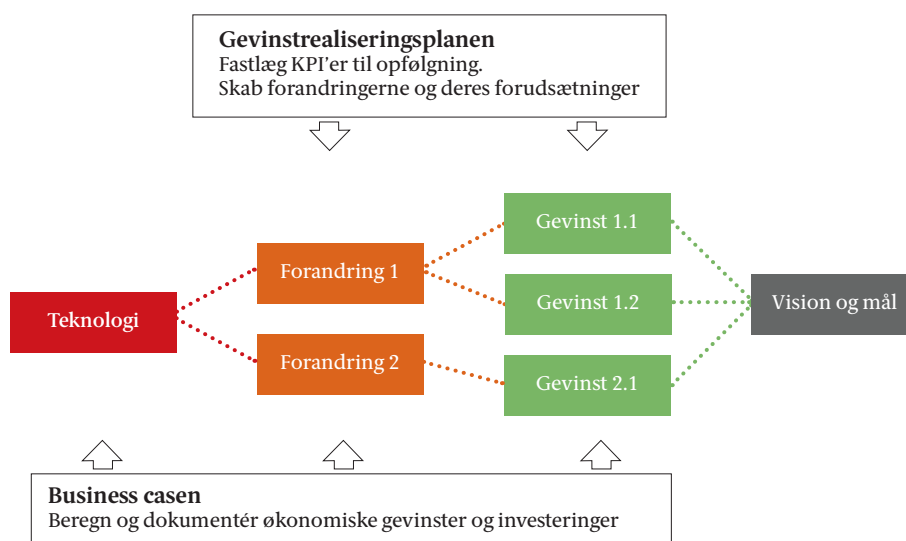




## 04

# Gevinstrealisering

arbejdet med gevinsttræer  
og forandringsteori



# Indhold

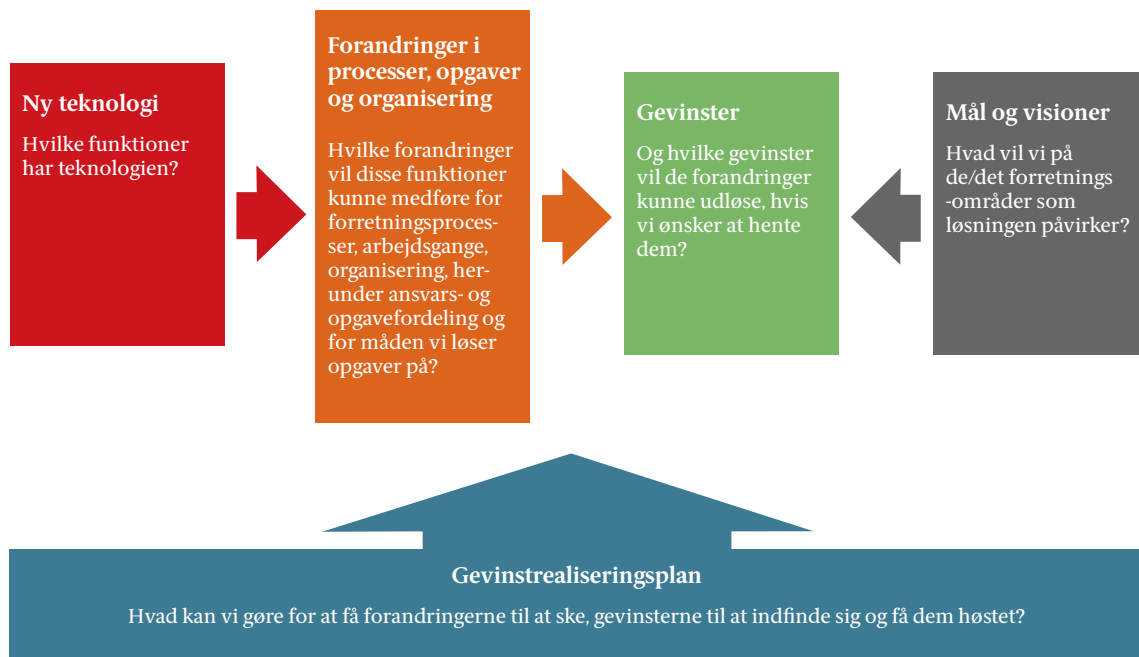
Indledning – hvorfor forandringsteori og gevinsttræer?	4
Arbejdet med forandringsteori og gevinsttræer	4
Mål og visioner	5
Forståelse af den ny teknologi	5
Forandringer i processer, organisering og opgaver	5
Prioriter eller end i uoverskuelige forandringer	5
Gevinsterne	6
Overgang til business case	6
Gevinstrealiseringsplanen	7
Kom i gang med gevinsttræer og forandringsteori	7
Mere viden	8
	8

