den daglige drift og projektfasen. Den daglige drift er der, hvor hovedparten af alt arbejde ligger, og al forbedring og optimering i det daglige bør foregå.

I figuren på næste side er det vist i den øverste bjælke. Her bør foregå løbende overvågning af, hvordan processen "performer" – altså om processen leverer ydelser til borgerne og virksomhederne effektivt i ønsket kvalitet og service. Denne løbende overvågning skal afspejle kommunens strategi og mål på området. Strategi og mål er længerevarende og vil normalt dække andre ydelser end dem i projektet og måske hele kommunen.



Case /

I en analyse af sygedagpengeopfølgning i en kommune viste det sig, at det i snit tog 3 dage for et dokument at passere postfordelingsfunktionen. Det betød udsættelse af sagerne og fejl, når kommunen rykkede borgere for oplysninger, de rent faktisk havde sendt. Samlet kostede denne ene faktor kommunen mere end 1 mio. kr./årligt.

Eksempler på strategimål, kunne være:

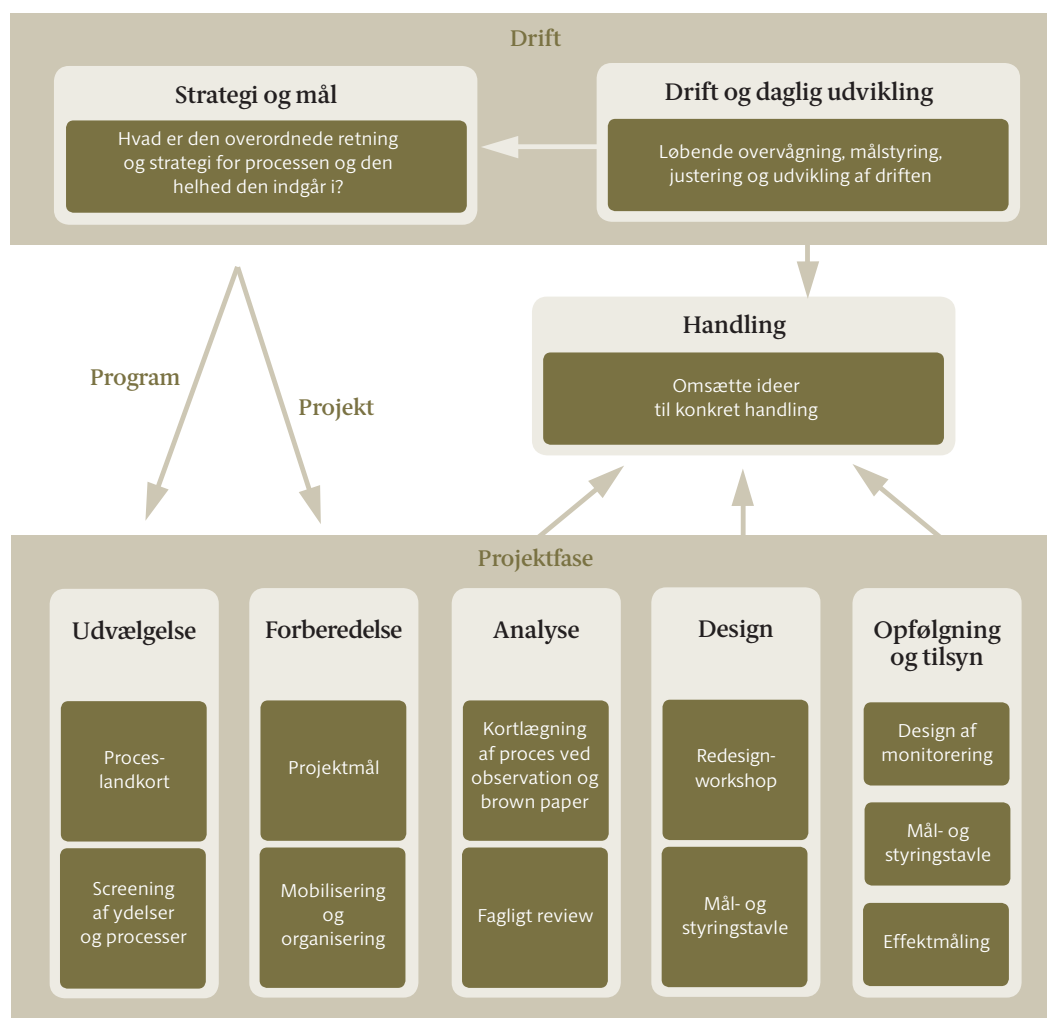
- Vi vil konkurrenceudsætte kommunens egen virksomhed, alle de steder vi kan
- Vi skal være kendt for at arbejde anerkennende internt og eksternt
- Vi skal over de næste 4 år reducere vores administrative omkostninger med 20 %

viser, at processen ikke længere kan opfylde strategien og målene, kan det være det tidspunkt, hvor man igangsætter et projekt (nederste store boks)

Når overvågningen af den daglige drift

Figur

KLAR-metoderamme



I projektfasen har vi oplyst 5 underfaser – samt den 6. "handling". i denne drejebog vil vi gå gennem faserne i lidt større detaljer, men ellers kan indholdet rides op således:

Figur
KLAR-projektets 6 faser



Inspirationen fra LEAN

Selvom lean ikke har slået voldsomt meget igennem i kommunerne, er der inspiration at hente - især i forhold til værdifokus, spildtyper, løbende forbedringer og gennemløbstid. alt sammen noget vi tager op i forbindelse med redesign.

Det simple

Lean er operationel i sin tilgang til procesoptimering. vi starter med at forstå kundeværdien. i det offentlige kan det være den umiddelbare bruger, men også samfundet, og andre parter der er kunde. det er en stærk synsvinkel på kommunens processer: "af alt det vi gør, hvad skaber da egentlig værdi for brugeren og samfundet". i nogle tilfælde er det ganske få aktiviteter, der er egentligt værdiskabende.

Dernæst kigger vi fx på, hvor lang gennemløbstid sagerne har og holder det op mod procestiden (dvs. den tid der faktisk anvendes på sagen). når det viser sig, at procestiden kun er 1 % af gennemløbstiden (fx 1 times faktisk arbejde på sagen, og 3 ugers gennemløbstid), så giver det nye sunde overvejelser:

Er der faktiske fordele ved, at sagen lægges i bunke eller ved at den passerer mange hænder undervejs?

Hvad forhindrer os egentlig i at afgøre sagen med det samme?

Hvad skal der til, for at vi kan færdiggøre sagen i ét hug?

Inspiration

KL Forretningsviden (klf-online.dk) kan du se opdaterede arbejdsgange indenfor det kommunale område. Du kan også bruge arbejdsgangsbanken (arbejdsgangsbanken.dk) som inspiration.

Man skal dog være opmærksom på, at arbejdsgangsbanken er fra 2010, og arbejdsgangene vedligeholdes ikke længere og deres lovreferencer og i nogle tilfælde

også processerne, kan være forældet. men man kan stadigvæk bruge dem som inspiration.

Se KL Forretningsviden på:
klf-online.dk

Der kan du finde processer/arbejdsgange indenfor det kommunale område.



Optimering af processer
handler både om fornuft, rationale og værdier

Fornuft og værdier

På den ene side er procesoptimering sund og fornuft. Når man ser ideen, er det ofte underligt, at man ikke har gjort det før. Fx slås mange forvaltninger med, at der er mange fejl i ansøgninger.

Når praksis er båret af værdier

Ofte er praksis båret af værdier – forskellige værdier. Hvorfor har vi fx ikke gjort alt, hvad vi kunne, for at ansøgningen var let at læse? Spiller borgeren/ansøgeren ikke den væsentlige rolle, som han/hun burde? Er "kundeorienteringen" meget mindre, end man kunne håbe på?

Eller skyldes det, at man ikke tager ansvar for den proces, man er en del af? Er kulturen, at det må andre klare, mens jeg brokker mig?

En fantastisk chance for ledelsen

Erfaringen er, at procesoptimering er en fantastisk chance for at arbejde med værdier – på et langt dybere plan, end man nor-

malt når i en værdiprocess. Her er vi nede og drøfte detaljen i hverdagen, og linker den op på værdier.

Det er en chance for ledelsen til at komme på banen. Hvad vil vi egentlig her? Hvad er vores mission og hvad betyder det for vores modtagelse af borgerne?

Det er også en værdi at ville forbedre sig

Ovenstående handler om værdier, der bærer processerne. Men der er også værdier og kulturspørgsmål, der har betydning for, hvordan organisationen arbejder med procesoptimering. Se KLAR-bønnen til højre:

Scheins isbjerg illustrerer, at den praksis og de ting vi ser på overfladen, hviler på et fundament og værdier og grundlæggende antagelser vi normalt ikke får øje på. Men de kommer ofte frem i lyset, når vi kortlægger og designer processer.

KLAR-Bønnen

Vi tør teste ideer uden frygt for at blive straffet for fejl

Vi stoler på data, ikke på "synsninger"

Vi gør tingene sammen, i stedet for hver for sig

Vi tror på, vi altid kan gøre det bedre

Små forbedringer er også gode



Scheins isbjerg

Case /

I en kommune opstod der diskussion under designfasen. Et par sagsbehandlere mente, det var hård og kynisk behandling af borgerne, at sanktionere borgernes udeblivelse fra en række aktive tilbud, når og hvis borgeren selv indledningsvist havde accepteret at deltage. Hovedparten mente, det var på sin plads, fordi de havde erfaring med, at en lille gruppe "shoppede" tilbud. Konflikten gik ikke på fornuft, men opfattelsen af hvad der er legitimt og god praksis. Nu var der åbnet for ledelsens deltagelse.

KLAR-Bønnen

<i>Bøn</i>	<i>Betyder</i>	<i>Det modsatte af denne værdi</i>
1. Vi tør teste ideer uden frygt for at blive straffet for fejl	<p>At man tør teste ideer. Man behøver ikke være 100 % sikker, før man gør noget. Det er fordi man samtidig tjekker resultatet af ideen og uden blusel og skam erkender, at man ind imellem tager fejl.</p> <p>Det er opgør med en fejlfinderkultur. Fordelen er, at tiden fra idé til handling reduceres og der bliver prøvet flere ting af, end i en "100 % sikker-kultur".</p>	<p>Ideer igangsættes ikke, før vi er helt sikre på, de virker. Vi sørger for at dække os af ved at sende alle ideer opad i systemet, så vi ikke kan stilles til ansvar. Vi bruger tiden på at sige "Hvis bare min chef eller de andre ville give os lov, så..."</p>
2. Vi stoler på data, ikke på "synsninger"	<p>Vi vægter data og beviser, når vi drøfter, hvad der er bedst. Hvis vi ikke ved det, skaffer vi data i stedet for at snakke ud fra formodninger. I kombination med forrige værdi betyder det, at vi afprøver ideer ved at måle på deres effekt.</p>	<p>Vi drøfter ideer ud fra "synsninger". "Jeg synes min idé er bedre end din idé" Når vi ikke kan blive enige, stopper vi her og fortsætter med at bruge personlige "synsninger" som argumenter.</p>
3. Vi gør tingene sammen, i stedet for hver for sig	<p>Selv om man eventuelt er uenig i en idé, så forpligter man sig sammen til at handle efter den. Hvis det viser sig at være en dårlig idé, de andre har fundet på, skal det jo nok vise sig, når vi måler på effekten – jf. forrige værdi.</p>	<p>Her forbeholder man sig ret til at gøre, som man selv "synes", selvom fællesskabet og ledelsen har besluttet noget andet. At være "Privatpraktiserende sagsbehandler" er nærmest en ret.</p>
4. Vi tror på, vi altid kan gøre det bedre	<p>At vi kontinuerligt undersøger vores egen praksis for at udfordre den og udvikle den. Vi er stolte af at ændre på en årgammel praksis, fordi vi har opdaget noget, der er bedre.</p>	<p>Her bruger vi tiden på at forklare problemer og det uperfekte. Når udviklingen går os imod, søger vi ofre og skyldige.</p>
5. Små forbedringer er også gode	<p>Enhver forbedring er god. 40 små forbedringer kan tilsammen gøre en stor forskel. Vi skal fejre de små forbedringer ligeså meget som de store.</p>	<p>Her vægter vi kun revolutioner. Ingen gider tage sig af de små problemer, som vedbliver med at være der år efter år.</p>



3.

Udvælg de rigtige processer
...Screening, dataindsamling

Udvælgelsesprocessen

Uanset om man igangsætter et program eller en enkelt analyse, er det vigtigt at vælge de rigtige processer og afgrænse dem rigtigt.

Intuition er utilstrækkelig

Erfaringen er, at intuitiv udvælgelse ikke dur. For ofte udvælger man noget, som lige nu driller, eller som driller, fordi man sjældent gør det. Det er set, at man udvælger processer, der under kortlægningen viser sig at være af fuldstændig marginal betydning. Det er også set, at man udvælger de rigtige processer, men afgrænser dem forkert. Men det er der råd for.

