

Driftsledelse efter fremkomsten af Generativ AI

- Er der stadig et behov for driftsledelse

Thomas Bøhm Christiansen

Juni 2024

Indholdsfortegnelse

Indledning	2
Driftsledelse kan faktisk betale (stadig) sig	2
Artiklens opbygning	3
"Driftsledelse" som begreb og driftsledelsesmodel	3
Da Driftsledelse ikke længere slog til	4
Robotterne stødte til	4
Covid-19 – forstærker af igangværende trends	5
Hjemmearbejde under og efter Covid-19	6
Gevinsten ved digital transformation lader vente på sig	6
Next Generation Operational Excellence – inspiration til Driftsledelse efter Gen AI? ..	8
Driftsledelse efter Gen AI	8
Generiske implementeringsplateauer af driftsledelsespraksisser	11
Hvordan kommer man i gang?	13
Afslutning	13
Referencer	14
Appendix 1 – beskrivelse af de enkelte driftsledelsespraksisser	15
Perspektivet "Formål"	16
Perspektivet "Principper og adfærd"	17
Perspektivet "Driftsledelsesdiscipliner og -praksisser"	20
Perspektivet "IT-infrastruktur og -systemer"	26
Perspektivet "IT-værktøjer, der forøger personers værdiskabelse	29
Appendiks 2: Procesarketyper – en kort introduktion	31

Indledning

Efter OpenAI gjorde ChatGPT bredt tilgængelig i 2022 er Generativ AI blevet omtalt som en revolution på størrelse med internettet. Nogle kan derfor formode, at behovet for at styre og lede en administrativ eller servicedrift på traditionel vis snart bliver overflødig.

Intet tyder imidlertid på det, og interessen for driftsledelse opleves af nærværende forfatter faktisk som stigende.

Formålet med denne artikel er at give en beskrivelse af begrebet driftsledelse, hvilket sker ved at bygge op til og præsentere en opdateret model for driftsledelse, som bygger videre på en model udviklet af forfatteren tilbage i 2020 (i "Driftsledelse i Service og Administration – et bud på en afklaring" af Thomas Bøhm Christiansen).

Driftsledelse kan faktisk betale (stadig) sig

Hvorfor kan det være relevant at bruge tid på denne artikel og på at udvikle driftsledelse i sin egen organisation?

Det **korte svar** er, at der typisk er ~ 10% produktivetsgevinst og ~ 5%-points stigning i udnyttelsesgraden at hente ved at arbejde struktureret med driftsledelse inden for det første år og nok mere de kommende år. Sidder der 10 personer i driftsenheden er det måske ikke værd at gå efter, men er tallet 100 personer, så er svaret nok anderledes, særligt set i lyset af den besværlige rekrutteringssituation.

Det lidt **længere svar** er, at det kommer an på svaret på det virkelige svære spørgsmål: Hvad er værdien af x dages kortere svartider, x %-points bedre servicemålsoverholdelse eller en NPS på 20 point højere? Svaret på disse spørgsmål er måske i virkeligheden den reelle værdi, for det er her, at konkurrencekraften ændres, det sker ikke ved at øge produktiviteten internt.

Det mere **nørdede svar** er, at behovet for driftsledelse nok næppe nogensinde forsvinder, det ændrer sig over tid. Det må formodes, at rigtig mange organisationer også efter omfattende IT-udvikling med automatisering, integrationer, nye kernesystemer osv., vil have behov for en eller anden form for kundeservice i en callcenter-lignende struktur, og ligeledes vil der nok være teams, som skal overvåge de automatiserede processer og håndtere "ting der falder af båndet" samt de opgaver, som er for kundetilpassede til at kunne håndteres i de automatiske processer. Det gør måske endda driftsledelsesopgaven mere kompleks, efterhånden som processerne selv skifter form og indhold. (Se eventuelt appendix 2 for en kort forklaring på forskellige procesarketyper og hvordan de skifter form.

Alt i alt er det svært at se, at driftsledelse ikke også nu og de kommende år er et væsentligt fokusområde for de fleste organisationer.

