# Inspirationspapir

Dette inspirationspapir har til formål at sætte spot på nøgleaktiviteter, der er forbundet med gevinstrealisering og rammeværktøjet. Det anbefales endvidere at orientere sig i alle dokumenter, som er stillet til rådighed omkring gevinstrealisering generelt fra KL og på KSD fra KOMBIT, før I går i gang med rammeværktøjet.

Nøglen til succesfuld gevinstrealisering er

* At identificere succeskriterier og gevinster ved implementering af KSD i kommunen og forpligte sig på dem
* Udpege en gevinstejer til gevinsterne og beslutte, hvor og hvordan gevinsten omsættes
* Omsætte succeskriterier og gevinster til SMARTe mål
* Udføre basline-og eftermålinger, der er handlingsorienterede og sammenlignelige i forhold til jeres mål
* Tage beslutninger om, hvilke aktiviteter der skal igangsættes på baggrund af eftermålingerne
* Have fokus på forandringerne i kultur og adfærd der skal til for at nå målet

Rammeværktøjet giver jer en række redskaber, som kan støtte jer i ovenstående succesfaktorer. Hvis værktøjet tages i brug, vil det være muligt at styre efter de gevinster, I ønsker at opnå ved implementering af KSD. Baselinemålingerne skal omsættes til konkrete målpunkter baseret på de SMARTe mål[[1]](#footnote-1), I opstiller. Efterfølgende vil I, ud fra eftermålingerne kunne reagere og igangsætte initiativer, såfremt der ikke er den rette fremdrift og samtidigt og ligeså vigtigt – følge med i, om I har nået målet, og om gevinsten dermed kan realiseres.

Rammeværktøjet hjælper jer med værktøjer til at opstille konkrete mål at styre efter (SMARTe mål) samt vurdere potentialer, tjeklister til metodevalg til indsamling af data før og efter implementering og en handlingsplan for, hvordan der skal styres/reageres ud fra udviklingen i de konkrete målinger.

I rammeværktøjet er der gennemgående eksempler på, hvad de enkelte aktiviteter indebærer, og hvad der skal tages stilling til i processen. Dette dokument er til inspiration for personer, der skal arbejde med gevinstrealisering og sætter fokus på nogle af de vigtigste begreber og opmærksomhedspunkter i arbejdet med at komme fra SMARTe mål til realisering af gevinster.

Processen, som rammeværktøjet understøtter, er vist med grønt nedenfor.

### Rollefordeling i gevinstrealiseringsarbejdet

Følgende roller er essentielle for gevinstrealiseringsprocessen. Derudover anbefales, at der nedsættes en styregruppe, der udgøres af nedenstående roller. Rollerne kan indskrives i fanen ”Forudsætning for gevinstrealisering” i rammeværktøjet.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Rolle | Ansvar | Hvem? |
| Styregruppe formand/ Gevinstejer | \_Ejer Business Casen  \_Har overblik over samtlige gevinster i projektet  \_Ansvarlig for at skabe rammerne for at forandringer og gevinstrealisering kan finde sted | Den øverst ansvarlige for KSD projektet i kommunen.  Ex: Direktør, leder, eller  Økonomichef (Den eller de ledere der har den største gavn af gevinsten) |
| Gevinstan-svarlig/Forandringsansvar-lig | \_Ansvarlig for realisering af gevinst  \_Estimerer og godkender gevinst  \_Godkender handleplan  \_Godkender SMARTe mål og delmål  \_Ansvar for prioritering af potentialer  \_Godkender målopfyldelse og overgang til drift  \_Støtter forudsætninger for forandringer  \_Eksekverer på - og udmønter forandringsinitiativer  \_Udførende på handleplan | Leder ex. ydelseschef  (leder af den del af organisationen hvor gevinst og forandring finder sted) |
| Gevinst- og forandrings- projektleder | \_Udførende på Rammeværktøj  \_Indsamler og leverer data til gevinstejer  \_Følger op på handleplan  \_Følger op på tidlige indikatorer  \_Facilitering af møder med målgruppe  \_Støtte til forandringsansvarlig  \_Styring af aktiviteter på baggrund af eftermålinger | KSD projektleder i Kommunen |
| Udvalgte brugere af systemet | \_Bindeled mellem projekt og brugere  \_Er ambassadører for forandringen og udviser ny adfærd  \_Udfører målinger  \_Deltager i opfølgningsmøder | Ex. Superbrugere /centrale videnspersoner på sygedagpengeom-rådet. |