Skaf data til udvælgelse

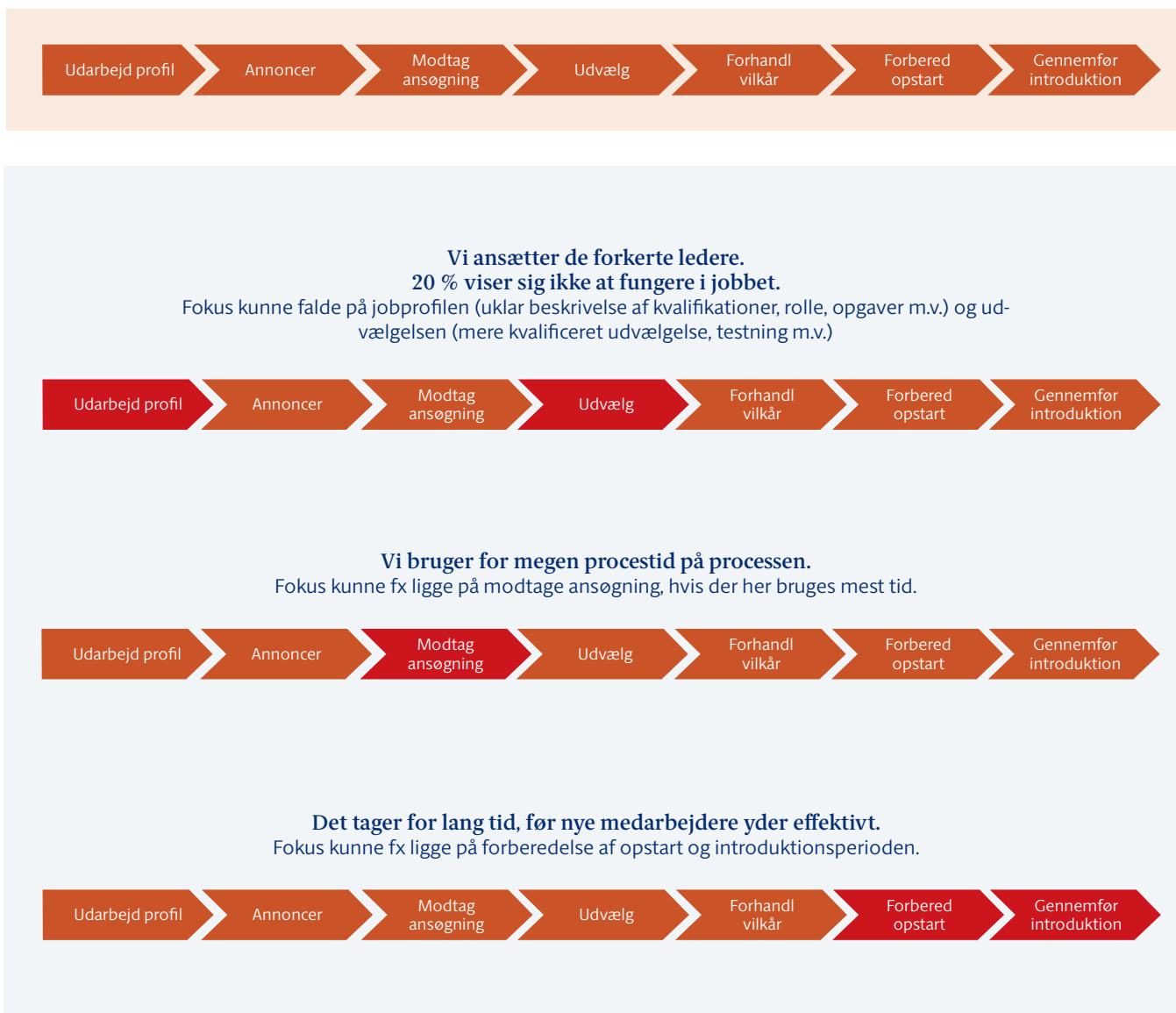
Har man et overordnet problem i kommunen – fx at der skal spares penge for at kunne levere den ønskede service og kvalitet, og man har valgt, at procesoptimering er en vej til effektivisering, så gælder det om at finde de processer, hvor der er størst effektiviseringspotentiale.

Afgrænsning af processer

Et eksempel kan måske bedst illustrere pointen. I figuren er rekrutteringsprocessen opsplittet i syv delprocesser. Hver delproces producerer et "delprodukt" til den samlede rekrutteringsproces.

Denne oversigt er vigtig, fordi den kan fokusere vores analyse derhen, hvor det er vigtigt. Foranalysen skal tegne et overordnet landkort over disse syv delprocesser og, hvordan de bidrager til det problem, man samlet set vil løse.

Nedenfor er illustreret, hvor vi for eksempel kunne fokusere med udgangspunkt i forskellige problemer:



Tænk stort – start småt

Eksemplerne illustrer en anden meget vigtig pointe i procesoptimering. Vi skal tænke stort. Vi skal tænke den samlede proces og det samlede resultat. MEN vi gør klogt i at starte i det små. At tage en enkelt proces ad gangen og forbedre den – efter at vi grundigt har udvalgt den på baggrund af vores foranalyse.

Ellers risikerer forbedringsprojektet at blive for stort, omfattende, komplekst, langvarigt og svært at håndtere.

Nedenstående figur kan illustrere de step, man kan gå igennem for at lave en samlet og solid screening af alle kommunens processer. Der er fire steps.

Nedenstående figur kan illustrere de step.

Case: Dårlig afgrænsning

En kommune ville se på kontanthjælpsprocessen for at effektivisere administrationen. Man sprang opdelingen af processen over og gik straks i gang. Da kortlægningen var færdig, havde man kortlagt den første af de fire delprocesser (den grønne). Først her spurgte nogen, hvor tidsforbruget ligger. Svaret var i rådighedssanktionsprocessen (den røde). Afgrænsningen var altså forkert.



1. step

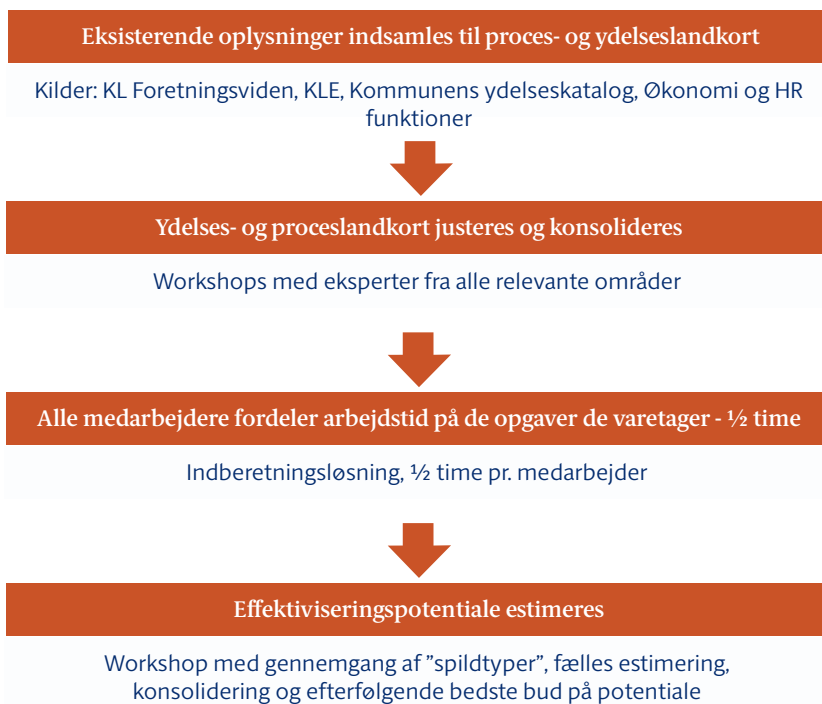
Først dannes overblik over ydelser og tilhørende processer. KL's Blanketsamling kan hjælpe og KL's Emnesystematik giver et generelt overblik, mens kommunens eget ydelseskatalog, og den viden som økonomi og HR-funktion har, giver et specifikt overblik.

2. step

I næste step kontrolleres overblik og justeres sammen med udvalgte eksperter fra fagområderne. De skal kunne se sig selv i landkortet, og de får til opgave at gå hjem til kollegaerne og udbrede den forståelse, der er tegnet.

Det svære er her at sikre, at der er et relativt sikkert "fælles sprog" for, hvad der menes med de forskellige ydelser og processer. Jo bedre de enkelte processer er afgrænset med stop og sluthændelser, desto bedre resultat i sidste ende.

Figur Screeningsprocessens 4. step



3. step

Nu skal der data på

I det tredje step modtager alle medarbejdere enten et regneark eller en indberetningsløsning, hvor de bliver bedt om at fordele deres arbejdstid på de processer de varetager. En medarbejder der fx er ansat 37 timer vil typisk have max 30 effektive timer på en uge (resten går til frokost, ferie, sygdom, barns 1. sygedag, kompetenceudvikling m.v.). Medarbejderen fordeler nu de 30 timer på opgaverne, og løsningen sørger for hele tiden at summe op. Får man fordelt 32 timer må man altså fjerne 2 timer etc. Når mange medarbejdere gør dette parallelt, fås et temmelig sikkert resultat. kollegaerne og udbrede den forståelse, der er tegnet.

Det er ikke strengt nødvendigt men en fordel, hvis der også kommer sagsantal på. I så fald kan man beregne tidsforbrug/sag.

Illustration af resultatet af tredje step – her fra 3 medarbejdere.

Ydelse	Processer	Antal/uge	Timer/uge	Beregnet Timer/sag
BBR	Afgiv oplysning	30	10	0,3
	Foretag ændring	60	53	0,9
Ejendomsoplysninger	Send skema	18	5	0,3
Skel	Foretag hegnssyn	0,1	4	40,0
Skorstensfejning	Indgå aftale	0,01	0,1	10,0
Vurderingsattest	Send attest ved anmodning	20	9,9	0,5
I ALT			82	

4. step

I fjerde step skal potentialet estimeres. I dette eksempel handler det om effektivisering. Det foregår på en workshop, hvor alle de medarbejdere, der har med opgaverne mødes. Konsulenterne gennemgår nu én for én de klassiske spildtyper/effektiviseringskilder. Det er fx:

Genindtastninger

- Genindtaste stamdata mellem fagsystemer og ESDH

Korrektion af fejl og mangler

- Fejl i ansøgninger
- Manglende standard for samarbejdsflader internt

Manglende standarder

- Breve
- Kvalitetsnormer

Struktur i proces, it-systemer, fysisk layout

Transport af sig selv

- Hjemmepleje, sygepleje som eksempler, men kan også være fælles administrative ressourcer i daginstitutioner

Mange afbrydelser i processen

- Telefoner, henvendelser, lægge i bunke
- En indbakke der løbende fyldes op

Rykkere der kræver handling

Efter hver spildtype er gennemgået, vurderer sagsbehandlerne, hvor meget af deres tid på en opgave der går på denne spildtype. Det sker på en skala fra 0 til 100 %. Til sidst kunne man ende op med en tabel a la nedenstående.

Ydelse	Processer	Antal/uge	Timer/uge	Beregnet Timer/sag	Effektiv-potentiale %	Effektiv-potentiale t/uge
BBR	Afgiv oplysning	30	10	0,3	0%	0
	Foretag ændring	60	53	0,9	30%	16
Ejendomsoplysninger	Send skema	18	5	0,3	100%	5
Skel	Foretag hegnssyn	0,1	4	40,0	-	0
Skorstensfejning	Indgå aftale	0,01	0,1	10,0	0%	0
Vurderingsattest	Send attest ved anmodning	20	9,9	0,5	20%	2
I ALT			82			

Nu har kommunen et ordentligt prioriteringsværktøj, så man kan tage fat på de vigtigste og tungeste processer først.

Projektmål – skal være skarpe og dokumenterede

Ud fra screeningen har man de fleste data til at kunne formulere et skarpt og præcist mål for projektet. Det er vores erfaring, at

et langt projektmål har det med at gøre fokus mudret. Derfor laver vi det normalt i en PowerPoint på max én side. Flere virksomheder arbejder faktisk med begrebet "One pager" for projektmålet. Fx således:

Der er flere ting, man skal være opmærksomme på ved projektmålet:

- Der **SKAL** være **data** på problem og effektmål. Det er her arbejdet ligger – at få skaffet data.
- **Effektmål skal afspejle problemet. Hvis problemet** handler om kvalitet skal effektmålet også handle om kvalitet.
- Problem og effektmål skal være formuleret som netop "**problem**" og "**effektmål**". Ikke som Årsager og Løsning. Hvis man allerede kender årsagen og løsningen, så undlad projektet!
- Målet skal være **SMART** – specifikt, målbart, accepteret, realistisk og ambitiøst og tidsfastsat.

Proces: Foretag ændringer i BBR	
Starthændelser: Henvendelse fra borger med ændring; Ibrugtagningstil-ladelse	Sluthændelse: BBR opdateret
Problem: Det er estimeret, at processen kan effektiviseres med 16 timer/uge, eller ca. 700 timer/år pga. forskellige spild-faktorer	
Effektmål: Projektet skal anvise effektivisering på mindst 500 timer. Der må ikke ske service- eller kvalitetsforringelser	
Leverance: Arbejdsgangdiagram, handleplan og konsekvensvurde-ring på tid, kvalitet, service og trivsel	
Formål og realisering: Der er allerede besluttet en reduktion på 3 årsværk i boligsektionen. Effektiviseringen skal bidrage til, at opgaverne kan løses med færre hænder og således bidrage til, at service, kvalitet og trivsel kan bibeholdes på trods af besparelse	

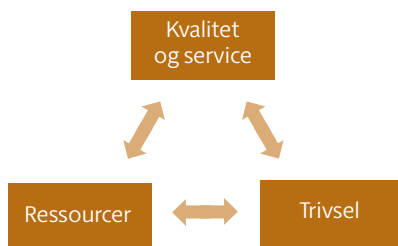
Vi tilføjer så en side to om organisering.