Artiklens opbygning

Artiklen starter med at præsentere en model for driftsledelse udviklet forud for Covid-19 og den deraf følgende øgede digitalisering. Dernæst argumenteres for, at der stadig er behov for driftsledelse, idet den digitale transformation lader vente på sig. Endelig præsenteres en opdateret model for driftsledelse og der anvises veje til at arbejde med forbedring af den nuværende driftsledelse i en organisation.

"Driftsledelse" som begreb og driftsledelsesmodel

Begrebet "Driftsledelse" har i service og administration gennem de sidste 10 – 15 år dækket over den ledelsesopgave, som handler om at styre og udvikle dag-til-dag-levering af services til en organisations kunder og brugere. Her er der særligt fokus på at skabe effektive og kundevenlige processer, etablere en styring, som giver kunderne den højeste mulige tilfredshed givet de allokerede ressourcer, samt at udvikle driftsenhedens ledere og medarbejdere.

For år tilbage var der meget fokus på at forbedre driften via Lean-metoder. Da var der et nogenlunde ligeligt fokus på procesforbedringer, driftsstyringsmæssige tiltag og adfærds- og holdningsmæssige tilpasninger hos ledere og medarbejdere, særligt i forhold til at arbejde med løbende forbedringer. Efterhånden som der i service og administration blev opbygget en vis modstand mod "lean", skete der en "rebranding" ved at introducere begrebet Driftsledelse, med en større vægt på den driftsstyringsmæssige side, bl.a. udtrykt i brug af tavler til daglig eller ugentlig opgavestyring. De typiske elementer i driftsledelse i 2010'erne er illustreret i driftsledelsesmodellen i figur 1 i form af fire discipliner (Processer, People, Planlægning og Performance) med hver fem praksisser.

Til at understøtte disciplinerne er der fire lederadfærdspraksisser og forskellige typer af nødvendig (IT)-infrastruktur, som understøtter udførelsen af praksisserne.



Figur 1: Driftsledelsesmodel for 2010'erne, efter Christiansen (2020).

Denne driftsledelsesmodel har til formål at tilbyde et sprog og en struktur, som gør det muligt at analysere den nuværende driftsledelse og via forskellige typer af overvejelser hjælpe til med at designe og definere hvad og hvor der skal forbedres. Dette for at udvikle en driftsledelse, som er endnu bedre og som kan formå driftsenheden til at skabe endnu bedre resultater på de klassiske parametre som kundeoplevelse, kvalitet, levering, produktivitet og medarbejderengagement.

I forhold til lederadfærdspraksisserne skal det understreges, at driftslederrollen som også beskrevet i Christiansen (2020), er én af fire lederroller, hvor de tre andre er personaleleder, faglig leder og strategisk leder. Adfærdspraksisser som relaterer sig til disse roller, som f.eks. "afholdelse af svære samtaler" eller "review af afgørelser" er ikke omfattet af figur 1.

Da Driftsledelse ikke længere slog til

Metodisk var de fleste Lean-projekter i service og administration i 00'erne og de tidlige 10'ere fokuseret på enheder, f.eks. funktioner, afdelinger eller teams i en hierarkisk organisationsstruktur, hvorfor også driftsledelsen blev designet til at understøtte en enheds-fokuseret drift. Efterhånden som driften blev forbedret i den enkelte enhed, blev det tydeligt at yderligere forbedringer krævede fokus på de fulde End-2-End processer og herved involvering af alle enhederne på langs af en konkret End-2-End proces. Forbedringerne skulle nu ske på tværs af enhederne, og derved opstod udfordringen at finde ud af, *hvem* der kunne prioritere blandt forbedringsmulighederne og herved skulle have ansvaret for den samlede End-2-End proces. Til at håndtere disse problematikker blev End-2-End-procesejerskab introduceret, og mere omfattende Business Process Management implementeringsprojektet begyndte nu at dukke op.