# 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.

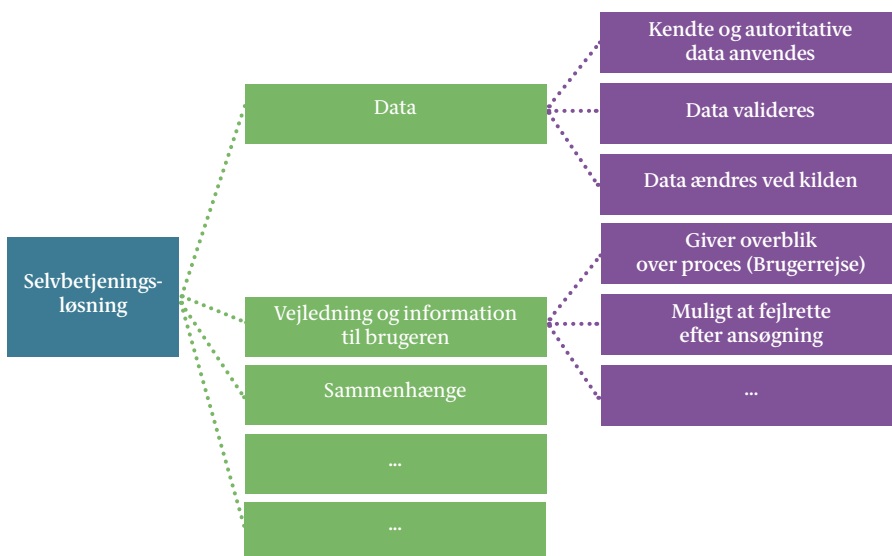
Flere af teknologierne er end ikke færdigudviklede endnu. Dertil har de mange funktionaliteter, som rammer mange steder i opgaverne mm.

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](http://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.

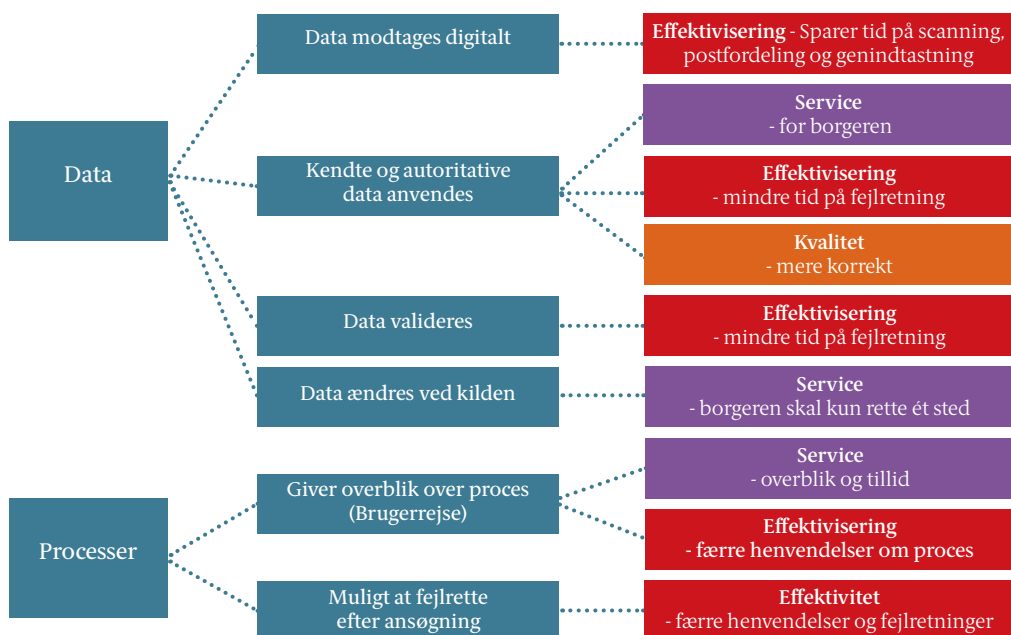
- Følg med på [www.kl.dk/gevinstrealisering](http://www.kl.dk/gevinstrealisering), hvor vi løbende vil publicere forandringstræer fra kommunerne, samt begreber/systematikker for at beskrive dem.
- Tjek metodeguiden "Gevinstrealisering – forandringstyper" for et overblik over typiske forandringer med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