Projektejer/styregruppe	Kan være tværgående
Projektleder og –gruppe	En af proceskonsulenterne
Deltagere i projekt	Ekspertter fra områderne
Ressourcer	50 timer til kortlægning, design, handleplan, konsekvensvurdering og de to første opfølgingsmøder
Tid	1.marts til 1. april

Effektivitet, kvalitet

og trivsel SKAL hænge sammen
Man kan i princippet effektivisere hvad som helst bort. Dagsordner til de politiske udvalg kunne laves i allersidste øjeblik på en post-it efter en hurtig brainstorm. Løn kunne udbetales ens til alle. Det er naturligvis kun et tankeeksperiment, men det illustrerer, at man ikke kan tale om effektivisering uden at holde det op mod et kvalitets og serviceniveau. På samme måde er det erfaringen, at holdbar effektivisering også skal tænke i trivsel.

Figur
KLAR-trekanten



I figuren er vist det, vi kalder KLAR-trekanten. Effektivitet er her udskiftet med begrebet "ressourcer", fordi effektivitet er forholdet mellem leveret kvalitet og service og ressourcerne.

I KLAR metoden holder vi alle forbedringer, der vedtages op ift. de tre parametre.

Figuren kan eventuelt udfoldes lidt mere ift. de roller, der har særlig interesse i de forskellige parametre. Kunder og brugere har interesse i kvalitet og service, skatteyderne i ressourcer og medarbejderne i trivsel.

Brugerne

Den borger eller virksomhed der bruger et offentligt tilbud har en interesse i service. Dvs. åbningstider, information, hjælpsomhed m.v.

fx tvangsfjernelse af børn, byggesagsbehandling, vintervedligeholdelse af veje m.v.).

Kunden har interesse i kvalitet – dvs. at ydelsens indhold og effekt modsvarer, det man efterspørger.

Kunderne

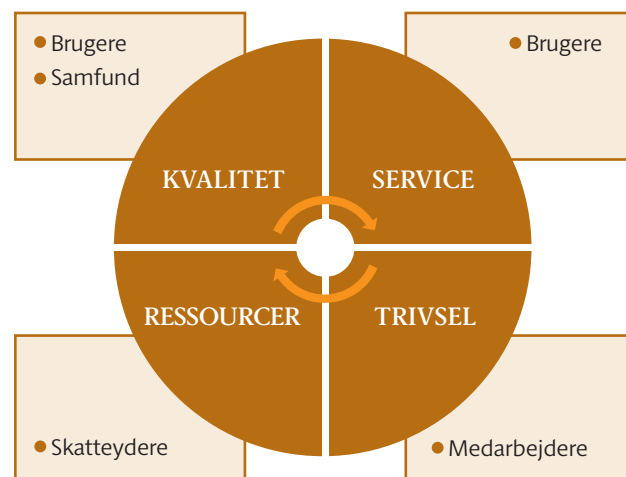
Kunden kan være den samme som brugeren (gælder alle begunstigende ydelser, som fx pasning i daginstitutioner, affaldsindsamling m.v.). Kunden kan også være "samfundet" (gælder fx påbud og kollektive ydelser som

Skatteyderne

Har interesse i at der bruges færrest mulige ressourcer til de ydelser, der leveres til given kvalitet og med given service.

Figur

Den udvidede interessentmodel ift. optimering af processer



I analysen vil der dukke nye KPI'er op fra processen. Typisk tal om gennemløbstid, kvalitet (eller omvendt fejl), fordelinger og procestid for forskellige delprocesser. Hver af de KPI'er udvælges hvis de indikerer årsager til, at de "store" KPI'er for den samlede proces ikke er gode nok.

Hvis der fx er en KPI der handler om familiernes tilfredshed med kommunens sagsbehandling i børne- og ungesager, og den går op eller ned. Så vil vi gerne kunne forklare det. Ikke bare pr. intuition, men også ved at finde mere detaljerede KPI'er

fra processen. Det kunne være varighed fra underretning til handleplan er gennemført; antal sagsbehandlere på sagen som familien har kontakt til; overholdelse af frister og anvendelse af standarder m.v.

For den løbende styring vil det være hensigtsmæssigt at have KPI'er, der forholder sig til alle fire parametre kvalitet, service, trivsel og ressourcer.

To eksempler på KPI'er:

KPI: Andelen af ledige der er i beskæftigelse eller uddannelse 3 mdr. efter 1. ledighedsdag

Mål	Mindst 70 % skal være i job. Sekundært placeringen i klyngen skal være mindst 3. Bedst.
Måles ved	Udtræk fra Jobindsats – tabel Overlevelseskurve.
Formål	Understøtte Missionen for jobcenteret – vi bringer de ledige tilbage i job eller i uddannelse.

KPI: Trivsel blandt medarbejderne

Mål	Medarbejderne skal mindst vurdere at deres trivsel i job og med opgaver i gennemsnit er 4.0 på en skala fra 1 til 5
Måles ved	Kvartalsvis anonym forespørgsel
Formål	Understøtte fastholdelse af dygtige medarbejdere og kvalitet og effektivitet, da vi forventer at glade medarbejdere yder bedre.

KPI betyder *Key Performance Indicator*, eller på dansk *Nøgle Præstations Indikator*.

Det er med andre ord et tal der indikerer, om processen samlet set fungerer godt. Leverer vi ydelser til omverden, der modsvarer de ønsker til kvalitet, service og effektivitet som der efterspørges fra omverden, kommunalbestyrelsen og folketinget?

Eksempler kan være:

- Andel af elever fra folkeskolen der har taget en ungdomsuddannelse 5 år efter afsluttet 9. kl.
- Funktionsevnebevarelse 3 mdr. efter indsats
- Andel af ledige der er i beskæftigelse 3 mdr. efter 1. ledighedsdag



4.

Analysefasen

...observation, brown paper, faglig review, dataindsamling

Analysefasen

– kortlægning af processen

Kortlægning af processen er næsten altid en øjenåbner. Vi ser organisationen i dens praksis – ikke bare som fint organisationsdiagram eller servicemål. Vi ser, hvordan ydelser konkret leveres på tværs af mennesker og afdelinger. I KLAR benytter vi os af to grundlæggende metoder – Gemba/Gå sagen/observation, og Brown-paper metoden. Forinden gennemføres dog typisk et par førinterviews.

Før-interviews

Målet med før-interviewene er at få overblik over processen, specielt procestrinene. Et procestrin er defineret som det samlede stykke arbejde, der udføres indtil en sag lægges i bunke eller skifter hænder. Procestrinet kan vare 5 sek. og flere dage.

Gå sagen

I Lean litteraturen kalder det også Gemba – at se processen på stedet. Det kan indebære, at man må gå, cykle, køre bil mellem afdelinger i kommunen. Men det kan i sig selv også være illustrativt.

Man går sagen med udgangspunkt i de procestrin, man har kortlagt i før-interviewet. Nu går vi fra procestrin til procestrin og ser, hvad der konkret sker. Denne metode er rigtig god til:

- Vigtige detaljer. Fx hvordan man konkret håndterer ansøgninger; dokumenterer hændelser etc.
- Konkrete data. Ved at registrere datoer på papirer; måle tid på procestrin m.v. fås en reference ift. målinger.
- Fysisk layout. Det gælder lokaler, såvel som it-systemer. Er der struktur og orden eller rod?
- Robotter - kortlægning af hver eneste klik; af hver eneste operation i en arbejdsgang

Brown-Paper workshoppen

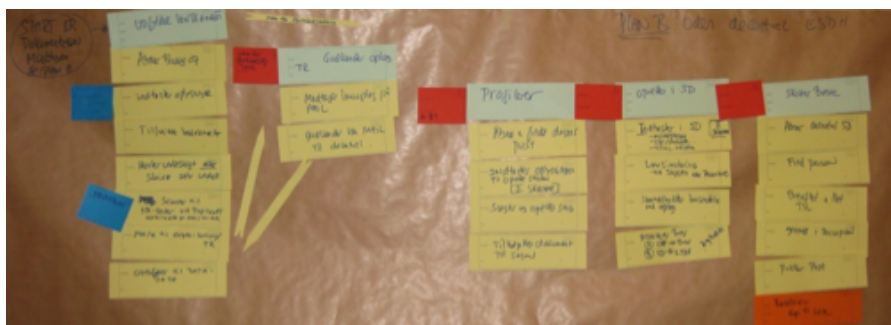
Workshoppen har deltagelse af alle de roller, der indgår i processen. Fra starthændelse til sluthændelse. Hvis der er mange medarbejdere, der indtager rollerne – altså fx 200 SOSU-hjælpere – skal de naturligvis ikke deltage alle sammen. Her udvælges nogle få, der kan repræsentere resten.

Workshoppen anvender - som navnet siger – et stort stykke brunt papir der hænges op på væggen. På dette anbringes nu

papkort, der illustrerer procestrin, aktiviteter, hændelser, breve/blanketter m.v.

I KLAR kombinerer vi kortlægning ud fra BPMN symboler med kortlægning fra Value Stream Mapping.

Fra BPMN har vi hændelser, "gateways", svømmebaner og blanketter/breve. Fra VSM har vi procestrin, bunker, gennemløbstid og procestid m.v.



Tegnforklaring:

Procestrin

Et sammenhængende stykke arbejde. Stopper når sagen lægges i afventer eller skifter hænder

Gateway

Hvor der er to eller flere hovedveje sagen kan gå. Bruges ved procestrin.

Bunketid

Bunketid mellem to procestrin

Hændelser

Det der igangsætter processen og markerer dens afslutning. Kan også være hændelser der produceres eller modtages undervejs.

Aktivitet

Procestrin består normalt af flere aktiviteter. Måden procestrinet konkret håndteres på

Breve/blanketter m.v.

Digitale såvel som analoge breve, blanketter, datameddelelser etc.

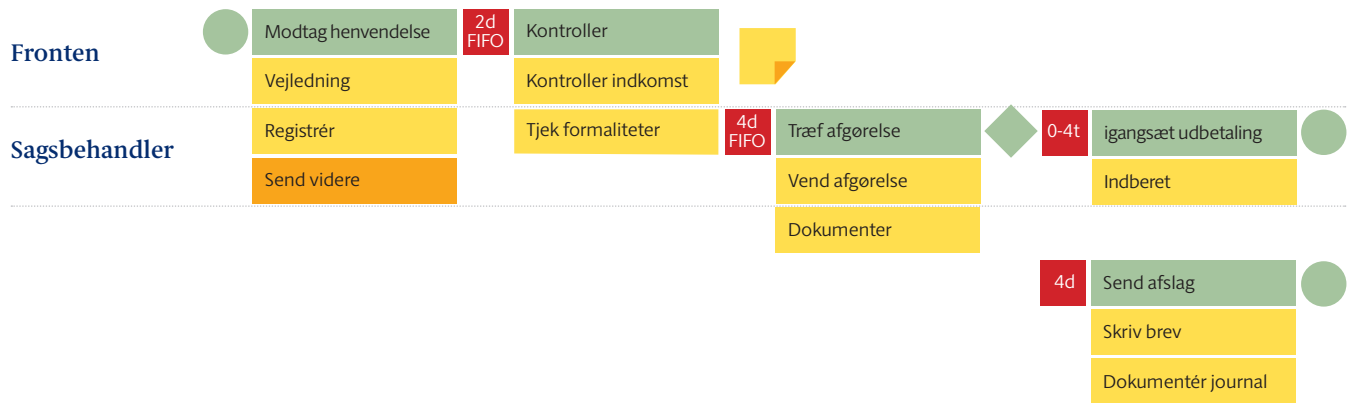
Afvigelse

Afvielser skrives på orange kort, hvor de parkeres indtil de evt. bliver vigtige. Fokus er på hovedstrømmen

Ideer

Ideer skrives på blå kort

Her ses hvor en proces kan være kortlagt med papkortene:

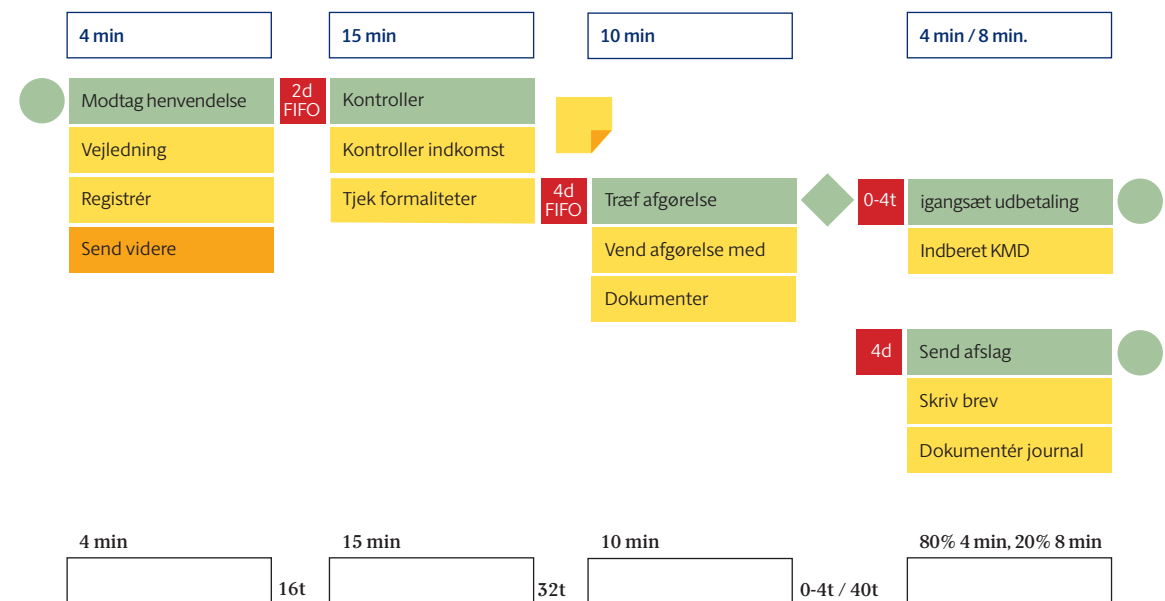


De grønne kort viser procestrin (modtager henvendelse, kontrollerer, træffer afgørelse, og herefter enten igangsæt udbetaling eller send afslag). De hænger ud for den rolle/aktør, der udfører opgaven. De røde viser bunketid/hviletid mellem procestrinene. Her bør både fremgå varighed og det

princip man anvender, når man fortsætter med sagen. Fx FIFO (Først ind først ud). De gule viser aktiviteterne under hvert procestrin, og den ene orange en afvigelse – som man ikke er gået videre med i denne kortlægning. Rhomben eller "gatewayen" illustrerer et sted, hvor der kan komme to

efterfølgende procestrin. Der er også et gult brev, der måske illustrerer en tjekliste, en blanket eller lignende.

Kortlægningen er først færdig, når der også er data på.



Procestid: 80 % 23min, 20 % 27 min
 Gennemløbstid: 80 % 50t, 20 % 88t
 Procestid/gennemløbstid = 0,8 til 0,5 %

Som det er vist her, har man udregnet forholdet mellem procestid og gennemløbstid. I eksemplet er det under 1 %. Med andre ord ligger sagen stille i mere end 99 % af den tid kommunen har den. Det vækker ofte interesse i fornyelse af arbejdsgangen.

Gode spørgsmål – vær nysgerrig

Det er ikke så meget grammatikken i spørgsmålene som en ægte nysgerrighed, der er vigtig, når man kortlægger processer. Det er helt afgørende, at proceskonsulenten tager sit projekt mål alvorligt og virkelig bestræber sig på at forstå, hvad der kan være årsager til problemerne hhv. i designfasen samt i løsninger på problemerne.

De gode spørgsmål er altså nysgerrige og målrettede. Men de er også åbne. Det er spørgsmål a la:

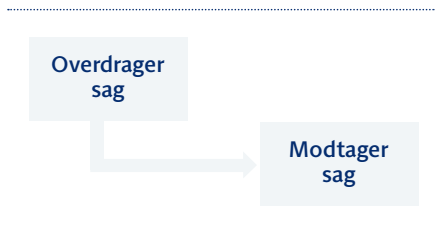
- Hvordan starter processen?
- Hvordan prioriterer I mellem opgaverne/sagerne?
- Hvad gør I her?
- Hvordan gør I det?
- Hvor ofte?
- Hvor lang tid er der gået siden forrige procestrin? Hvor lang tid tager det?
- Hvad sker der så?

Spørg endelig ikke: "Så sker der vel...," eller "Hvorfor gør I dog det...?" Det første spørgsmål er gættende, og du tager meget vel fejl. Det andet er dømmende, og lukker af for oplysninger.

"Hvordan" er det vigtigste spørgsmål i kortlægningsfasen

En klassisk fejl i kortlægningsfasen er, at man glemmer at spørge "hvordan", når eksperterne fortæller, at de opretter en sag, sender et brev, overgiver sagen til en anden etc. Det er særligt vigtigt ifm. alle sagsoverdragelser eller steder, hvor en sagsbehandler interagerer med en anden eller borgeren.

Når eksperten siger "Så overdrager vi sagen videre til Jobcenteret", er det helt afgørende at forstå, hvordan den sendes videre, og hvordan den modtages. Sker det med en post-it?, en avis i et system? Ved et møde? Hvad modtager jobcenteret? Hvad gør jobcenteret, når de modtager sagen?



Figuren kunne dække over følgende processer:

- **Skrækscenariet:** Sagsbehandleren sender en avis til jobcenteret. Den går ind i bunken og ugen efter, bliver den behandlet. Nu spørger jobcenteret sagsbehandleren om sagen. Sagsbehandleren tager sig af det dagen efter og sender sagen til jobcenteret. Her ligger den igen i en uge eller to, før den bliver fordelt til en sagsbehandler. Som igen lader den ligge i et par uger.

- **Mønstereksemplet:** Sagsbehandleren overdrager ansvaret for sagen i det fælles administrationssystem til Jobcenteret. Her indgår den i den fælles indbakke, der tømmes hver dag, ved at sagsbehandlerne trækker sager fra den, når de har færdiggjort en anden sag. Kl. 15.00 er sagen modtaget af en sagsbehandler, der er ved at gennemgå materialet.

Faglig review

– Et stærkt supplement

En supplerende stærk metode er faglig review. Det består i, at én ekspert læser fx 10-20 sager igennem og evaluerer sagerne fagligt:

- Har man gjort det, som er vedtaget i kommunen?
- Gør man det loven foreskriver?
- Arbejder man fagligt solidt og godt, fx ud fra de værdier kommunen har vedtaget?
- Har sagerne en tydelig struktur. Veldokumenterede, men ikke overdokumenterede?

I KLAR-metoden ender løsningen altid med en kort rapport, der samler op på gennemgående træk og kort resumerer synspunkter på hver enkelt sag. Herefter gennemgås rapport og sager i en workshop med alle sagsbehandlere og ledelsen. Målet er her at få drøftet betragtningerne. Det er første skridt mod en positiv forandring.

Målinger og målemetoder


I ovenstående eksempler er der allerede foretaget nogle målinger. Fx er der under kortlægning sat procestid på de enkelte procestrin, ventetid på bunkerne og fordelingstal på afvigelser og rhomber/gateways.


Bedste bud

Metoden der er anvendt kaldes "Bedste bud". Ved bedste bud skal de deltagende eksperter blive enige om et "bedste bud".

Typisk hjælper konsulenten med ved at byde ind – gerne overdrevent højt eller småt. Et eksempel på et forløb er vist i den blå tekstboks.

Eksempel på Bedste bud:


Konsulent (K)


Ekspert (E)

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

Ekspert (E) 1:
"Ved vi ikke"

K:
"Tager det en time?"

E 3:
"Nej slet ikke"

K:
"5 min?"

E 1:
"Nej mere, måske 30 min."

E 2:
"15 min!"

E 3:
"Jeg siger også 30 min."

K:
"Altså 15-30 min."

E 2:
"Lad os sige 20 min."

E 1 og E 3:
"Enige!"

Sagsregistrering

Lidt i lighed med det faglige review, gennemgås en række sager. Det kan være fx 50-100 sager. I sagerne registreres nu typisk gennemløbstid/varighed; hvor tit noget er gennemført m.v.

Selvregistrering

Selvregistrering kan bruges til fx at få opgjort antal gange noget sker over en tidsperiode, hhv. hvor lang tid det tager.

Det er fx anvendeligt, hvis man gerne vil have styr på, hvor mange sager der kommer fordelt på typer; hvor mange telefonhenvendelser der kommer (igen fordelt på type); hvor tit der er fejl etc. Samt for alle sammen hvor lang tid det tager.

Udfordringen og det svære ved denne metode er, at der forinden skal være dannet et godt overblik over det, der skal registreres og, hvad det betyder.

Lad os sige vi gerne vil have styr på, hvad folk henvender sig om. Så skal vi forinden have listet henvendelsestyperne op, for at fx 10 sagsbehandlere struktureret kan tælle det op, og vi kan få nogle gode data ud. Men hvis der er uklarhed om, hvad fx "Regler" betyder, kan det indebære, at sagsbehandlerne sætter krydserne meget forskelligt.

Case:

Sagsregistrering

I en analyse af sygedagpenge blev 60 sager gennemgået. De viste bl.a. at der ind imellem gik op til 20 uger fra sagen var modtaget til første samtale. Det var især i sager med alvorlige sygdomme. Men der var ingen vedtaget faglig standard eller grund til at udsætte samtalen.

I en anden analyse af pladsanvisning viste det sig, at særlig én sagsbehandler på dagplejeområdet var 2-3 mdr. om at få genbesat en ledig plads med et nyt barn. Sagen lå i bunke. Det kostede kommunen 500.000 kr. årligt.

Derfor kræver metoden at man først bliver enige om begreberne; dernæst pilottester og endelig gennemfører målingen.

Case:

Selvregistrering

I en analyse af lønområdet registrerede medarbejderne i Høje Taastrup over 14 dage antal henvendelser fordelt på kategorier og tidsanvendelse.

Det viste sig, at 20 % af arbejdstiden blev brugt på henvendelser, og at fx mere end 600 timer årligt gik på spørgsmål vedr. lønsedler.

Nedbrydning af arbejdstid

En anden metode til at analysere tidsforbrug er at nedbryde den ugentlige arbejdstid på alle opgaver. Det kræver først, at man har fået lavet et opgavelandkort og dernæst, at hver medarbejder individuelt fordeler sin arbejdstid. Metoden er identisk med metoden beskrevet under Screening se side 13.

Tilfredshedsundersøgelser

Det kan også være stærkt at spørge samarbejdsparter, brugere og øvrige parter om tilfredshed med processen. Altså fx hvor godt de føler sig behandlet, oplyst etc. Om de oplever at ydelserne har god kvalitet m.v.

Hvis en proces leverer et underprodukt til en anden proces i kommunen, repræsenteret ved en anden afdeling, vil tilfredshedsundersøgelsen kunne rette sig mod denne afdeling. Altså ikke nødvendigvis borgere, virksomheder og foreninger.



5.

Designfasen

... optimeringsprincipper, workshop, handleplan

Designfasen

Designworkshoppen

I KLAR er hovedaktiviteten i Designfasen den store workshop. Her vil vi prioritere, at alle medarbejdere deltager – det giver størst ejerskab. Men der kan jo være tilfælde, hvor det ville betyde 30 eller flere deltagere. I dette tilfælde må repræsentanter deltage i workshoppen, og så kan alle for eksempel dukke op på andendagen og få præsenteret resultatet de sidste 2 timer.

Dagsorden for workshoppen

1. Start med at gruppen fælles gennemgår kortlægningen og data fra analysefasen.
2. Præsentation af projektmålet.
3. Eventuelt gennemgår, leger med og prøver forskellige optimerings-principper.
Idefasen. Her formuleres ideer fra deltagerne til den fremtidige proces. Hvad kan gøres for at opfylde projektmålet? I denne fase er kritik bandlyst.
5. **Designfasen.** Nu designes de nye arbejdsgange ud fra ideerne. Det er workshopledernes opgave at tage fat i de mest lovende og radikale ideer først – da de ofte vil gøre "mindre" radikale ideer unødvendige at drøfte.
6. **Konklusionsfasen.** Her skal der gives håndslag på, at det er den fremtidige proces.
7. **Konsekvensvurdering.** Konsekvenserne af den nye proces beregnes og vurderes ift. effektivisering (=ressourcer), kvalitet, service og trivsel. Det skrives op og relateres til de forandringer, der er foreslået.
8. **Handleplan.** Her omsættes ideerne og fremtidens proces til en konkret handleplan. Nogle ideer kan realiseres uden videre, mens andre vil kræve mere forberedelse. Fx beslutninger, kompetenceudvikling, tilretning af værktøjer, udvikling af standarder m.v. Alt dette bør indgå i handleplanen. Se også side 39.

De syv spildtyper i Lean

1. Overproduktion

Man leverer mere end den der skal modtage egentlig har behov for.

I administration er klassikeren overoplyste sager, pga. manglende faglig standard for, hvornår en sag er oplyst.

2. Ventetider

Her menes at en medarbejder eller leder afventer, at en anden kan blive færdig, så de kan fortsætte arbejdet. Næppe det store problem for sagsbehandlere, der har flere typer opgaver. Men ventetiderne på it-systemer er relevant.

3. Flytning (af materialer)

Når papir, maskiner, udstyr etc. flyttes rundt flere gange.

4. Transport (af medarbejdere)

Når medarbejdere skal flytte sig fysisk for at løse en opgave. Klassikeren er ansatte i ældreplejen, hvor vej-tiden i sig selv er spild (men nødvendig til en vis grad)

5. Fejl og mangler

Fejl og mangler i ansøgninger, overdragelse af sager, i it-systemer m.v. som optager tid.