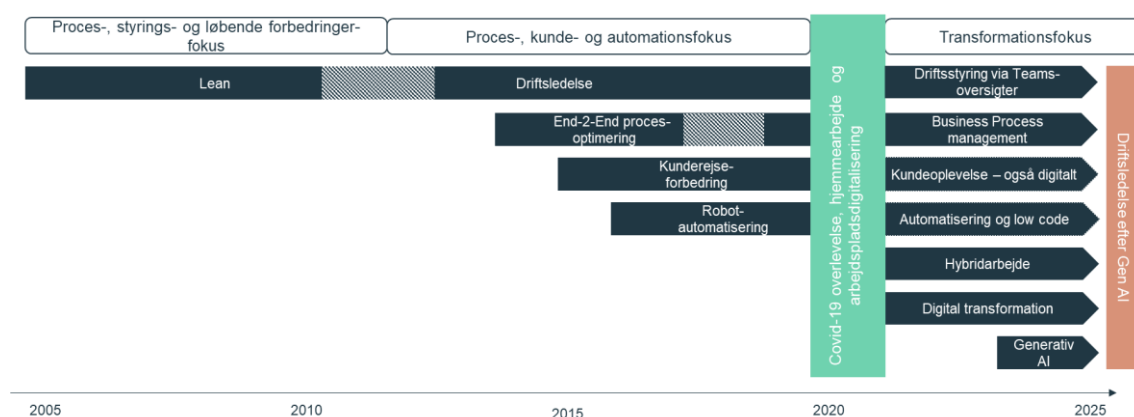
Selvom End-2-End processerne blev forbedrede, var det dog ikke sikkert, at kunderne syntes at det blev bedre. Derfor opstod et behov for at kunne forbedre End-2-End processerne yderligere med udgangspunkt i kundernes behov. Analyse og redesign af kunderejser og kontaktpunkter blev nu et vigtigt forbedringsområde, og fokus på kundens oplevelse kom i fokus, både fysisk og digitalt, hvilket nogle steder førte til at et CX (Customer experience)-ejerskab trådte til i stedet for End-2-End-procesejerskabet.

Robotterne stødte til

Sideløbende opstod der nye muligheder for automatisering af processerne. Robotic Process Automation (RPA) kom frem og bidrog til at automatisere enkeltstående procestrin og processer og Chatbots kom frem og bidrog til at automatisere den simple del af kundekontakten, bl.a. via chat-dialog på organisationernes hjemmesider.

En årsag til at RPA blev succesfuldt var, at der fremkom systemer, som lettede kodningen af automatiseringsløsningerne såsom BluePrism, Automation Anywhere og UiPath. Dette muliggjorde, at der kunne udvikles robotter parallelt med den almindelige IT-udvikling, som jo ofte har en meget lang backlog i den enkelte organisation, og hvor der måske synes at være vigtigere opgaver end at automatisere processer til en "værdi" af ½ - 1 FTE. Disse automatiseringsløsninger med en "low-code" karakter åbnede op for, at personer med mindre IT-kodningskompetencer kunne forstå programmeringen. Herved blev kapaciteten for IT-udvikling reelt udvidet, og nogle gange blev de nye ressourcer endda lagt som en del af driftsenheden. Siden hen er der kommet deciderede "low-code" programmeringsplatforme, som gør det meget lettere at udvikle IT-systemer og som med RPA udbreder skaren af medarbejdere i en organisation, som kan bidrage til IT-udviklingen.

Der har således frem til Covid-ankom til Danmark i marts 2020 været forskellige forbedringstemaer, som driften skulle forholde sig til, temaer som på forskellig vis flyttede fokus fra den enkelte enhed og de lokale daglige tavlemøde med fastlæggelse af "dagens produktion" og de små løbende forbedringer af de processer til et bredere, mere kundefokuseret og automationssøgende fokus, som søgt illustreret i figur 2.



Figur 2: Skift i fokus for udviklingen af driften i service og administration over de seneste 20 år (Egen tilvirkning).

Covid-19 – forstærker af igangværende trends

Covid-19 var på alle måder en stor samfundsmæssig udfordring og rystetur. For nogle organisationer virkede Covid-19 tillige som en forstærker af nogle trends, som allerede var undervejs.

