

Gevinstrealisering i øjenhøjde



Bedre digitaliseringsprojekter og bedre
løsninger med større værdi for SOF



Gevinstrealisering i øjenhøjde



Baggrund

Kontoret for Digitalisering i SOF har gennem længere tid arbejdet med at sikre, at der skabes en reel værdi for borgere og medarbejdere i forbindelse med digitaliseringsprojekter.

Aktivitetsniveauet omkring digitaliseringen er fortsat højt og nye projektideer opstår fra mange kilder, som f.eks. Digitaliseringsstyrelsen, KL, Københavns Kommune og SOF selv.

Med mange af initiativerne følger også en forventning om, hvad SOF kan realisere af gevinster. Dette bidrager til at skabe et meget komplekst billede af de forventede og realiserede gevinster samlet set i SOF. Dette giver en række afledte problemstillinger. Gevinstrealiseringen i organisationen skal understøttes og sikres, forventningerne til de mulige gevinster i SOF skal justeres, så det passer til den virkelighed, som SOF ser og man skal samtidig undgå at tælle gevinster mere end en enkelt gang.

Derfor har Kontoret for Digitalisering gennem længere tid haft et særligt fokus på at få struktureret arbejdet med gevinstrealisering. Dette arbejde skal sikre, at SOF har en fælles velkonsolideret metode, som bevirker, at der skabes reel værdi som følge af projekterne samt, at der kan følges op på den opnåede gevinstrealisering - både i de enkelte projekter og samlet set i SOF.

Udgangspunktet har været, at metoden skulle være så enkel som mulig – deraf navnet "Gevinstrealisering i øjenhøjde" – men robust nok til, at man kan følge gevinsterne til dørs.

Der er dog ingen mirakelkure – gevinstrealisering er hårdt arbejde for alle involverede!

Den værdi som organisationen oplever, der skabes, gør dog det hele værd.

Kontoret for Digitalisering kommer løbende til at forbedre metoden, så alle ideer og kommentarer er velkomne.

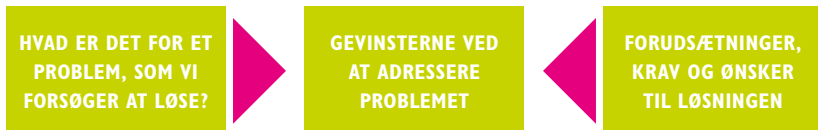
God fornøjelse.

Kontorchef, Kit Roesen

Hvorfor arbejde med gevinstrealisering i SOF?

Det overordnede formål med initiativet omkring gevinstrealisering i SOF er at sikre, at organisationen opnår den ønskede værdi af de digitaliseringsprojekter der gennemføres – uanset hvor ideen til projektet er opstået.

Det arbejder vi med at sikre ved at inddrage organisationen tidligere i processen, end der har været kutyme for at gøre. I en struktureret proces som vist i nedenstående figur sættes der fokus på den situation, som skal ændres (f.eks. en problemstilling) og værdien ved at ændre den (gevinsterne) – og det er primært organisationen, der definerer det.



Denne tilgang har en række fordele:

- Projektet løser det rigtige problem - og der stilles skarpt på projektets omfang.
- Vigtige krav og forudsætninger for organisationen bliver identificeret tidligt.
- Klarhed over organisationens nødvendige involvering i projektet.
- Mulighed for at skabe en bedre balance mellem drift og projekter i de enkelte områder, da organisationens indsats i projektet og i forbindelse med den efterfølgende implementering bliver synliggjort tidligt i processen.
- Implementeringsindsatsen i organisationen bliver kendt og planlagt tidligere.

Kernen i metoden betyder, at det både er centralt og naturligt at inddrage organisationen tidligt i projektet. Det er bl.a. med til at sikre, at projektets omfang bliver det rigtige i forhold til, hvilke gevinster organisationen ønsker at opnå. På sigt betyder organisationens tidlige involvering også at planlægningen af, hvornår projektet afvikles, kan ske så SOF i højere grad kan undgå at overbelaste et område med for mange samtidige projekter og implementeringer. Derved opnår man bedre projekter og bedre løsninger med en højere værdi for SOF og for borgerne.

Hvad er gevinster?

Det er en udbredt opfattelse i mange organisationer, at gevinster er det samme som besparelser – og at gevinstrealisering er det samme som en budgetreduktion i de kommende år. Denne praksis betyder, at man som organisation ikke kan være sikker på, om man får de ønskede gevinster eller blot realiserer besparelsen over driften på anden vis.

Det er derfor et bærende element i SOF's metode, at de modtagende dele af organisationen, som en del af arbejdet med projektet, får identificeret og planlagt de aktiviteter, der skal gennemføres i driften, for at gevinsterne viser sig hurtigst muligt.

I SOF betragter vi gevinster som mere end blot besparelser. Derfor arbejdes der både med økonomiske (kvantitative), ikke økonomiske (kvalitative) og negative gevinster.

For de økonomiske gevinster fokuseres der på at sikre en reel realisering i organisationen gennem f.eks. færre klager, mindre forbrug, flere behandlede sager, mindre forbrugt tid på konkrete opgaver etc. så organisationen

ikke blot pålægges en besparelse, som må realiseres over driften, uanset om projektets leverancer kan anvendes eller anvendes efter hensigten.