### SMARTe mål

Hvis I ønsker at kunne følge op på, om implementeringen af KSD opfylder mål og giver de gevinster, I ønsker at opnå, kan det være en rigtig god ide at gennemføre SMARTe måls processen, som stilles til rådighed i rammeværktøjet. Dermed får I taget stilling til en række vigtige faktorer i forhold gevinstrealiseringsprocessen. Dels får I præciseret, hvilke områder der **Specifikt** fokuseres på i jeres målinger, og at de er **Målbare** og dermed egnede til at udføre baseline- og eftermålingerne ud fra. En anden vigtig drøftelse er **Accepten** af målet, hvor især gevinstejeren kommer i spil ved at godkende, at målet understøtter de gevinster I ønsker at opnå. Ved at gøre målene **Realistiske** og **Tidsbestemte** får I drøftet og planlagt, hvornår målet er opfyldt og dermed også, hvornår I forventer, at gevinsten er realiseret.

Ovennævnte er alle elementer, der skal bruges i det efterfølgende arbejde med at planlægge, udføre og følge op på jeres målinger.

Når I planlægger / udarbejder de SMARTe mål, kan det være en fordel samtidigt at tage stilling til, hvordan I vil udføre baselinemålinger og eftermålinger. Det samme gør sig gældende, når I skal prioritere, hvilke SMARTe mål I vil gå efter. Det vil sige, hvor let er det at indsamle data og følge op på disse.

I rammeværktøjet og bilagene til drejebogen findes eksempler og værktøjer til, hvordan I gennemfører en workshop og omsætter jeres succeskriterier og ønskede gevinster til SMARTe mål.

Eksempel på SMARTe Mål:

”Arbejdstiden i Sygedagpengeafdelingen på journalisering og fordeling af dokumenter herunder scan, fordel, opret sag, stamdata mv, er reduceret med 85 %, et halvt år efter implementering af KSD”

### Fokus på forandringerne – Inspiration til aktiviteter i handlingsplan og udvælgelse af mål

I arbejdet med at identificere, hvad der skal måles på og tage stilling til, hvilke aktiviteter der skal igangsættes, såfremt eftermålingerne ikke viser den forventede udvikling, er det vigtigt at forholde dig til, hvilken **forandring** der er nøglen for at **opnå gevinsten**. Hvis I har arbejdet med gevinsttræet, har I arbejdet med denne kobling mellem system, forandring og gevinst.

Pointen er, at selvom man implementerer et system (IT-forandring), har man med mennesker at gøre, der skal igennem en forandringsproces i forhold til at arbejde på nye måder i det nye system. Det er disse forandringer, der er vigtige at fokusere på og lave handlingsplaner for. Faren er, at det tager unødigt lang tid, før forandringen sker eller slet ikke finder sted, og at gevinsten ved KSD ikke realiseres.

I eksemplet ovenfor er målet, at arbejdstiden med at journalisere og fordele dokumenter manuelt skal reduceres med 85 % på sygedagpengeområdet. KSD systemet giver mulighed for dette, idet kommunikationen med borger foregår igennem kommunikationsmodulet ”Mit Sygefravær”, hvorved sagerne oprettes automatisk i KSD og i mange tilfælde helt uden, sagsbehandlerene skal gøre noget. Med det nuværende system foregår kommunikationen via mail eller brev, og sagsbehandlerne har dermed kontakt med alle borgerne, enten ved at kvittere tilbage for modtagelse, eller når brevene scannes ind i systemet og lægges på sagerne.