Hjemmearbejde, når behovet opstod, var allerede en mulighed for mange af organisationernes vidensarbejdere. Nu blev hjemmearbejdet udvidet til de fleste

driftsorienterede medarbejdere i service og administration, som ikke havde direkte fysisk face-to-face kontakt med kunder, brugere eller borgere. Dette var bl.a. muliggjort af, at meget papirarbejde jo var digitaliseret i forvejen og digitale underskrifter muliggjort. Der var dog stadig behov for en digitalisering af arbejdspladserne, så langt det meste arbejde kunne udføres effektivt hjemmefra, f.eks. udskiftning af desktop computere med bærbare computere og omfattende ibrugtagning af digitale mødeformater. Grundlaget for en egentlig digital transformation synes hermed lagt for mange organisationer, hvor mange organisationer desuden har organiseret og styrer sine udviklingsenheder efter agile principper.

På den anden side af Covid-19 arbejdes stadig med robot-automatisering og forbedring af kunderejser, men ofte i sammenhæng med ønsket om at gennemføre den ”store” digitale transformation, som på det seneste har skiftet fokus til at i høj grad at forstå og implementere muligheder ved generativ AI.

Business process management er stadig væsentligt, hvor fokus er på at have klar governance omkring processerne og have dem dokumenteret i gode dokumentationssystemer. Selve procesejersrollen er i organisationer, hvor en agil organisering er indført, blevet udfordret af rollen ”produktejer”. De brancher som i høj grad er underlagt eksterne compliance-krav, drager god nytte af arbejdet med Business Process management, eller finder ud af, at det ville have været rart at have haft på plads.

Hjemmearbejde under og efter Covid-19

Driftsledelse er ikke helt vendt tilbage til de former, som var før Covid-19. Den manuelle drift bliver jo stadigt mindre omfangsrig efterhånden som den digitale transformation gennemføres, var i hvert fald tanken. Samtidig er hybridarbejde, med 1 – 2 – 3 dages ugentligt hjemmearbejde indført. De steder, hvor der stadig afholdes tavlemøder, sker de nu på Teams.

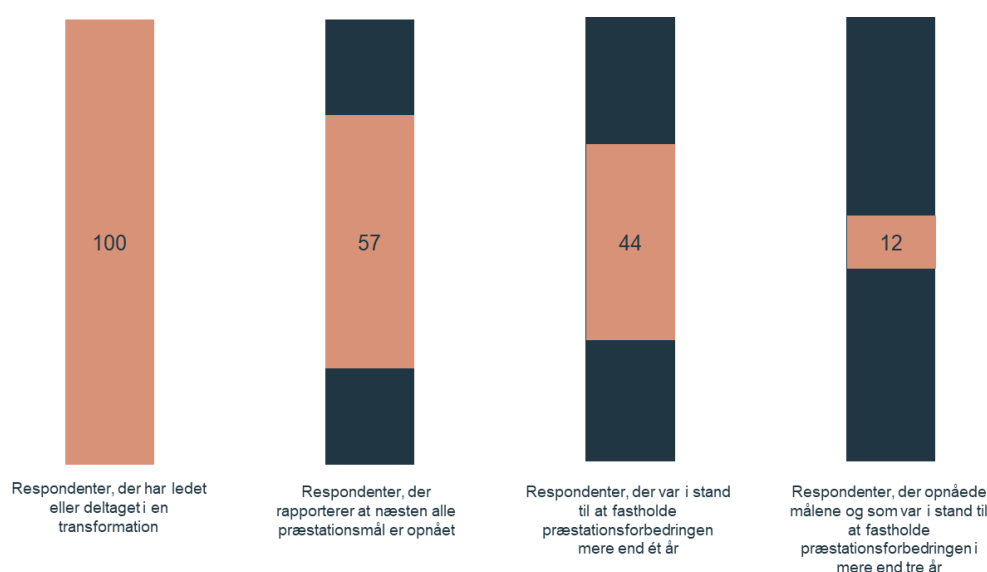
Der synes ikke at findes entydige svar på om hjemmearbejde er mere effektivt end at arbejde på kontoret. Dog synes der i anden halvdel af 2023 at være indikationer af, at organisationer igen i højere grad betoner at de maksimale grænser for hjemmearbejde skal overholdes, så en større del af arbejdet samlet set udføres på arbejdspladsen frem for som hjemmearbejde.