Processen omkring gevinstrealisering hjælper endvidere med til, at vi undgår at tælle de samme gevinster flere gange i det samme projekt - eller i forskellige projekter.

De ikke økonomiske (kvalitative) gevinster er også meget vigtige, da det er her, man blandt andet påvirker kvaliteten af den service, der ydes til borgeren, man sikrer overholdelse af frister, borgerens retssikkerhed, og ikke mindst større arbejdsglæde blandt medarbejderne m.m. Derfor arbejdes der med at identificere og sikre kvalitative gevinster på samme niveau som økonomiske gevinster.

Ud over de positive gevinster, arbejdes der også med negative gevinster. En negativ gevinst er den eller de konsekvenser, som der måtte være ved at gennemføre og implementere et projekt. Dette kan f.eks. være fald i produktiviteten, mens der implementeres nye processer og it systemer. Det kan også være en stigning i antallet af henvendelser, når der lanceres nye selvbetjeningsløsninger. En negativ gevinst er noget, man med sikkerhed ved sker - så det skal ikke forveksles med projektets risici.

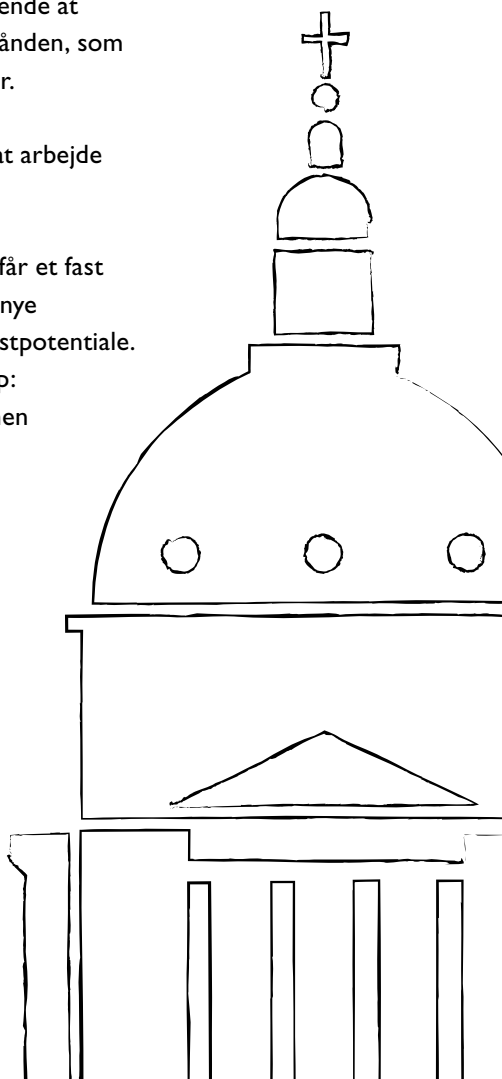
Der er to formål med at se på negative gevinster:

1. De bør medtages – og medregnes - i Business Casen som en negativ påvirkning.
2. De skal vurderes i planlægningen af implementeringen i organisationen, så man i højere grad undgår f.eks. at lancere en selvbetjeningsløsning samtidig med, at en stor del af medarbejderne er på ferie.

Samlet set giver arbejdet med gevinstrealisering bedre kvalificerede Business Cases. Det bygger både på grundigheden i metoden og involveringen af dem, der skal realisere gevinsterne samt på et udvidet fokus på det datagrundlag, som Business Casen bygger på. Det giver også et incitament til løbende at opdatere et projekts Business Case efterhånden, som der opnås ny viden om projektets gevinster.

I SOF har det vist sig, at der er behov for at arbejde med gevinster i flere omgange:

- Ved vurdering af nye projektideer:
En mindre indsats, hvor organisationen får et fast velstruktureret grundlag for at vurdere nye projektideer på baggrund af deres gevinstpotentiale.
- Når et projekt er vedtaget og starter op:
Et lidt længere forløb, hvor organisationen får lejlighed til en mere detaljeret identificering af gevinsterne samt planlægning af den nødvendige indsats for at følge op og realisere dem.

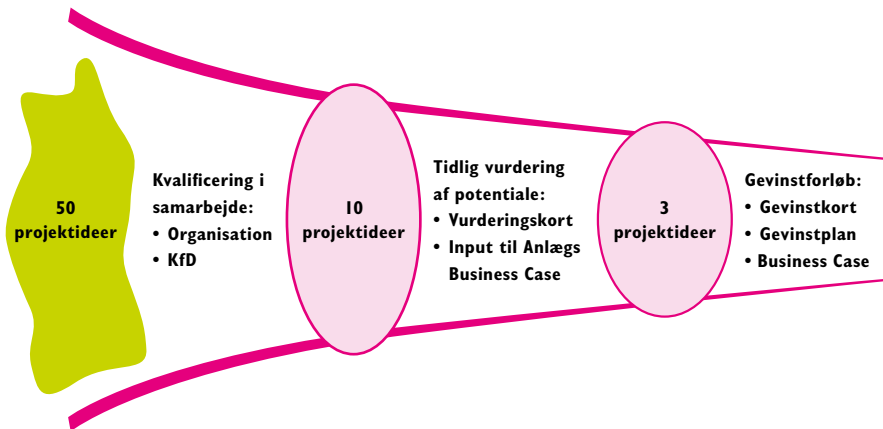


Nye projektideer – tidlig vurdering af potentiale

Der opstår hvert år mange ideer til nye digitaliseringsprojekter i SOF. Samtidig kommer mange projekter og projektforslag som udefra kommende krav - f.eks. Digital Post, implementering af love og nye regler etc. Ofte kommer projekterne med krav om besparelser af en vis størrelse.