6. Lager (ophobning)

Indkøb af papir, udstyr, maskiner, materialer etc. lang tid ud i fremtiden. Binder kapital og plads og risikerer at være unyttigt, når der er brug for det.

7. U hensigtsmæssige processer

Aktiviteter og procestrin som ikke skaber værdi til processen, fx (ekstra-)kontroller, visitationer, registreringer, indsamling af oplysninger man allerede har.

Optimeringsprincipper

Lean litteraturen arbejder med 7 spildtyper (se forrige side)

I KLAR har vi udviklet på principperne og vendt dem om. Vi har vendt dem til positive værdier, da vi tror på, at vi hellere vil strække os ud efter noget godt, end at flygte fra noget dårligt. Vi bygger på den anerkendende tilgang til forandring.

Men spildtyperne er der jo, og de er relevante fx, når vi skal estimere effektiviseringspotentialer ifm. screeningen.

Nogle af spildtyperne har vi udfoldet og nuanceret i forskellige typer, fordi vi har erfaring for, at de spiller en stor rolle i kommunale administrative processer.

Gør kun det, der skaber værdi

Dette princip anvender vi altid. Med værdi mener vi her for kunderne – som kan være den umiddelbare bruger og samfundet. Vi kan ikke nøjes med at se på den umiddelbare bruger. I Byggesagen er ansøgeren naturligvis vigtig, men det er naboerne i høj grad også (det er for deres skyld, vi har byggesagsbehandling) og ligeså resten af samfundet.

Princippet anvendes til at se på, hvor mange ting vi gør som egentlig skaber værdi ift. ovenstående. Det kan være en øjenåbner.

Tast kun én gang

Princippet giver vel sig selv. Der er ingen fordele ved at taste data ind flere gange. For det første spilder man tid, for det andet øges risikoen for, at der opstår fejl, når de forkerte data indtastes.

Princippet er godt, når det er tydeligt, at data genindtastes mange gange. Fx:

- Ansøger indtaster data – som kommunen og myndigheder allerede har. Det kan være adresse, civilstand, indtægt, formue og meget mere.
- Kommunen modtager ansøgning og indtaster i fagsystem.
- Dernæst - en del af dette i ESDH-systemet.

Gør det rigtigt første gang

På den ene side et "banalt" princip, for det er naturligvis det eneste rigtige. På den anden side i praksis langt fra det normale.

Princippet er anvendeligt i processer, hvor der er mange fejl og tilbageløb. Typisk fejl der opstår i samarbejdsflader. Når ansøgeren ikke udfylder ansøgning korrekt; når forberedelsen af en sag i afdeling A ikke svarer til behovet i afdeling B; når posten ikke fordeles korrekt, eller sagen ikke oprettes korrekt osv.

Case:

Ansøgning om kontanthjælp

I en kommune var 90 % af alle ansøgninger fejlbehæftede – som for borgerne betød, at afgørelsen trak ud, og for sagsbehandlerne ekstra arbejde med at give besked til borgere, og til jobcenteret.

Kommunen besluttede sig nu for at bruge tid på at vejlede borgeren grundigt ifm. ansøgningen. Herunder lave en plan for evt. manglende oplysninger. Fejlene er nu nede på 5 %

Kommune: Hedensted



Case: Dagpengerefusioner

Når en medarbejder bliver syg, kan kommunen, efter tre uger, anmode om sygedagpengerefusion. Her er mange mio. kroner at hente. Men hvis institutionerne, skolerne, virksomhederne i kommunen ikke mærker konsekvenserne af manglende inddrivelse, risikerer man at miste refusioner. I en del kommuner dækkes hele eller dele af vikarbudgettet decentralt således af de forventede indhentede refusioner. Hentes refusionen ikke, er der ingen penge til vikarer.

Analysen af årsagerne til fejlene kan anvende "5xhvorfors" metoden:

Eksemplet slutter med tre "hvorfors" spørgsmål og kunne fortsætte med at udrede, hvilke informationer de så har brug for.

Hvorfor opstår fejlene?

Fordi afdeling B ikke giver os de nødvendige informationer?

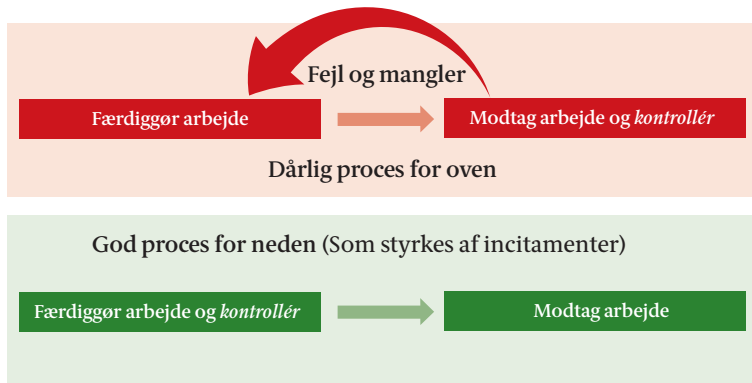
Hvorfor giver I dem ikke de nødvendige informationer?

(vendt mod afdeling B)
Vi ved ikke, hvad de har behov for?

Hvorfor kender I ikke dem?

Vi har ikke en beskrivelse eller en blanket, der angiver hvad de har behov for. Vi får tit sagerne tilbage, men det står mig ikke klart, hvad behovet er?

Fejlanalysen vil også have gavn af egentlig dataopsamling. Dvs. optælling og måling på årsager og kilder til fejl for herefter at kunne løse dem alt efter, hvor meget de fylder. I en kommune betragtede vi fx alle henvendelser som udtryk for fejl og mangler i processen. En henvendelse kommer, fordi de parter vi giver ydelser mangler information, ydelse etc. På en time brainstormede og strukturerede teamet og konsulenterne alle kilder til fejl, hvorefter medarbejderne i de næste 14 dage registrerede antal gange fejlene opstod og tidsforbrug på at rette dem. Alene én kilde til fejl kostede 600 løntimer om året.



Incitamenter fremfor efterkontrol

Der findes ikke processer uden kvalitetskontrol. Men ofte er incitamenter – altså tilskyndelse – til at gøre tingene rigtigt, et stærkere middel end kontrol, forstået som inspektion.

Tilskyndelse bygger på, at den der udfører en opgave har interesse i og forstår meningen med at gøre tingene rigtigt. Efterkontrol kan bestå i at en anden – end den der udfører opgaven – forstår meningen med at gøre det rigtigt. Det er uheldigt, hvis det er tilfældet. For så begår udføreren fejl.

Incitamenter kan være økonomiske. Fx at man ved at en korrekt udført opgave påvirker vores afdelings regnskab positivt. Kan også være værdimæssige. Fx at korrekt udført opgave, understøtter kommunens politik om sammenhæng på tværs af siloer. Jeg ved hvad næste led i processkæden har brug for af oplysninger.

Standardisér det bedste

Hvad er en standard? En standard er ifølge Wikipedia: "... en teknisk specifikation, der er pålagt og/eller bredt accepteret af de personer, som bruger den i hverdagen eller arbejder med det dagligt, som den gældende måde at udføre en bestemt opgave på."

Læg mærke til ordene: "pålagt og/eller bredt accepteret", "bruger den i hverdagen", "den gældende måde at udføre..."

Eksempler fra kommunernes verden:

Standardbreve.

Fx indhente oplysninger, afgørelser m.v.

Tjeklister.

Det er lister, der anvendes til at tjekke, om man har fået alle oplysninger, at alle nødvendige forhold er kontrolleret m.v.

Metoder.

Nogle af disse er der lovgivet om – fx Arbejdsevne-metoden, Funktionsevne-vurdering, VVM-metoden m.v. Men skal de også anvendes i hverdagen – som det fremgår af definitionen ovenfor – kræver det, at metoderne i praksis anvendes ens.

Processer/arbejdsgange/ procedurer.

Dvs. en standard for, hvordan man generelt og specifikt går frem i en sag. Fx at vi altid holder et møde med borgeren og vejleder ham/hende. At vi altid laver partshøring i denne type sager etc.

Standard for sprog og begreber.

Medicinens verden ville ikke kunne fungere uden et fælles sprog for diagnoser. I kommunerne er Fælles Sprog III på sundheds- og ældreområdet velkendt, men på andre områder er det også brugt.

Hvorfor standarder?

Et begreb som uarbejdsdygtighed ift. sygedagpenge, fleksjob og førtidspension er fx helt centralt og kan koste mio. af kroner og halvdårlig sagsbehandling, hvis ikke der er samme forståelse.

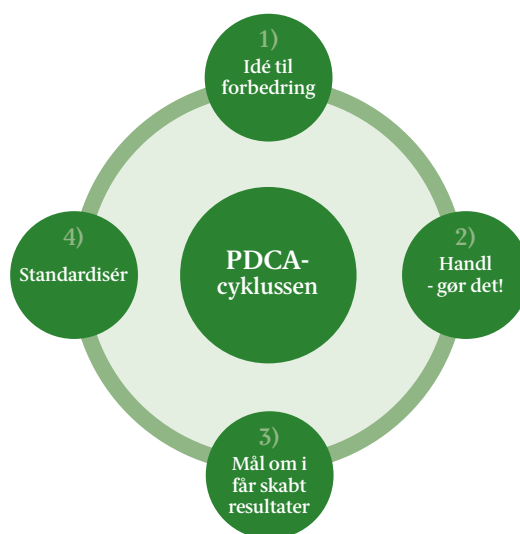
Standarder for kvalitet.

Hænger sammen med de forrige. Men det handler her om, at der er en standard, der er gældende for, hvornår der er skabt kvalitet nok i processen. Hvornår er sagen oplyst tilstrækkeligt?

Der er flere formål med standarder:

1. En standard tillader, at hvem som helst i et team kan løse opgaven, når den der har haft den har fri, er på ferie, er syg etc.
2. En standard er med til at give et fælles og ens serviceniveau overfor borgerne. Det skal ikke variere tilfældigt efter, hvem sagsbehandleren er.
3. En standard giver også kun ét sted at vedligeholde de værktøjer og metoder, som kommunen anvender.
4. Den fastlægger et kvalitets- og serviceniveau, der reducerer fejl
5. Endelig er hele ideen i standarder, at man altid anvender den aktuelt bedste. Det er ikke i sig selv nok, at vi bare gøre det ens, vi går efter at bruge bedste praksis.

Figuren her kaldes PDCA-cyklussen (Plan-Do-Check-Act). Men kan også formuleres som en cyklus, hvor der formuleres ideer til forbedring. De implementeres. Det tjekkes, om de skaber resultat. Når de gør – gøres de til standard.



Match opgaver med de rette præferencer og kompetencer

Nu vi har fundet frem til den bedste proces, er det vigtigt, at de der skal udføre opgaverne både har præference og kompetence for at udføre opgaven.

- **Præference:**

Har man i kraft af personlighedsprofil præference for opgavetypen. Nogle mennesker trives med rutineprægede driftsopgaver, andre med udviklingsopgaver. Nogle mennesker trives med detaljer, andre med helheder. Nogle trives med menneskelige relationer, andre med administration, papir, tal og bogstaver. Det afgørende er, at man fokuserer på, hvilken type profil opgaven kalder på. Det er muligt man ikke lige har den, men så er det en opgave over tid at finde den.

- **Kompetence:**

Har man kundskaber og nok "stjerner på skulderen" til at kunne varetage opgaven. Kundskaber er såvel de formelle og dokumenterede, men også de lidt mindre dokumenterede som fx sociale kompetencer. Kender man it-systemerne, opslagsværkerne, lovgivningen, standarderne etc. Men også om man kan holde en samtale med en svært syg borger.

Stjerner på skulderen handler om, hvorvidt man formelt og ift. kommunens bestemmelser kan træffe bestemte typer afgørelser.