Gevinsten ved digital transformation lader vente på sig

McKinsey (2022) har undersøgt hvor godt organisationer er i stand til at realisere de gevinster, som en digital transformation forventede at føre med sig. Resultaterne er:

- 50% af top-performere realiserede den forventede omsætningsforøgelse, mens median-værdien for alle respondenter var 31%
- 40% af top-performere realiserede den forventede omkostningsreduktion, mens median-værdien for alle respondenter var 25%

En anden undersøgelse fra McKinsey (2023) ser også på resultater af transformationer på den længere sigt (3 år). Her analyseres transformationer helt generelt og ikke "bare" digitale transformationer. Her er resultatet, se figur 3, at kun én ud af otte transformationer har realiseret og fastholdt de øgede præstationsforventninger (performance goals) på en treårig horisont.



Figur 3: Succesrater – evnen til at fastholde opnåede præstationsmål mere end tre år (McKinsey, 2023).

Det kan derfor tyde på, at de digitale transformationer måske tager lidt længere tid end i hvert fald optimisterne håber, og at der måske mangler nogle "håndtag" til at fastholde resultaterne fra transformationerne.

Forfatterne af McKinsey-artiklerne beskæftiger sig ikke med konsekvensen af den udeblevne succes af transformationer i forhold til driftsorganisationers størrelse og betydning. Det er dog nærliggende at få den tanke, at idet effekten viste sig at være markant mindre end forventet, så kan det i en række situationer meget vel betyde at den reduktion i manuelt udført driftsarbejde, som var forventet, ikke blev realiseret.

Det synes derfor relevant at se på driftsledelse igen, dels for at fastholde resultaterne ved transformationer men også for at sikre en effektiv drift af den del af driften, som endnu ikke er digitalt transformeret.

Next Generation Operational Excellence – inspiration til Driftsledelse efter Gen AI?

McKinsey (2024) har undersøgt, hvad succesrige virksomheder har gjort for at øge produktiviteten i de seneste år. De hævder, at mange virksomheder kæmper med at høste fordelene ved de teknologiske innovationer, som beskrevet ovenfor. Det er nemlig de få virksomheder, der "opnår store gevinster år efter år, ikke kun i produktivitet, men også i målinger, der spænder fra time-to-market til kundetilfredshed og medarbejderengagement."

McKinsey fremfører, at det disse få succesfulde virksomheder har til fælles er at de har fornyet og udvidet deres forståelse af "Operational Excellence" og har anerkendt at teknologi (og digitalisering) fundamentalt har forandret de grundlæggende antagelser om, hvad Operations kan (og skal) opnå. Her henvises til, hvordan Lean og Agile tidligere har været med til at ændre antagelserne om, hvordan man skal designe og udføre hhv. sin Operations og udvikling.

Det disse dygtige virksomheder gør anderledes er løbende at genbesøge og genoverveje, hvordan virksomheden skaber værdi ved at se på de fem elementer, som McKinsey ser som forudsætninger for Operational Excellence:

1. Skabelse af et formål og en strategi, der er klart for hele organisationen
2. Formulering af adfærd og et sæt af principper, der sætter strategien og formålet i værk
3. Opbygning af et ledelsessystem, der styrker adfærd og principper gennem et overordnet sæt af processer/praksisser
4. Forbedring af de tekniske systemer, som anvendes til at levere værdi til kunderne, med henblik på at eliminere spildaktiviteter i personers arbejde
5. Anvendelse af teknologi til at øge menneskelige evner, snarere end blot at erstatte personer med maskiner

De fem elementer bidrager til at få den menneskelige side af produktivitet, resultatskabelse og teknologi inddraget og herved skabe et "human touch".