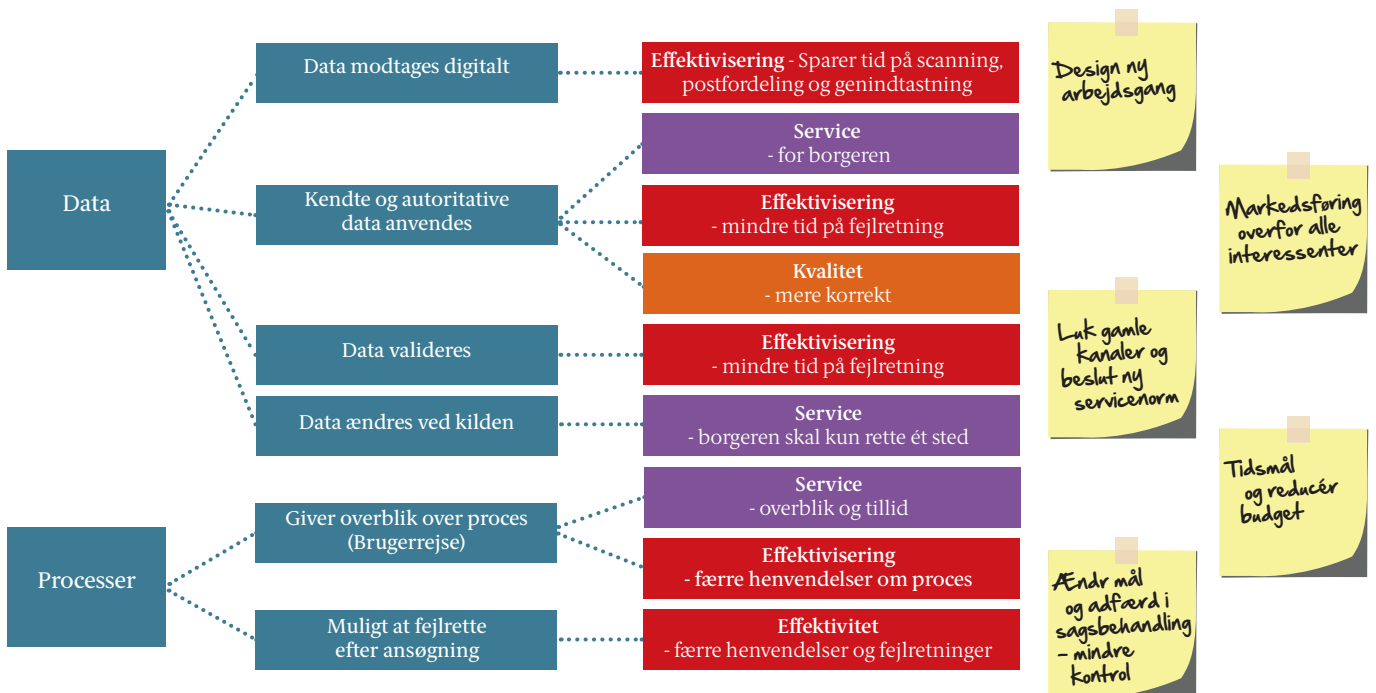
De gule lapper er naturligvis ikke den endelige plan. Afhængig af gevinsternes omfang, skal planen tilpasses. Man laver

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 brugerindtægt og test af idéer [lige her](#)

---