Potentialet i form af gevinster indgår som et naturligt element i kvalificeringen og udvælgelsen af nye projektideer som vist i følgende figur:

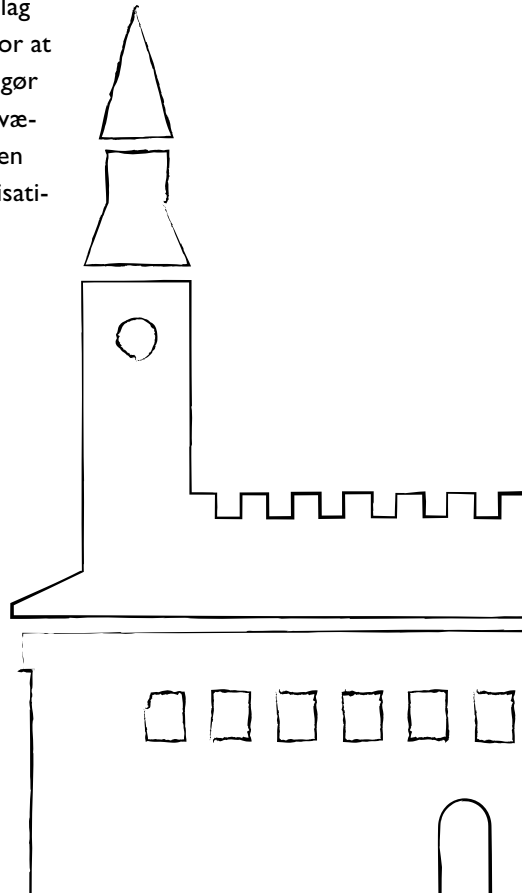
For at få så realistisk et billede af de potentielle gevinster på et så tidligt tidspunkt som muligt, er der udviklet et koncept til tidlig vurdering af gevinstpotentialet.



Konceptet betyder, at man i højere grad:

- Undgår at melde ideer ind, som ikke reelt har mulighed for at give de ønskede gevinster.
- Undgår at melde større tal ind end man tror, der kan realiseres.
- Undgår at tælle de samme gevinster med i flere projekter.
- Står stærkere i dialogen med f.eks. KL om, hvad potentialet i et fælles kommunalt initiativ er for SOF.

Den tidlige vurdering af potentialet resulterer i en struktureret beskrivelse af projektet, som giver et bedre sammenligningsgrundlag mellem ideer, så der er bedre mulighed for at udvælge de bedste ideer. Vurderingen udgør sammen med Anlægs Business Casen et væsentligt element i dialogen om, hvorvidt en ide skal blive til et projekt - både i organisationen og i forhold til ledelsen.



Hvad består en vurdering af?

Ved en tidlig vurdering af potentiale udarbejdes et Vurderingskort, meget overordnede beskrivelser af gevinsterne samt en beskrivelse af projektet.

Vurderingskortet er et dialogværktøj, som visuelt giver et overblik over projektet. Figuren på modstående side er et eksempel fra et konkret projekt.

Vurderingskortet giver et overblik over, hvilke problemstillinger, projektet skal adressere, de overordnede målsætninger og strategier som understøttes, eventuelle negative gevinster samt overordnede krav og forudsætninger for, at det bliver et godt projekt.

I den tilhørende beskrivelse kan ses en mere uddybende beskrivelse af:

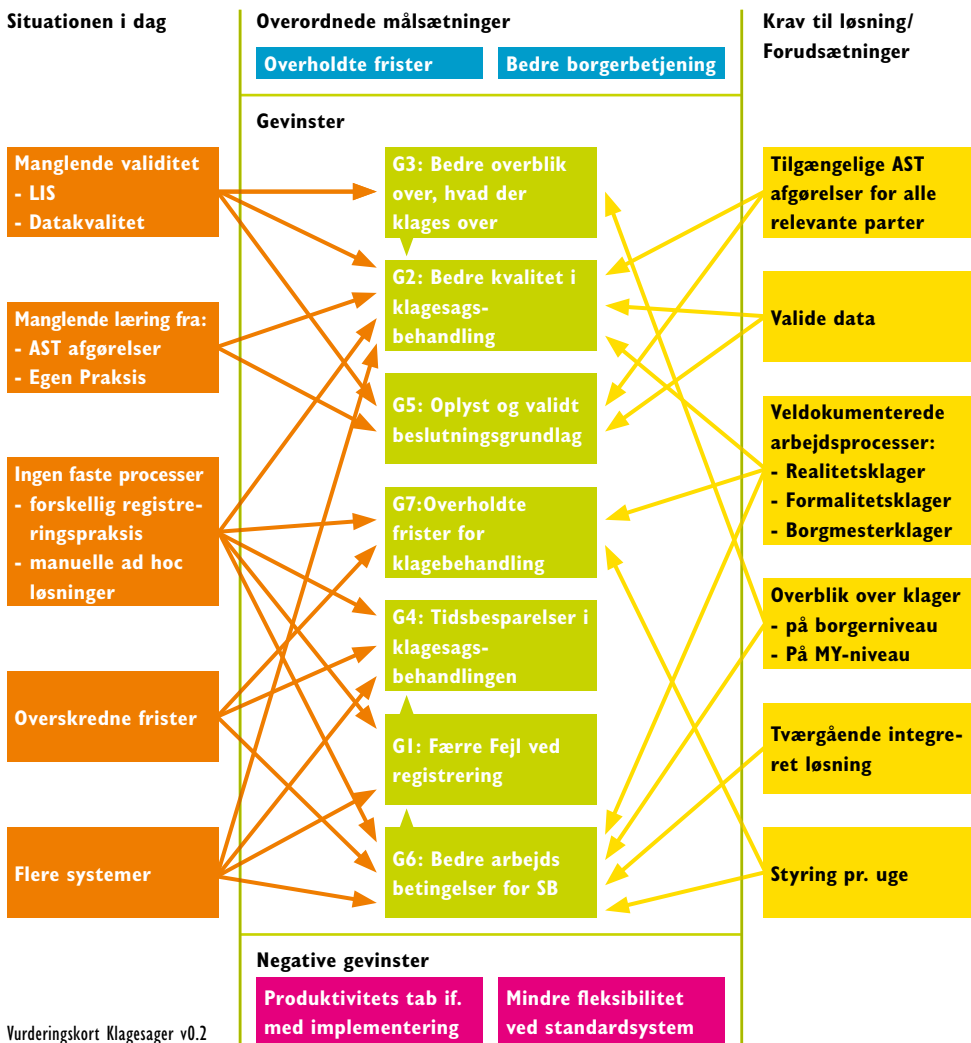
1. Situationen i dag
2. Hvordan den ønskede fremtidige situation ser ud
3. Gevinsterne (både de positive og negative) ved at flytte sig fra 1) til 2)
4. Krav, ønsker og forudsætninger til projektet, hvis det startes

Samlet set giver dette organisationen et bedre grundlag for at vurdere projektideer samt udvælge og diskutere mulige projekter på baggrund af de potentielle gevinster.

Hvad kræver en tidlig vurdering af potentiale?

En forudsætning for en god vurdering er, at organisationen deltager med både ledere og medarbejdere, som til daglig sidder med de problemer, som projektet vil adressere. Det vil sige, at gruppen nemt kan blive stor. Det er vores erfaring, at 6-8 personer fra organisationen er et godt deltagerantal.

Figur: Vurderingskort - Klagesager



Gruppen deltager i en workshop af 4-5 timers varighed, hvor den første version af vurderingskortet bygges og de identificerede gevinster beskrives helt overordnet.. Denne workshop faciliteres af Kontoret for Digitalisering. Efterfølgende visualiseres vurderingskortet digitalt, kvalitetssikres og sendes ud til deltagerne for kommentering, hvorefter den konkrete dialog om gevinsternes mulige størrelse foregår i et samarbejde mellem organisationen og Kontoret for Digitalisering.

Hvis ideen vurderes til at have et passende potentiale, udarbejdes en Anlægs Business Case, der godkendes ad de normale kanaler.

Gevinstrealisering – når projektet er besluttet

Når et digitaliseringsprojekt er vedtaget i SOF, vurderes det, om der skal køres et gevinstforløb som en integreret del af projektføreløbet.

I et gevinstforløb bliver projektets gevinster identificeret, beskrevet og planlagt. Formålet er at sikre, at projektet leverer alt, hvad der er nødvendigt, for at kunne realisere gevinsterne samt, at de modtagende dele af organisationen får mulighed for at planlægge de nødvendige forandringer i så god tid som muligt.

Organisationen skal typisk gennemføre forandringerne, efter selve projektet er lukket. Gevinstplanen hjælper organisationen med at få identificeret og gennemført disse. Hvis forandringerne ikke gennemføres vil organisationen stå i en situation, hvor der er brugt tid og ressourcer på projektet, men gevinsterne viser sig ikke. I SOF følges der op på gevinstrealiseringen i KfD og resultaterne vil blive fremlagt for Digitaliseringsstyregruppen.

Samtidig vil organisationen ofte også have nogle leverancer i projektet, som de er ansvarlige for. Dette kan fx være beskrivelse og optimering af arbejdsprocesser, kompetenceløft mm. Ved at udarbejde et gevinstkort, bliver der også sat fokus på denne del, og dermed kan der indgås klare aftaler mellem projektet og organisationen om, hvem der skal levere hvad – og hvilken effekt det har på gevinsterne, hvis det ikke leveres.