Driftsledelse efter Gen AI

Operational Excellence i McKinseys beskrivelse skal forstås noget bredere end hvad der i denne artikel lægges i driftsledelse. Alligevel er der god inspiration at hente i de fem elementer, idet de også godt kan udspænde hvilke perspektiver, en opdateret

driftsledelsesmodel kan indeholde. I figur 4 er perspektiverne beskrevet med driftsledelsesmodellen i fokus.

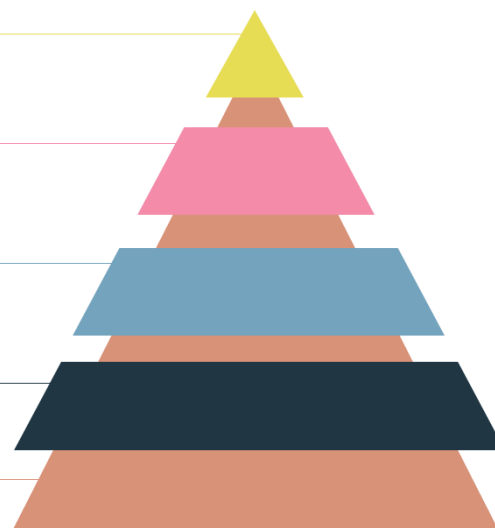
Formål der definerer, hvorfor driftsenheden eksisterer, hvad den laver, hvad dens særlige værdiskabelse er og hvad der er strategien for at blive endnu dygtigere.

Principper og adfærd der understøtter formålet, etablerer en kultur præget af ansvarlighed, kundefokus og engagement som er fælles for hele driftsorganisationen

Driftsledelsesdiscipliner og -praksisser designet så de understøtter strategien, god kundeoplevelse og levering af service, effektiv drift, konstante forbedringer samt opbygger kompetence og driver ønsket adfærd hos medarbejdere og ledere

IT-infrastruktur og -systemer der understøtter driftsenhedens opgaver og driftsledelsespraksisser samt eliminerer spildtid i processerne og skaber værdi for brugerne ved en høj grad af datamæssig transparens

IT-værktøjer der forøger medarbejdernes værdiskabelse



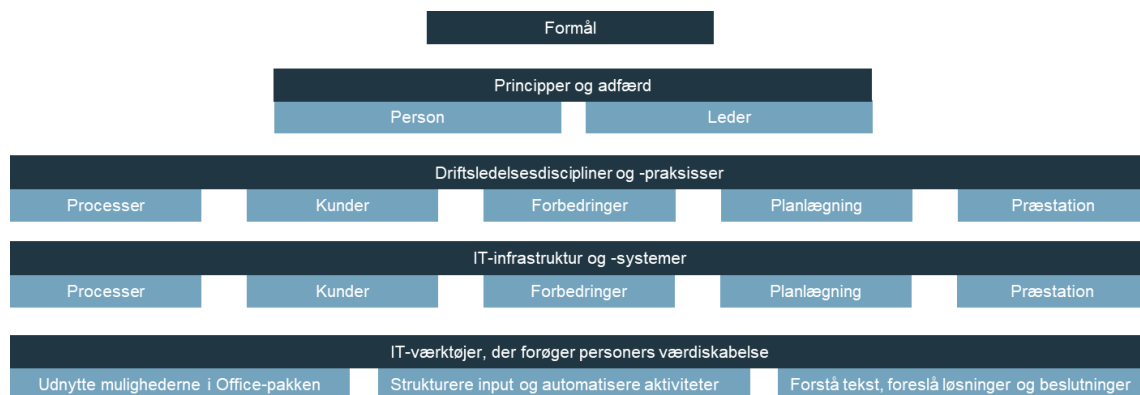
Figur 4: Perspektiverne i driftsledelsesmodellen (fordansket og tilpasset til driftsledelse efter figur i McKinsey, 2024)

Det som perspektiverne i figur 4 bidrager med i forhold til tænkningen bag den i figur 1 introducerede "Driftsledelsesmodel for 2010'erne" er:

- En tydeliggørelse af hvilke perspektiver, der bør være i en god driftsledelsesmodel.
- Et tydeligt fokus på, at det i sidste ende handler om personer, bl.a. ved inkludering af formål samt principper og adfærd.
- Et fokus på IT-værktøjer målrettet personerne, som hjælper med at gøre deres arbejde lettere uden at det nødvendigvis kan knyttes direkte til konkrete opgaver eller processer.