Case:

Den dygtigste først

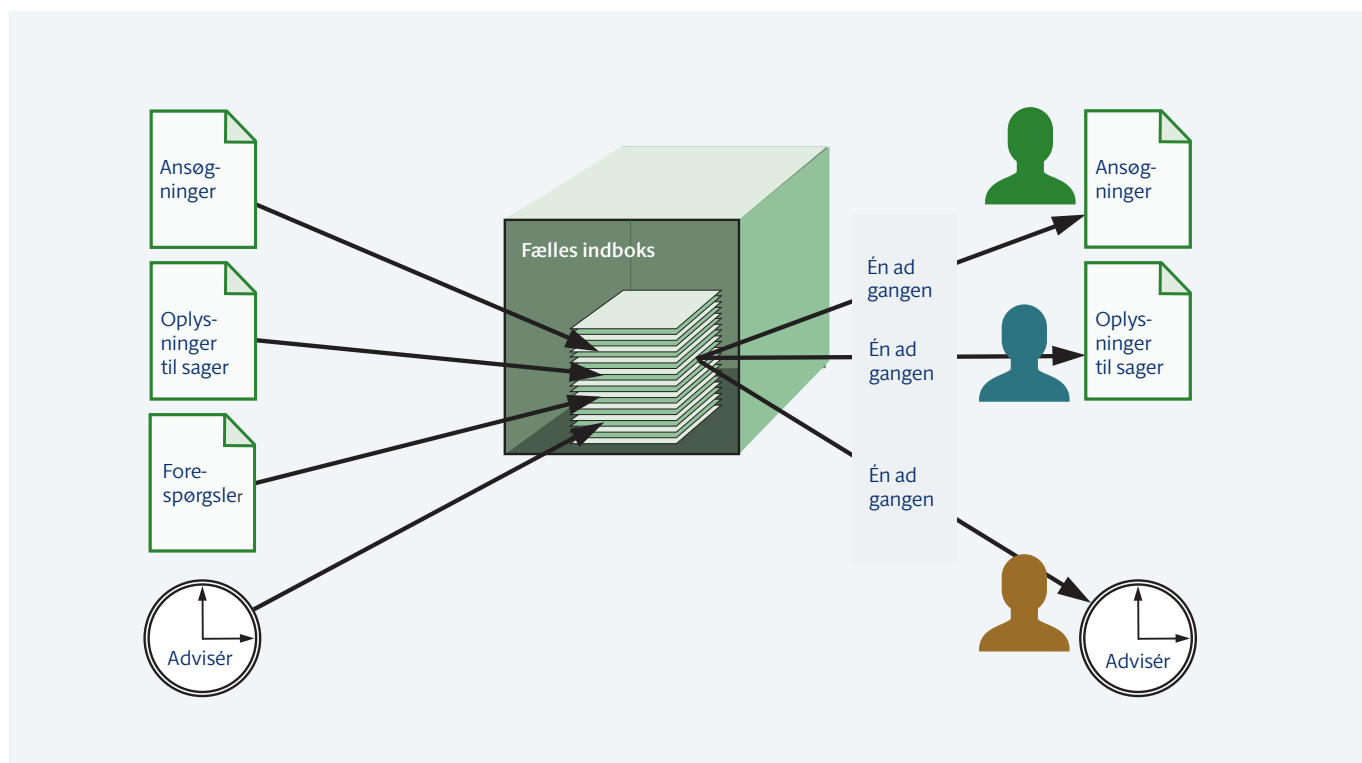
I en kommune var det eleven, der modtog sager og fordelte dem til teamet. Det førte til længere sagsvarighed og ofte fejl i sorteringen. Nu satte man de to mest erfarne og dygtigste sagsbehandlere op foran i processen. Det betød, at antallet af sager der kunne afsluttes umiddelbart steg voldsomt.

En sag ad gangen

Forstyrrelser i arbejdet er en kilde til stress, fejl og mangler og ineffektivitet. En undersøgelse i USA af en gruppe studerende viste, at 7 sekunders afbrydelse fører til et produktivitetstætsfald i de næste 15 minutter.

Derfor er det bedst kun at arbejde med en sag ad gangen. Det betyder konkret, at sagsbehandlere trækker en sag, gør den færdig, eller det så færdig som de kan. Lægger den fra sig og trækker en ny. Indbakken skal ikke være personlig.

Dette princip kan godt vække modstand, fordi det gør op med "hver sagsbehandler, sin sagsstamme". I den grønne tekstboks på de næste sider har vi udfoldet potentialet og udfordringerne ved denne - i sig selv - meget simple måde at fordele sager på.



Fra CPR til ægte teams

På det sociale område, beskæftigelse, ydelser og meget andet fordeles sager som ofte efter CPR-nummer. Hver sagsbehandler har sin stamme af sager – for eksempel alle de sager, der vedrører de borgere, der født den 1. eller 2. i måneden. Hovedargumentet er: "På den måde kommer jeg til at kende mine borgere, og omvendt borgerne til at kende mig". Spørgsmålet er imidlertid, om argumentet er stærkt nok? I flere kommuner skifter sagsbehandlere job efter i snit et til tre år. Det er selvfølgelig ikke så heldigt, men det fjerner argumentet om, at man kender sine borgere.

Der ligger ofte en langt stærkere og mere grundlæggende værdi eller antagelse til grund for CPR-nummeropdeling end argumentet om kendskab, nemlig at:

*"det er retfærdigt": "Vi modtager alle lige mange sager".
"Hvis jeg er forud for de andre, altså har afsluttet mine sager hurtigere, skal jeg selv nyde godt af det". "Hvis min kollega er bagud, fordi hun smøler eller har været syg mere end mig, så skal hun selv klare skærene"*

Det er ikke altid lige let at få disse ting sagt – det er ikke rigtig pænt, men det er alligevel ofte en grundlæggende antagelse eller værdi bag CPR-nummeropdelingen. Og den dukker op, når en virkelighed med teamfordeling bliver meget "truende". Vi har også bevæget os ind på et felt, hvor det er svært at "modargumentere". Det er ikke muligt at sige, om den ene "retfærdighed" er bedre end den anden. Men lad os se det fra borgerens vinkel.

Posthus med CPR-nummeropdeling – Nej vel!

Hvad er det retfærdige ved, at jeg som borger henvender mig til kommunen med en ansøgning samtidig med min nabo, og hun får den løst på 15 min, mens min varer 14 dage, fordi min sagsbehandler havde mere travlt, var på ferie, var syg eller lignende. Alle kender det fra posthuset, dengang man ikke trak et nummer. Forestil dig nu, at Posthuset oven i købet var sådan indrettet, at man blev placeret i en kø efter sit CPR-nummer. Der stod man så som nummer 14 i køen for CPR-numre 06-10, mens man kunne se, at der kun var to personer i køen med CPR-nummer fra 01 til 05. Hvem ville finde sig i det? Alternativet til CPR-nummeropdelingen er uhyre enkel – det kaldes trækstyring.

Trækstyring ved straksafgørelse

Lad os tage et kontor, hvor sagerne i praksis kan straksafgøres. Her vil man lave en fysisk eller elektronisk "hylde", hvor alle nye sager kommer ind og ligger. Når en sagsbehandler er færdig med en sag, går han til hylde og henter en ny sag, gør den færdig og går til hylde igen. Sagsbehandleren har altid kun én sag på skrivebordet ad gangen. Det er undersøgt: Det giver også meget mindre stress. Hvis sagsbehandleren bliver forstyrret undervejs – af for eksempel et telefonopkald – har vi ikke indført ægte trækstyring. For telefonopkaldene er også en opgave, der først bør løses, når man har tid. Telefonopkald og enhver anden opgave, der dukker op, bør i praksis sættes i kø, indtil nogen har tid.

Trækstyring ved langvarige sager

Lad os nu tage et kontor med mange langvarige sager med mange procestrin. Det vil sige trin, hvor der for eksempel hentes oplysninger fra omverdenen, som man må afvente, eller hvor personen er til afklaring. Vi indretter os igen med "hylde". Nye sager kommer ind på en fælles hylde, hvor de trækkes, når der er kapacitet. De sager, som sagsbehandleren har gang i, lægges så på en fysisk eller digital afventerhylde – med andre ord i nærarkivet. Hvad der kommer ind af meddelelser, afklaringer m.v. lægges på en indhylde til denne sagsbehandler. Sagsbehandleren tømmer den løbende én for én. Når hylde er tømt, og en sag eventuelt er afsluttet, er der ressourcer til at tage en ny sag ind – altså at gå til "nye sager"-hylde".

Manglende ressourcer bliver tydelige

Nu bliver manglende ressourcer meget tydelige. Hvis "nye sager"-hylde – fysisk eller digital – vokser, bliver det tydeligt for enhver, at gruppen ikke kan følge med. En leder bør holde øje med hylde hver eneste dag. Bunkerne kan ikke længere skjule sig rundt omkring i fysiske eller digitale indbakker. Det kræver imidlertid også stram styring. Målet skal være, at indbakken er tømt hver dag. Hvis der gerne må ligge 20 sager, er det svært at se, om der i virkeligheden ligger 30 eller 10 sager. Ledelsens rolle i at skabe en sådan fordelingsrutine er meget afgørende, og opgaven er stor. Der skal jo gøres op med grundlæggende antagelser og værdier. Ledelsen skal have skabt et ægte team. Et team hvor alle medarbejdere oplever sig som værende deltager på ét hold med fælles mål. Det er ikke mig, der kæmper med min kollega om at være bedst eller have flest eller færrest sager. Vi arbejder sammen om, at vi løser opgaverne i den takt, de kommer. Hvis en sagsbehandler er hurtigere end sin kollega, er der flere mulige strategier:

- Han kan være glad for, at han er effektiv frem for at være sur over, at kollegaen er ineffektiv.
- Han bliver belønnet af chefen og af kollegaerne.
- Den langsommere sagsbehandler trænes og uddannes, indtil han bliver så hurtig som den hurtige. Vi deler bedste praksisser.

Et ægte team er helt og aldeles forskelligt fra teams, hvor sagsbehandlere med de samme kompetencer mødes en gang om ugen og drøfter sager. Et ægte team fungerer som et håndboldhold, hvor spillere med forskellige evner sammen arbejder for at nå deres mål. Nogle er gode på stregen, andre på fløjen og atter andre i målet. Nogle scorer ti mål, andre to. Forskellighed er ikke et problem, men en forudsætning. Men at opbygge en sådan ånd og kultur, når man er vant til at have hver sin bold, kræver en massiv ledelsesindsats.

Saml opgaver

Processer med mange zigzag løb – hvor der er mange aktører involveret i at løse opgaven – bør altid give overvejelse om, at opgaverne kunne samles på færre hænder.

Der kan være gode grunde til, at mange aktører er involveret i en sag – når de er det pga. deres kompetencer og præferencer (Se ovenfor). Men i det øjeblik sagen skifter hænder, er vi ude i et minefelt. Der er risiko for, at sagen kommer i bunke, at der tabes viden, at den der modtager ikke får nøjagtig de oplysninger, som han/hun har brug for. I de tilfælde hvor præferencer og kompetencer ikke taler for opgavesplitning, bør opgaverne samles. Enten hos en enkelt person eller i et team.

Gør arbejdet parallelt

Når aktiviteter udføres én efter én øges naturligt hele gennemløbstiden. Det er i de fleste tilfælde til ugunst for den, der skal modtage ydelsen. Derfor er det altid en god idé at lede efter muligheder for at udføre flere aktiviteter parallelt.

Fx kræver en række sager på miljø, natur og planområdet, at der skal foretages undersøgelser ift. både miljø, natur og planbestemmelser. Man kan designe processen, så det sker serielt. Altså først den ene undersøgelse, så den anden og så den tredje. Det kan fx være, at den ene afdeling siger "nej" i 80 % af sagerne, og derfor er det en dårlig idé at lade de andre oplyse sagen samtidig, da deres arbejde så vil være spildt. Det kan omvendt være, at der typisk siges "ja" generelt eller i en bestemt type sager. I disse tilfælde kan det være smartere at gøre tingene parallelt. Der spares gennemløbstid.

Skab flow

Det er ikke usædvanligt at en sag ligger stille i 99 % af den tid der tager fra henvendelse til sagen er afsluttet. I disse 99 % af tiden ligger sagen i bunker (fysiske eller elektroniske). Sagen afventer, at den næste i rækken tager sig af den.

Det er selvfølgelig ikke tilfredsstillende for kunderne – borgere, virksomheder m.v. – der ønsker at få svar på deres henvendelse. Men det viser sig også at gå ud over effektiviteten. For hver gang man lægger en sag fra sig og tager den op igen bruges "omstillingstid". Der kommer også flere rykkere og klager – som også tager tid.

Mentalt kan det være en stor omstilling at vende sig af med bunkerne – men fordelene er store.

Udfordringen i den kommunale forvaltning er, at medarbejderne næsten altid varetager mange forskellige opgaver. Til forskel fra fabriksarbejderen ved samlebåndet der udfører den samme og den samme og den samme opgave dag ud og ind. Medarbejderen i kommunen udfører måske procestrin i 10 forskellige processer, som kommer i mere eller mindre forudsigelige mængder og hyppighed.

En strategi for at skabe flow kan dog lykkes og kræver typisk:

- At processerne er standardiserede. Man har en standard for hvordan sager modtages, oplyses etc. Alle bruger den og alle kender den. Man har måske endog standardtider for, hvor lang tid det tager for forskellige processer
- Denne standard kan fx have opdelt sager i dem der kan straksafgøres (hvis man har den slags) og så straksafgøre dem på stedet. Og dem der ikke kan straksafgøres – fordi det vil kræve møder, ekstra oplysninger etc.
- Nu opbygger man data for tilstrømning af sagerne – eller de hændelser som udløser sagerne, samt de hændelser der optræder undervejs i en sag og som kræver fornyet handling. Hvis dette lykkes, ved vi nu statistisk hvor meget arbejde der skal leveres på forskellige tidspunkter.

- Så er det tid til at bemante arbejdspladsen efter opgavemængde.
- Denne metode bør og skal suppleres med at matchet mellem opgavemængde og ressourcer kontinuerligt synliggøres. Enten ved at man tydeligt kan se den store fælles papirindbakke, hvorfra sager trækkes. Eller ved at man digitalt kan se den store fælles indbakke af forskellige hændelser.
- Og suppleres med en strategi for hvordan mismatch mellem opgaver og ressourcer håndteres. Sender vi folk hjem når der er for lidt at lave? Bruger vi overarbejde eller forflytning af folk når der er for meget at lave?