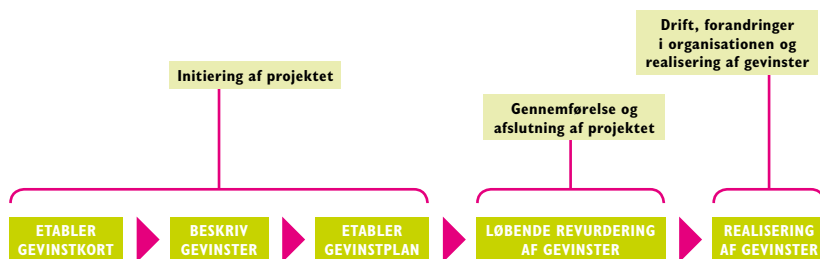
Sammen med gevinstplanen øger det sandsynligheden for, at de ønskede gevinster høstes som følge af det konkrete projekt, og at organisationen ikke blot pålægges et sparekrav.

Hvordan ser processen for gevinstrealisering ud i et projekt?

Gevinstforløbet er en integreret del af projektmodellen i SOF, som lægger op til et tæt samarbejde med de modtagende dele af organisationen.

Forløbet starter i projektets Initieringsfase og fortsætter gennem hele projektforløbet og videre efter projektet lukkes ned, da det ofte først er på dette tidspunkt, at hovedparten af gevinsterne kan høstes.

Processen for gevinstrealisering



Gevinstkortet fungerer som et dialogværktøj for både styregruppedeltagere og alle øvrige deltagere i projektet.

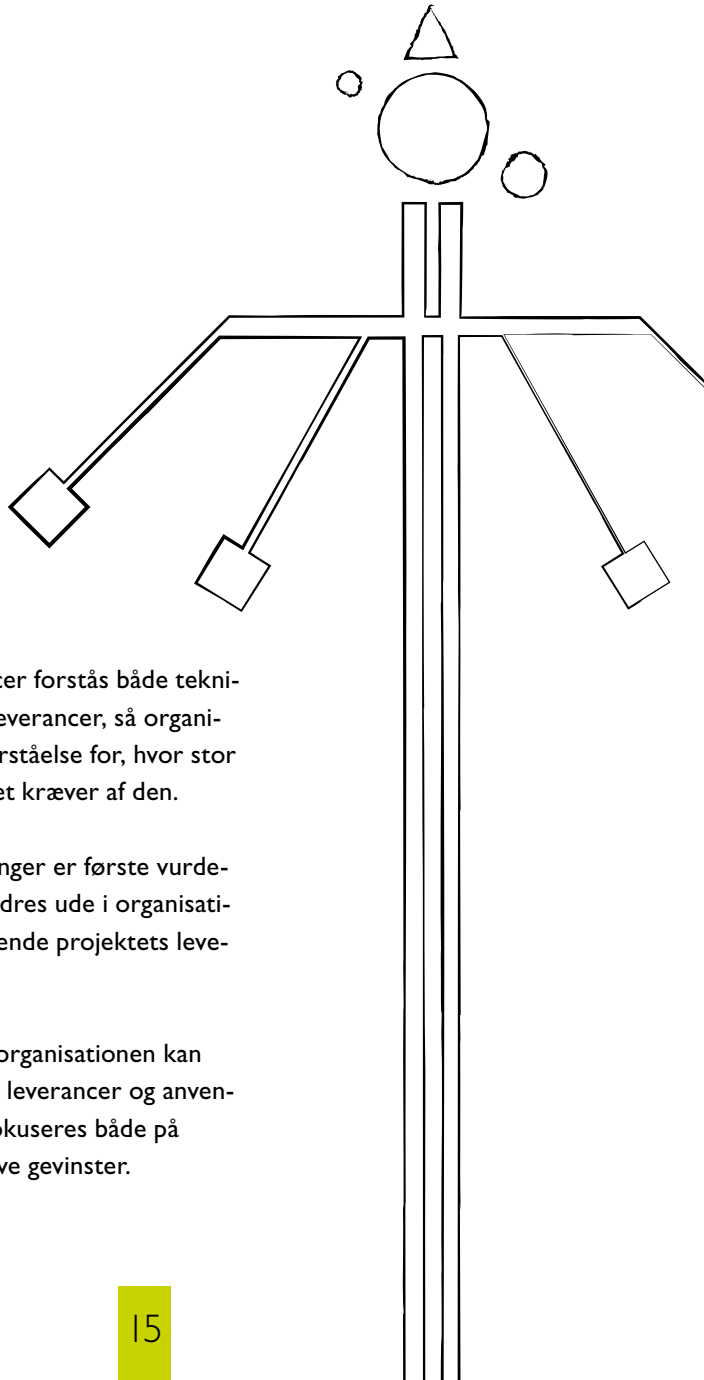
Gevinstkortet giver overblik og er vigtigt input til en række andre projektelementer, som vist på følgende figur:



Processen omkring udarbejdelsen af gevinstkortet er i overordnede træk den samme som til vurderingskortet. Det betyder, at gevinstkortet opbygges på en workshop i et samarbejde mellem de modtagende dele af organisationen og Kontoret for Digitalisering.. Efterfølgende behandles resultatet af workshoppen, hvorefter det afstemmes med deltagerne.