Ud fra ovennævnte inspiration er driftsledelsesmodellen i figur 1 opdateret og omformet til modellen for driftsledelse efter Gen AI, som er vist i figur 5. En beskrivelse af hvert enkelt element findes i appendix 1.

I modellen er ordet "Person" introduceret i perspektivet "Principper og adfærd". Tanken er, at Person dækker såvel medarbejdere som ledere, mens "Leder" alene vedrører driftsledere.



Figur 5: Driftsledelsesmodel anno 2024 - overblik (egen tilvirkning).

Genstandsfeltet for driftsledelsesmodellen er en relevant driftsenhed. Det kan være den samlede driftsenhed i en organisation, en afdeling/funktion eller et team. Afhængig af genstandsfeltet kan visse af modellens elementer være mere eller mindre påvirkelige. F.eks. vil det næppe være muligt for et team at påvirke driftsenhedens formålsbeskrivelse, mens det nok vil være muligt for teamet at påvirke designet af en digital opgavestyringstavle.

I forhold til driftsledelsesdiscipliner er fokusområderne i figur 1 (Processer, Person, Planlægning, Præstation, Leder og Infrastruktur) fordelt lidt anderledes i figur 5. Det betyder bl.a. at "Forbedringer" introduceret som et selvstændigt fokusområde (udskilt fra Performance i figur 1) og "Kunder" er kommet til som nyt fokusområde, hvilket skønnes relevant, når driftsenhedens formål er blevet en del af. For en driftsenhed eksisterer jo for sine kunder og des bedre kundens oplevelse er, des mindre bøvl bør processerne indeholde for såvel kunder som personer.

Perspektivet "IT-infrastruktur og -systemer" understøtter driftsledelsesdisciplinerne og i sidste ende de processer, som driftsenheden gennemfører, kundevendte såvel som interne, f.eks. styrings- og forbedringspraksisser.

Perspektivet "IT-værktøjer, der forøger medarbejdernes værdiskabelse" er kommet til. Det skal ses som et udtryk for, at der efterhånden er rigtig mange gode digitale værktøjer, som muliggør en øget værdiskabelse af den enkelte persons indsats. Det at udnytte disse muligheder bedst muligt må forventes i fremtiden at blive en væsentlig produktivitetsgenerator og kundeværdiskaber, som ikke længere alene kan håndteres lokalt i det enkelte team. En mere central tilgang til sådanne værktøjer er i høj grad kommet til i forbindelse med Generativ AI, hvortil det er blevet en meget vigtig central forretnings- og IT-opgave at finde brugs-cases.

Generiske implementeringsplateauer af driftsledelsespraksisser

Det er nævnt i artiklen, at de fleste driftsenheder på den ene eller anden måde arbejder med de fleste af driftsledelsespraksisserne, nogle mere bevidst og formuleret end andre og med noget klarere metodeapparat og IT-understøttelse. Et barn på 5 år kan godt bruge en hammer og slå et søm i, og derved samle to brædder, men det kræver mange år at uddanne sig til snedker og forstå at der er forskellige værktøjer og forskellige træsorter, som vil være bedst afhængig af formålet.

Driftsledelsespraksisserne kan også i større eller mindre stil understøtte hinanden. Moden driftsledelse er karakteriseret af at de relevante praksisser er virkelig godt integrerede. Det er ikke så vanskeligt at cykle alene på en cykelsti, det kan de fleste få til at fungere. Det bliver straks mere kompleks når flere skal samarbejde i et felt på landevejen, og endnu mere komplekst når der skal sprintes, eller hvis der opstår en punktering eller styrt i feltet.

Alt andet lige kan en snedker fremstille langt flottere møbler end en 5 årig og et cykelfelt kommer frem i dobbelt hastighed af den ensomme cyklist. Det at moden til noget giver en højere performance. Det gælder også i forbindelse med driftsledelse.