Case /

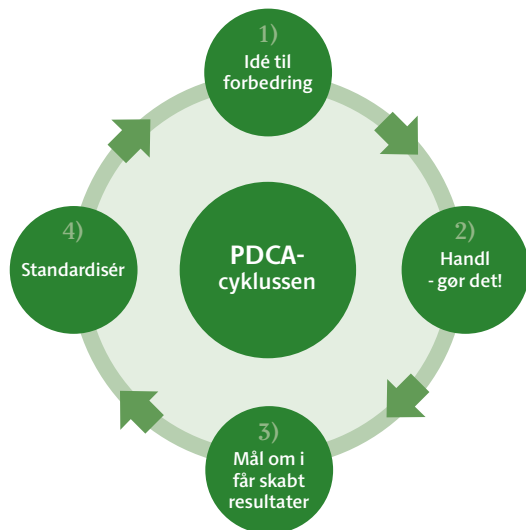
I en kommune tog det i snit knapt 28 dage fra et forældrepar udmeldte deres barn fra daginstitution til et nyt barn havde fået et tilbud. Da opsigelsesperioden var 30 dage, kunne man næsten aldrig nå at genbesætte en plads med det samme. Konsekvensen var, at pladser hele tiden stod tomme. Det skyldtes bl.a. at Dagplejen for alle dagplejebørnene to gange skulle svare på oplysninger eller godkende Pladsanvisningens forslag i denne indledende fase. I designfasen viste det sig, at hverken Dagplejen eller Pladsanvisningen egentlig syntes det var nødvendigt. I stedet for overgik hele processen med at finde et nyt barn til en ledig plads til Pladsanvisningen. Gennemløbstiden på 28 dage kunne reduceres til få minutter.

Gennemløbstid

Uden flow - Samlet gennemløbstid med procestid markeret med mørkegrønt

Handleplanen

Handleplanen omsætter idéer til konkret handling. En handleplan bør som minimum have en kort beskrivelse af handlingen, hvem der har ansvar, deadline og status. Status kan fx være Plan, I drift, Måling og Standard. Så følger den PDCA cyklussen (se side 33)



Idé	Handling	Ansvar	Deadline	Status
Skranken validerer ansøgninger ved modtaget	Udarbejd tjekliste for ansøgningen	Dorthe	15. marts	Plan
Bedre vejledning på nettet til ansøgere	Revider vejledningen	Dorthe + Finn	15. marts	I drift
Kortere samtaler med fokus på hele situationen	- Kompetenceudvikling ift. samtale. Kursus	Inge	15. maj	I drift
	- Fælles sprog fælles værdier. Seminar, teammøder m.v.	Lars	15. juni	Plan

Dokumentation af arbejdsgange

Der findes en mængde forskellige metoder til at dokumentere processer. Bl.a:

- Workflow
- Brown Paper
- VSM – Value Stream Mapping
- BPMN (Business Process Modelling Notation)

Alle metoder har fordele og ulemper. Det væsentlige er, at man dokumenterer.

Fordi:

- Man kan dele viden med andre
- Der kommer fokus på, hvad der er aftalt, at man skal gøre

Man skal vælge det dokumentationssprog, der passer til det man vil lave.

KL og Kombit bruger BPMN.

Dokumentation i BPMN

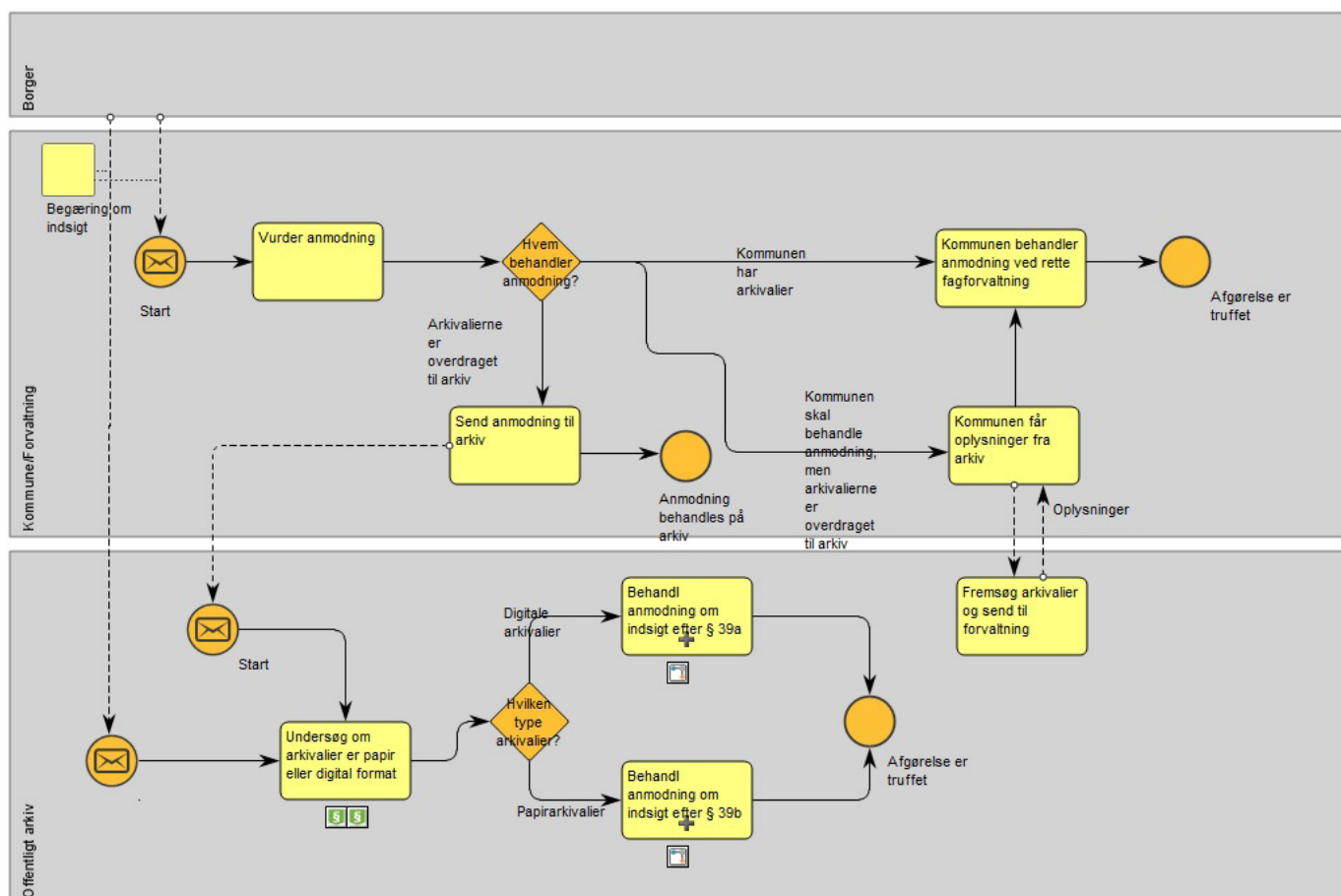
Skal man kun optimere en proces i en afdeling i kommunen, kan man lige så godt lade sit brune papir hænge og ændre på det. Men har man:

1. en proces der går på tværs af mange afdelinger, eller anvendes af flere geografisk spredte enheder (fx flere borgerservicecentre)
2. mange processer der hænger sammen på tværs – og måske uigennemskueligt

er BPMN rigtig god til det, fordi BPMN bruger "hændelser". En hændelse kan fx være "Ansøgning modtaget", "Borger udeblevet", "Indkomst ændret" etc. Nogle gange fødes hændelser uden for kommunen og trigger en proces. Andre fødes inde i processerne og trigger noget i andre processer.

Her er et eksempel på en proces i BPMN. Processen viser ansøgning om ledsager efter Sociallovens § 97 til borgere med nedsat fysisk og psykisk funktionsevne.

Figur
Eksempel på BPMN proces



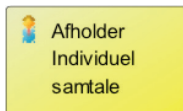
Symboler der bruges i BPMN:



Samtale gennemført modtaget”

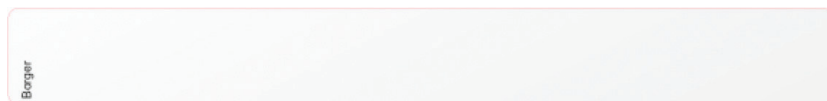
Hændelser (Event)

En hændelse Angiver noget der er sket – modsat en aktivitet der angiver at noget skal gøres. Oftest vil det være starten og slutningen på processen og viser, hvilke forretningshændelser der igangsætter en arbejdsgang. Fx ”ansøgning modtaget”, ”21 dage siden henvendelse”, ”Klage modtaget” etc.



Aktiviteter

En aktivitet er en konkret opgave, der skal løses. Aktiviteterne danner tilsammen en proces. Et diagram viser derefter, hvilke opgaver der skal løses, samt evt. hvordan de skal løses (aktiviteter). En korrekt arbejdsgang viser de gode arbejdsgange er der ofte vist aktiviteter – enten direkte i diagrammet eller i noterne til de enkelte opgaver. Nu er det beskrevet hvordan man løser opgaven. Det kan være her, at forskellen der gør en forskel ligger.



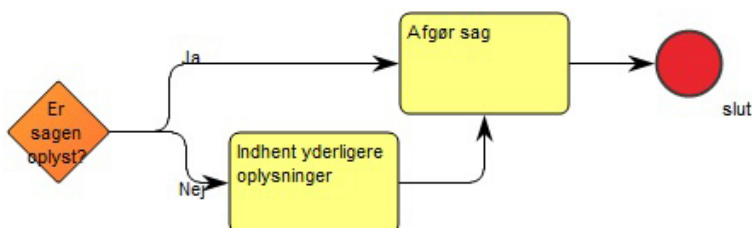
Pool/Roller/aktører

Arbejdsgangdiagrammerne viser med svømmebaner, hvem der udfører hvilke opgaver. Det bør aldrig være på personniveau, men pege på roller eller aktører. Fx kommunen og borgeren.



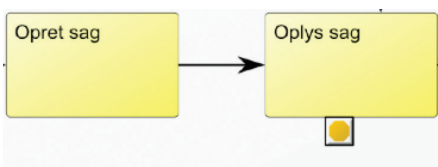
Databehov/Blanketter

Diagrammet viser endelig, hvilke databehov der er i de forskellige opgaver/aktiviteter. Det kan være vist meget summarisk, som en bestemt blanket i KL's Blanketsamling eller meget specificeret som de konkrete data der er brug for lige her, fx ”Personlig indkomst”, ”Cpr-nr.” etc.



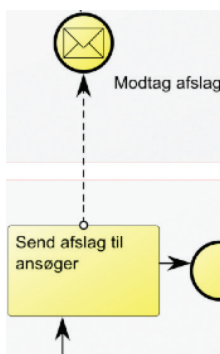
Gateway

Gateway'en afspejler at der skal træffes et valg i processen ud fra et sæt af forudsætninger. Symbolet bruges til at splitte og samle processen. Der er forskellige variationer af gateway'en.



Flowpile

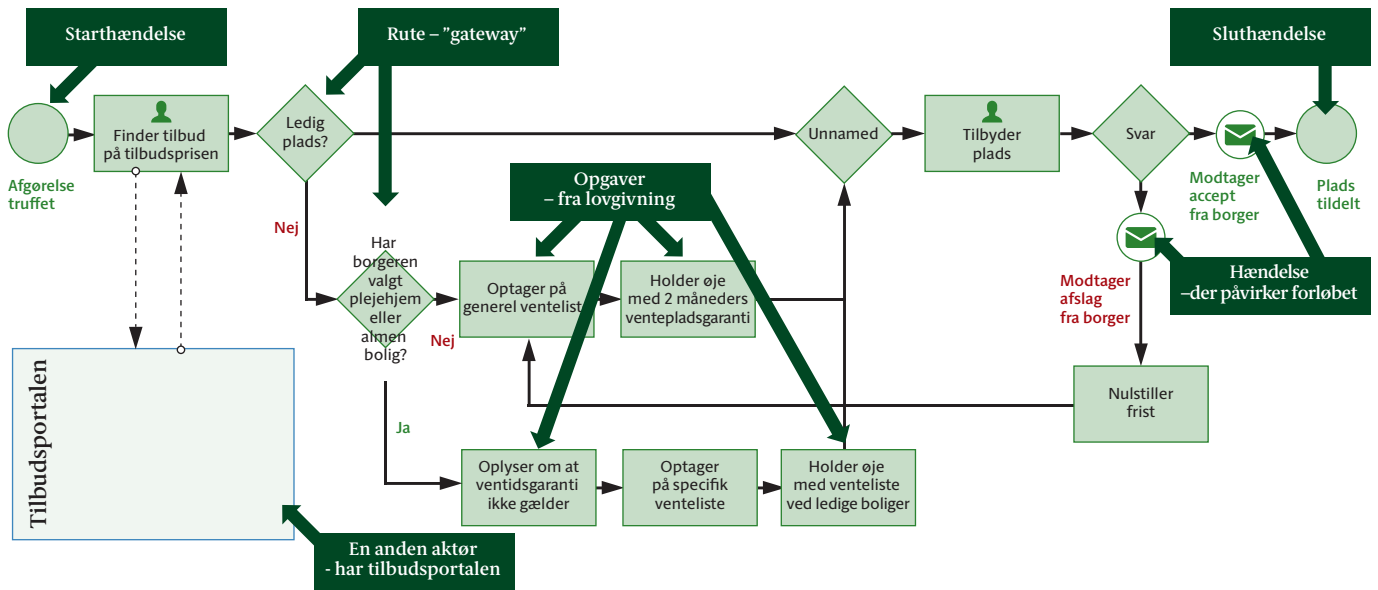
Der er to slags pile; **sekvenspile** og **beskedpile**. Sekvenspile er fuldt optrukne og forbinder hændelser og aktiviteter inden for en pool. Disse pile krydser aldrig poolgrænser.