Gevinstkortet indeholder følgende elementer:



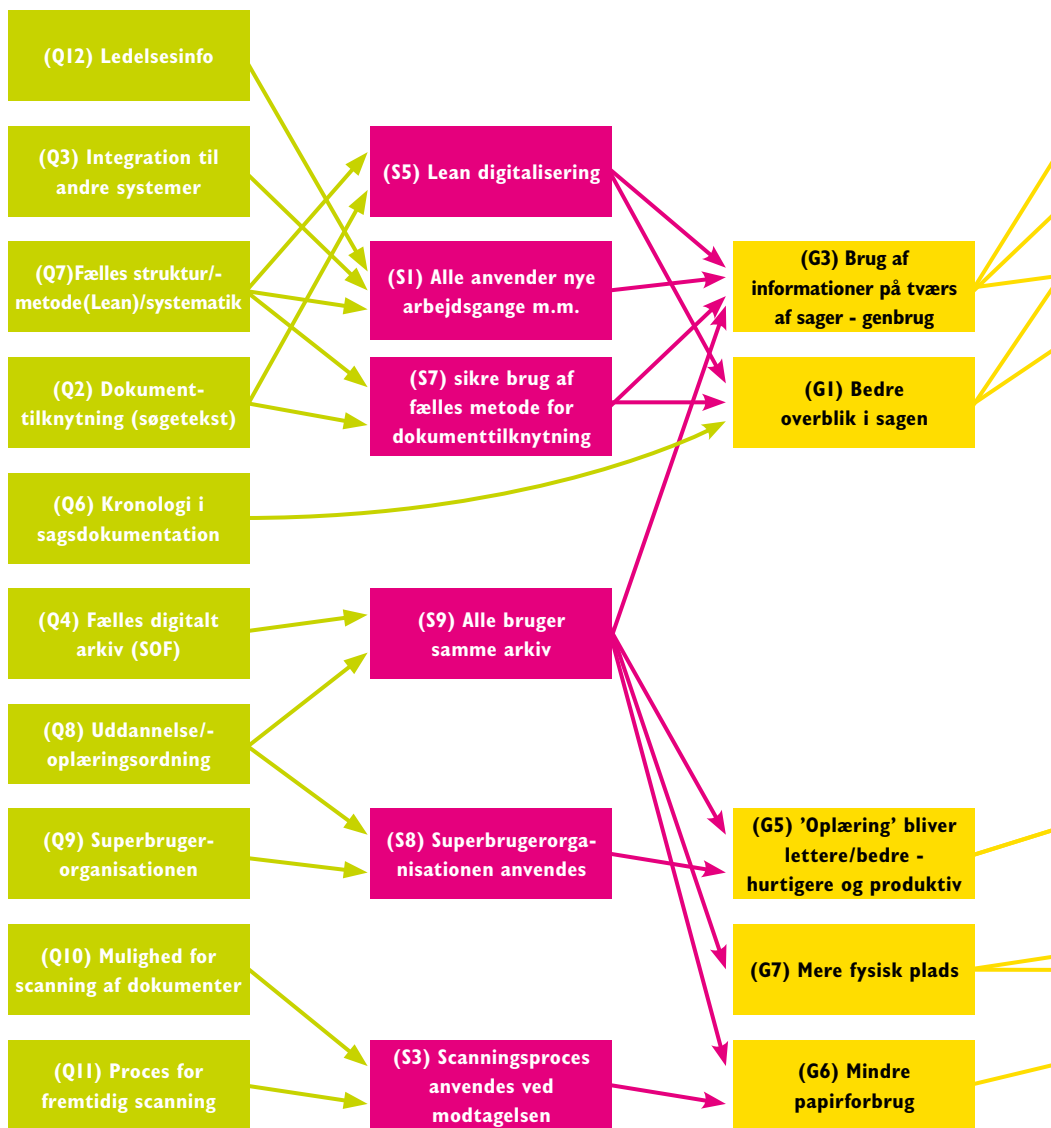


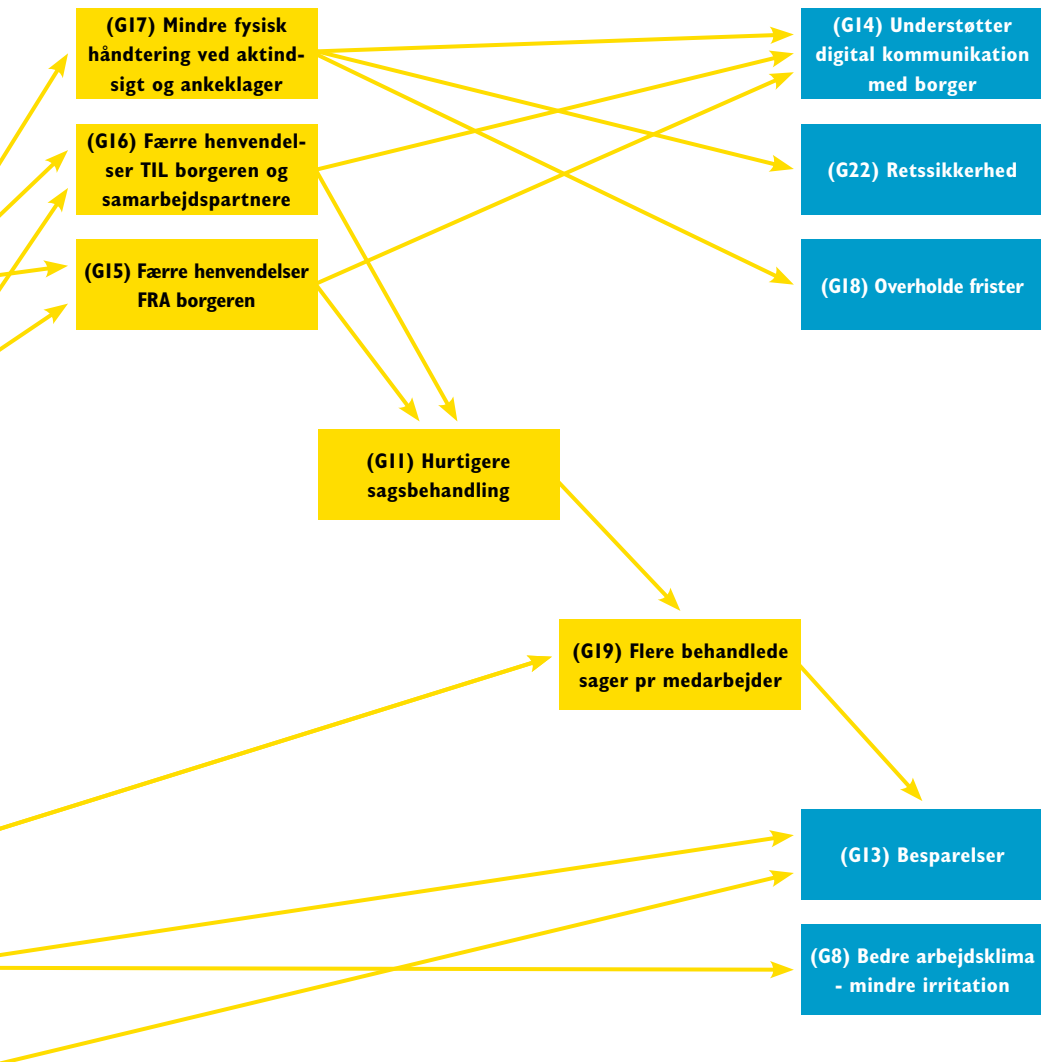
Med projektets leverancer forstås både tekniske og organisatoriske leverancer, så organisationen tidligt får en forståelse for, hvor stor en indsats, som projektet kræver af den.

De nødvendige forandringer er første vurdering af, hvad der skal ændres ude i organisationen for at den kan anvende projektets leverancer optimalt.

Gevinsterne viser hvad organisationen kan opnå ved at få de rigtige leverancer og anvende dem optimalt. Her fokuseres både på økonomiske og kvalitative gevinster.

De overordnede mål beskriver de/den overordnede strategi, Københavnermål, nationale mål mm., som projektet er med til at realisere, men ikke direkte bliver målt på. Nedenfor vises et eksempel på et Gevinstkort fra projektet "Digitalisering af Borgersager", der både skal sikre sammenhængende digitale arbejdsgange ved at skanne det fysiske arkiv og sikre skanning af fremtidig fysisk post:





For at kunne lave en Gevinstplan, skal der for hver gevinst (de gule felter) i Gevinstkortet udarbejdes en beskrivelse, som bl.a. viser, hvad gevinsten går ud på, hvem der får gevinsten, dens størrelse, hvordan den skal måles og hvilke forandringer, der skal til for at opnå den.