Der er altså tale om med KSD, at denne ”Kontakt” med borgeren i høj grad forsvinder, og fokus vil være på de sager, hvor borgeren har kommentarer til sin sag.

For at komme tilbage til den forandring, der er nøglen til at opnå gevinsten, vil vi fokusere på to forandringer, som kan være vigtige fokusområder, når I udvælger målingen, men også når I laver handlingsplan for indsatsområder i forhold til implementering og opfølgning på eftermålingerne, såfremt der ikke er den ønskede udvikling.

Forandringerne, som vi har valgt at fokusere på i dette eksempel, er:

1. Der er noget kontakt mellem borger og sagsbehandlere, som forsvinder – Det kræver tryghed at slippe ”taget” i borgeren – dvs. uddannelse og deling af positive oplevelser ved brugen af KSD (”Systemet virker som de sagde”). Her kan en faktor være, at der dobbeltjekkes i systemet, om sagerne nu er oprettet rigtigt.
2. Der er en ny kanal, som skal anvendes af borgeren– det kræver viden om løsningen og de indgående kanaler for at kunne vejlede og kommunikere omkring disse kanaler. Dette kan være en faktor i forhold til, at selvbetjeningsløsningerne ikke anvendes, og der derfor stadig er manuel håndtering af sagerne.

I rammeværktøjet findes en række eksempler på, hvordan fokus på forandringerne kan omsættes til aktiviteter i handlingsplanen, og hvordan disse omsættes til konkrete målepunkter.

I vores SMARTe mål eksempel ovenfor valgte vi at måle på, hvor lang tid der bruges på opgaverne journalisering og fordeling i dag. Dels fordi tidsforbruget er relativt enkelt at indsamle data på og favner samtidigt de forandringer, der er på spil. Hvis eftermålingerne ikke viser et drastisk fald i arbejdstiden, kan der sættes ind med aktiviteter med fokus på ovenstående forandringer.

**Tidlige indikatorer på fremgang / udfordringer**

Der er naturligvis andre faktorer end de forandringer, der er opstillet i eksemplet, som kan spille ind på resultatet af eftermålingerne så som uventede problemer med systemet eller modstand mod forandringer, som ikke er identificeret i starten af projektet. Derfor er det en fordel løbende at have fingeren på pulsen både før, under og efter implementeringen af KSD. Ved løbende at indsamle information om fremgang eller eventuelle forhindringer, der udfordrer de mål, I har sat jer, får I mulighed for at reagere imellem målingerne og undervejs i hele forløbet og skaber samtidig den nødvendige viden, der ligger til grund for aktiviteter baseret på eftermålingerne.

Eksempler på aktiviteter:

* Opstil delmål for målopfyldelse, og hvilke tidlige indikatorer der kan synliggøre fremgang/tilbagegang, og hvilke aktiviteter der skal iværksættes på denne baggrund.
* Vær i løbende dialog med brugerne af systemet for at have fokus på de tidlige indikatorer, evt. ved at deltage i teammøder og lignende. Tænk også på, om I kan udnytte udtræk fra KSD som tidlig indikator.
* Projektleder deltager løbende på teammøder og har 5-10 minutters tale tid pr. gang.
* Tidlige indikatorer der kan modarbejde målet: Fungere systemet som forventet, er der nede tid eller funktionelle udfordringer, der har indflydelse på arbejdsgangene -> hvis problemerne ikke kan løses her og nu, skal denne viden tages med i vurderingen af eftermålingerne og dermed de indsatser, der skal iværksættes for at komme i mål.
* Løbende dialog med nøglemedarbejdere i sygedagpengeafdelingen hvor der sættes fokus på de nye arbejdsgange og eventuelle udfordringer med brugen af systemet-> er der modstand mod forandringen, som skal adresseres her og nu?

Disse aktiviteter kan med fordel indgå i ”handlingsplan – gevinstopfølgning” i rammeværktøjet.