Beskedpile

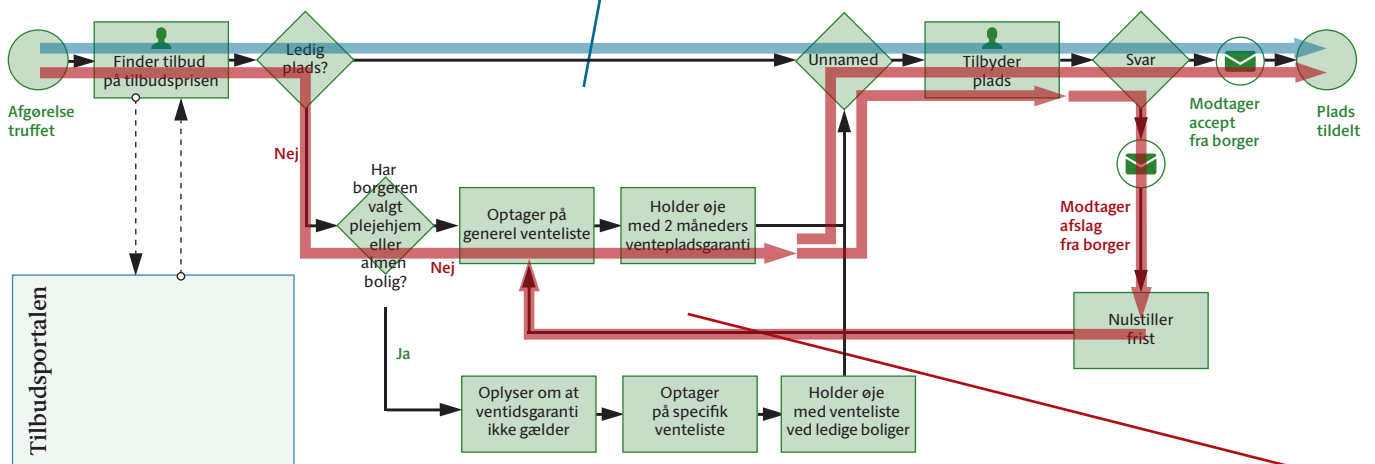
er stiplede og går på tværs af pools. Disse pile forbinder aktiviteter i de forskellige pools, og viser, når der for eksempel en interaktion som en hændelse eller besked.

Lad os så se på to diagrammer:



Diagrammet viser, hvordan symbolerne anvendes.

1. Læsning. "The Happy Flow". Læses således: Når afgørelse er truffet, findes tilbud på tilbudsportalen. Hvis der er en ledig plads tilbydes den. Og hvis der modtages accept fra borgeren, er pladsen tildelt.



BPMN diagrammerne har nogle begrænsninger. Bl.a. Det er ikke muligt direkte fra diagrammet at se "performance" eller KPI'er. Gennemløbstid, procestid, kvalitet etc. er ikke direkte synligt. Det er muligt med tekst og kommentarer at tilføje disse data. Det er en mangel, fordi disse data ofte fortæller en væsentlig historie. Løsningen kan være at have flere modeller til flere formål.

Arbejdsgang
ell. **forretningsproces**
(forretningsgang)?

Arbejdsgang:
Beskriver hvad man gør.

Forretningsproces:
Beskriver hvad man skal gøre
– regel og lovbaseret.

2. Læsning – eksempel: "Afvigelse fra Happy Flow". Læses således: Når afgørelse er truffet, findes tilbud på tilbudsportalen. Hvis der IKKE er en ledig plads, og borgeren IKKE har valgt specifikt plejehjem/almen bolig, optages han/hun på generel venteliste, og der holdes øje med 2 mdr's ventepladsgaranti. Når der er en ledig plads, tilbydes den. Hvis borgeren siger nej tak, nulstilles fristen og borgeren opskrives igen på den generelle venteliste. Således forsætter det, indtil borgeren accepter tilbuddet.



6.

Opfølgning og tilsyn

Vi sikrer os at handling og resultater indfinder sig

Opfølgning og tilsyn

KLAR-projektet er ikke færdigt, før den optimerede proces er realiseret og det er målt, om den har skabt den effekt, vi ønskede.

Derfor skal der følges op på:

- At aftalte handlinger gennemføres. Se Handleplanen side 32 som netop indeholder opfølgning.
- At resultaterne opnås som ønsket. Den er straks sværere. I værste fald har vi taget helt fejl i designfasen og konstrueret en proces, som skaber dårligere resultater. Det er ikke sandsynligt. I mange tilfælde går det imidlertid ikke altid som planlagt. Derfor skal der løbende følges op.

Opfølgningen har fokus på:

Kaizenmøder / tavlemøder

Resultater
- Skaber vi de resultater, som er målet med processen? - Det er her KPI'erne er vigtige.
Input, ressourcer, output
- Kan vi håndtere opgavemængden (inputs), med de ressourcer vi har, så vi ikke bygger bunker?
Proces
- Gør vi det, vi har aftalt? - Følger vi standarder?

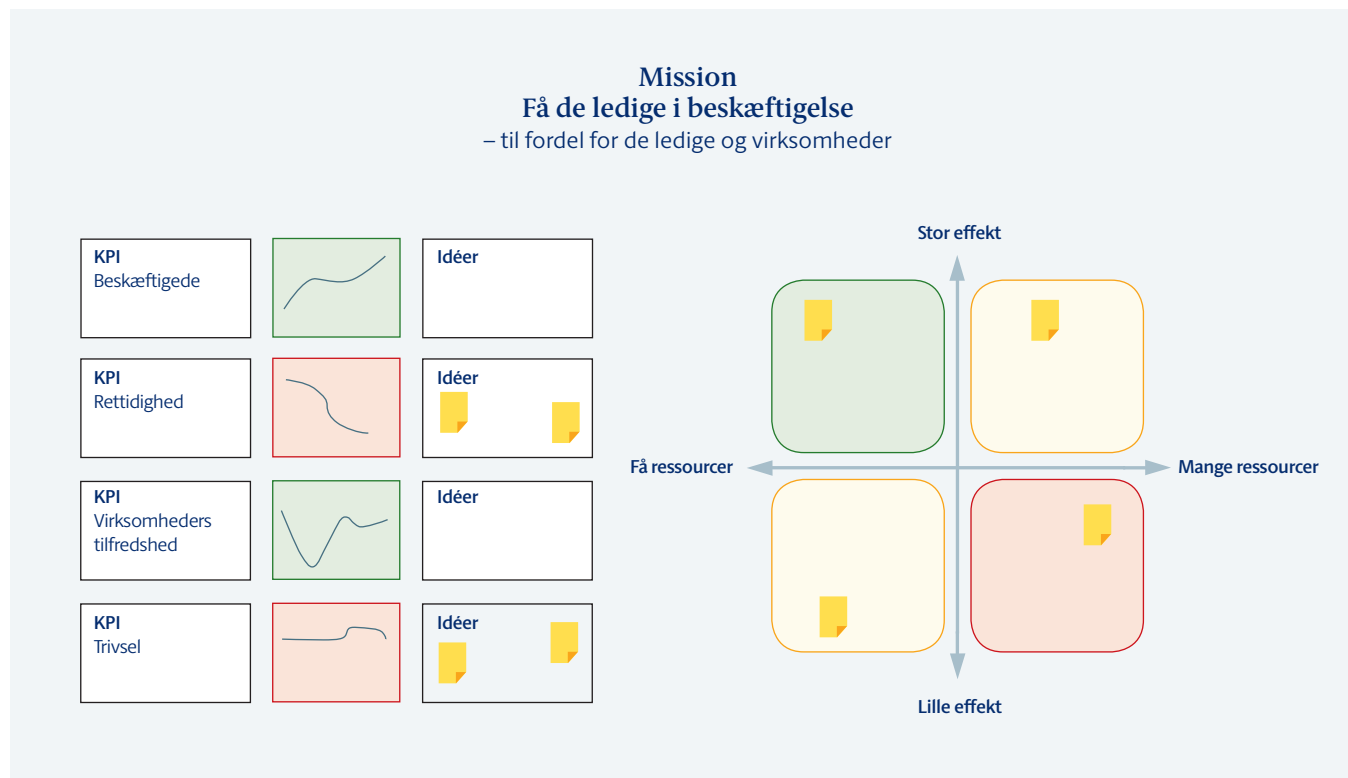
Opfølgningen kan fx ske ved ugentlige Kaizen eller tavlemøder. Mødets opgave er:

- At kontrollere status ift mål/KPI og måske også sagsmængder og ressourcer.
- At udvikle og tage stilling til ideer der forbedrer måltal
- At beslutte hvad der sættes i gang
- Kontrollere status på øvrige aktiviteter.
- Ofte holdes møderne stående i 15-30 min. Mødernes fokus er handling.

Figur

Mål- og forbedringstavle (KAIZEN)

Tavlerne kan styres ved hjælp af en tavle. Fx som denne:



På tavlen hænger måltallene/KPI'erne til venstre og aktuelle målinger lige til højre. Som man se er to af KPI'erne i rød – og det er også dér, der er udviklet nye ideer. De nye ideer prioriteres herefter på tavlen til højre. Hvis ideen vurderes at have stor effekt placeres den højt på tavlen. Hvis den vurderes at koste få ressource til venstre på tavlen. Derfor er feltet oppe til venstre – det grønne felt – det bedste felt. Mens det røde felt (Lille effekt, mange ressourcer) er det dårligste felt.

De ideer der udvælges kan herefter trækkes over på en handleplan – fx som den der er vist på side 39.

Tilsyn

Med tilsyn menes at ledelsen i praksis konstaterer om aftaler, standarder m.v. overholdes.

Det er **IKKE** et udtryk for mistillid, men en kvalitetssikring, der er helt nødvendig for, at man stadig kan opretholde flow. Et tilsyn kan organiseres ved at ledelsen udtrækker antal sager hvert kvartal fra hver medarbejder og gennemgår dem for at se om kvaliteten er i orden. Er den ikke i orden, kan man målrettet arbejde med kompetenceudvikling med den enkelte medarbejder.

Automatisering af processer – RPA (Robotic Proces Automation)

RPA er software, som kan efterligne et menneskes arbejde ved brug af eksisterende brugergrænseflader. Softwaren kan automatisere simple, gentagne, regelbaserede opgaver, der er enkle at implementere. Når en opgave er 'sat op' i RPA kan den løses automatisk. Softwaren kan kun løse én opgave ad gangen, men den kan løse mange forskellige opgaver efter hinanden, og den kan arbejde hurtigt og hele tiden. KL har udarbejdet en del materiale til hjælp med automatisering af processer.

Hovedbudskabet om udvælgelse og dokumentation af processer, baseret på interviews med forskellige aktører, som har erfaring med RPA, er:

Valg af processer:

Der skal foretages en grundig for-analyse – screening og detaljeret kortlægning – så man sikrer sig, at processerne er egnede til automatisering.

Generelt er der valgt delprocesser til automatisering. Arbejdet med hele processer kræver mere arbejde og nogen gange brug af flere teknologier.

Man har primært erfaringer med at understøtte 'Happy flow'. Dvs. der er variationer i processen, som falder ud til manuel betjening.

Det er centralt at have et solidt grundlag i form af strukturerede data, ensartede regelbaserede og gerne optimerede processer. 'Knudrede' processer skal ofte rettes ud for at blive klar til automatisering.

Procesmining

Process mining er en form for avanceret arbejdsgangsanalyse, hvor man ved at analysere data kan få overblik over arbejdsgangene i sin organisation og dernæst bruge det overblik til at optimere sine arbejdsgange.

Process mining anvender algoritmer til at analysere store datamængder fra forskellige kilder. De kilder kan fx være it-systemer, logfiler, sensorer og andre datakilder, der er relateret til en given arbejdsproces.

Process mining giver en datadrevet indsigt i, hvordan en arbejdsproces udføres i praksis. Det foregår ved, at process mining analyserer, hvordan opgaverne udføres, og hvilke ressourcer der anvendes. På den måde kan man identificere flaskehalse og ineffektive trin i arbejdsprocessen. Den viden kan man bruge til at opnå en mere omkostningseffektiv arbejdsproces.

Læs mere om procesrelaterede teknologier på:
videncenter.kl.dk/teknologier



Arbejdsgangsanalyse og – metode

Drejebog 3.0 2024

KL
Weidekampsgade 10
2300 København S
Tlf. 3370 3370
kl@kl.dk
www.kl.dk

✕ @kommunerne