På figuren er vist et uddrag af den information, der indeholdes i en gevinstbeskrivelse:

Beskriv hvilken måleenhed, der anvendes. F.eks. Antal henvendelser i område x, Eller antal årsværk. Sørg for at måleenheden svarer til overskrift og beskrivelse for gevinsten

Indsæt størrelsen på den forventede gevinst. F.eks. 10 % færre fejl af type Y, en forventet økonomisk besparelse eller andet

ID	Gevinst titel	Beskrivelse	Måleenhed	Gevinst størrelse
G1	Færre klagesager	Som følge af den forbedrede kvalitet i sagsbehandlingen forventes færre sager af typerne: x, y, z	Måling på antallet af klagesager	Reduktion af nuværende formalitetsklager med 10 %

På baggrund af Gevinstkortet og gevinstbeskrivelserne udarbejdes Gevinstplanen. Dette er organisationens implementeringsplan, der for hvert af de berørte områder viser hvilke gevinster, der kan opnås i området, hvad der skal gøres samt indsatsen for at opnå dem. For at sikre dette, er der indført to nye roller, der identificeres under projektet men som i høj grad kommer i spil efter projektet er gået i drift – en gevinstejer samt en gevinstaktør. Gevinstejeren har det overordnede ansvar for at sikre, at gevinsterne realiseres. Gevinstaktøren har en mere operationel rolle og

skal dermed udføre/planlægge, hvordan organisationen gennemfører realiseringen af den enkelte gevinst.