### Udvælgelse af metode og gennemførsel af data indsamling

**Baselinemålinger**

Baselinemålinger tager udgangspunkt i de SMARTe mål, som I har udvalgt som succeskriterier i forhold til ibrugtagning af KSD systemet. For at kunne se, hvorvidt I har nået jeres mål, skal der foretages målinger på situationen, som den er i dag (AS-IS). Det vil sige, at der ud fra SMARTe målet identificeres, hvilke indikatorer der er de centrale at måle på i jeres kommune. Samtidig skal baselinemålingerne også bruges til at vurdere potentialerne for de gevinster, I ønsker at forfølge.

Baselinemålingerne er det fokuspunkt, som kan bruges til at sammenligne eftermålinger (To-Be) med og dermed følge op på, om I er på rette vej i forhold til de gevinster, I ønsker at realisere.

Vær opmærksom på følgende

* Fokuser målinger på få centrale indikatorer frem for mange
* Foretag målinger, der med så få ressourcer som muligt giver et validt resultat, som er accepteret af de berørte medarbejdere og kommune
* Benyt som udgangspunkt samme metode til at lave eftermålinger, der anvendes til baselinemålingen

Læs tjeklisten ”Udfør baseline måling” for, hvordan I udfører en baselinemåling.

Målingen foretages over en periode – eksempelvis 14 dage, hvor der foretages en registrering af tid eller antal på de berørte arbejdsgange. Der vil være SMARTe mål, hvor data kan fremskaffes via udtræk/optællinger i relevante systemer. Disse data vil som udgangspunkt være at foretrække, da det kræver relativt få ressourcer at fremskaffe data og vil være baseret på fakta. Det vil typisk være målinger på ”antal”, der kan fremskaffes på denne måde.

Hvis det er SMARTe mål baseret på tidsforbrug på nuværende arbejdsgange, skal data indsamles fra medarbejderne, der sidder med de pågældende arbejdsopgaver. Her er det vigtigt, at det er et repræsentativt udsnit af medarbejder, der deltager – det behøver ikke at være alle – men resultatet af målingen skal være accepteret af deltagerene og kommunen (Validitet). Målingen kan foretages eksempelvis igennem registrering af tidsforbrug med stopur for hver arbejdsgang, optælling af antal sager, men kan også foregå ud fra den enkelte medarbejders subjektive vurdering, det vil sige deres bedste bud evt. suppleret med iagttagelse og samtale med deltagerne i tidsmålingen efterfølgende. Det handler mest af alt om, at data har et niveau af korrekthed, som understøtter formålet med målingen (Reliabilitet).

Målgruppe:

Afhængigt af, hvordan data indsamles, kan målgrupperne variere. Det essentielle er, at det drejer sig om personer, der kender til arbejdsgangene og området, der måles på. Det anbefales, at følgende målgrupper altid overvejes ved baseline- og eftermålinger på ydelsesområdet:

* Ledere på ydelsesområdet
* Sagsbehandlere på ydelsescentrene
* Sagsbehandlere uden for ydelsescentrene
* Superbrugere

Brug ”SMARTe mål - Sådan vil vi måle” fanen i rammeværktøjet til at tage stilling til og notere, hvordan I ønsker at gennemføre målingerne i jeres kommune, samt tjeklisten ”Udfør baseline måling”.

**Eftermåling**

For at sikre, at sammenligningsgrundlaget mellem baselinemåling og eftermåling, bør den samme metode til dataindsamling anvendes til hhv. før og eftermåling når det drejer sig om tidsmålinger på arbejdsgange. Der vil dog være tilfælde, hvor rapporter fra KSD systemet vil kunne anvendes.

Læs tjeklisten ”Udfør eftermåling” for gennemførsel af eftermålingerne.

Læs mere inspirations materiale om målinger fra KL her:

<http://www.kl.dk/ImageVaultFiles/id_64462/cf_202/Metodevejledning_-_M-l_og_Opf-lgning.PDF>

1. SMARTe mål: **S**pecifikt, **M**ålbart, **A**ccepteret, **R**ealistisk, **T**idsbestemt [↑](#footnote-ref-1)