Samlet set giver dette arbejde de modtagende dele af organisationen bedre mulighed for at:

- Sikre at projektet leverer det, som organisationen kan/skal bruge, så projektets omfang defineres rigtigt.
- Få bedre overblik over den indsats, der kræves af organisationen for at gennemføre projektet og efterfølgende tage leverancerne i brug.
- Bedre mulighed for at planlægge implementeringen i god tid.
- Større sandsynlighed for at opnå gevinsterne.

I løbet af projektet vil Gevinstkortet og Gevinstplanen blive revurderet og opdateret på linje med den øvrige projektdokumentation efterhånden som ny viden kommer til.

Når projektet lukker, lever Gevinstplanen stadig, da det er organisationens plan for implementering og opfølgning på projektets gevinster. Hvis organisationen ikke får gennemført de aftalte aktiviteter i planen, realiseres gevinsterne ikke, hvilket vil vise sig under opfølgningen, hvor hvert område skal indmelde status. Den samlede status for projekter i gevinstrealiseringsfasen præsenteres og diskuteres derefter med jævne mellemrum med ledelsesrepræsentanter fra organisationen i SOF's Digitaliseringsstyregruppe.

Hvad forudsætter et vellykket forløb?

Arbejdet med gevinstrealisering i SOF sker i et tæt samarbejde mellem organisationen og Kontoret for Digitalisering.

Det er organisationen, der har den nødvendige viden – og det er kun organisationen, der kan sikre succes ved at gennemføre de nødvendige forandringer.

Som ved en tidlig vurdering af potentiale er det her en forudsætning, at organisationen deltager med både ledere og medarbejdere, som til daglig sidder med de problemer, som projektet skal adressere. Grupper på ca. 6-8 personer er et godt deltagerantal, men der kan sagtens være flere, hvis det er relevant for projektet.

I projektets initieringsfase medvirker deltagerne i to workshops af 5 timers varighed og skal eventuelt svare på supplerende spørgsmål efterfølgende.

Herefter udarbejdes Gevinstplanen i et samarbejde mellem projektlederen og organisationen. Denne indsats varierer afhængig af projektet og af hvor mange områder, der bliver berørt.

Opfølgning på gevinster

Når der er udarbejdet en gevinstplan for et projekt, vil denne løbende blive opdateret i et samarbejde mellem organisationen og projektlederens mens projektet kører. Når projektet lukkes overtager organisationen gevinstplanen og opfølgningen på de aftalte aktiviteter og gevinster.

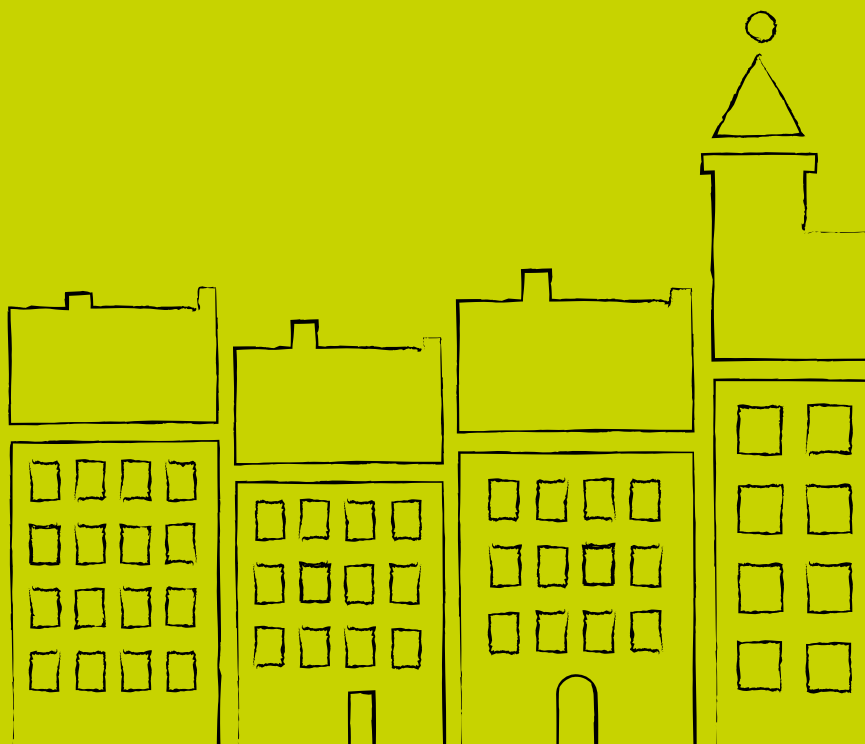
Kontoret for Digitalisering samler løbende op på de aktuelt realiserede gevinster, som samles i et gevinstoverblik, for digitaliseringsprojekter i SOF, som vist i figuren:



Gevinstoverblikket stilles til rådighed for ledelsen i SOF, som dermed får mulighed for at følge gevinstrealiseringen over tid.

Yderligere information

Hvis du ønsker yderligere information om arbejdet med digitaliseringsprojekter og gevinstrealisering i SOF, kan du kontakte Kontoret for Digitalisering på telefon 33 17 36 50, hvorefter du vil blive stillet om til de relevante medarbejdere.



KØBENHAVNS KOMMUNE

Socialforvaltningen

Kontoret for Digitalisering