Når der her tales om "implementering" betyder det derfor, at driftsenheden aktivt tager stilling til, hvordan en konkret praksis skal udformes og virke med andre praksisser, hvordan den bedst understøtter driftsenhedens formål og ønskede adfærd samt i hvilken grad den kan og skal være IT-understøttet og hvordan dette helt konkret skal ske. Meningen er således at driftsenheden ved en implementering bliver "bevidst kompetent" omkring den konkrete praksis for så over tid at nå til at blive "ubevidst kompetent".

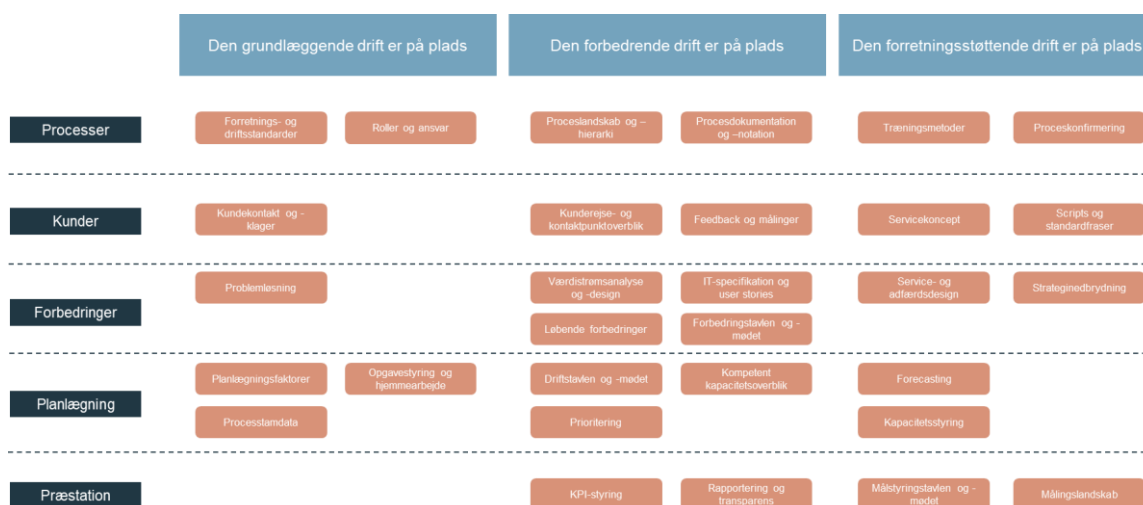
I det følgende er der alene fokus på perspektivet "Driftsledelsespraksisser". Det antages derfor, at der sker en passende IT-systemunderstøttelse ved siden af, og at der er en støttende adfærd hos både medarbejdere og ledere.

I appendix 1 kan det ses, at der samlet er beskrevet 31 driftsledelsespraksisser under de fem driftsledelsesdiscipliner. Det er alt for mange at forbedre og implementere på én gang. Med inspiration fra Hayes & Wheelwright (1984, table 14 – 1 "Stages in the Evolution of Manufacturing's Strategic Role") introduceres tre implementeringsplateauer med tilhørende driftsledelsespraksisser:

1. **Den grundlæggende drift er på plads**, så driftsenheden kan udføre opgaver i en god kvalitet og til aftalt tid og ikke være organisationen til last, f.eks. ved dårligt omdømme og manglende evne til at håndtere kundeklager

2. **Den forbedrende drift er på plads**, så driftsenheden dels opleves som værdiskabende af kunderne og dels løbende kan forbedre sin præstation
3. **Den forretningsstøttende drift er på plads**, så driftsenheden hurtigt kan skifte retning, indføre nye services og i det hele taget understøtte den forretningsmæssige udvikling, som er nødvendig, og i det nødvendige tempo.

I figur 6 er disse tre generiske plateauer vist med de tilhørende driftsledelsespraksisser.



Figur 6: Generisk oversigt over implementeringsplateauer for driftsledelsespraksisser

Det er vigtigt at være opmærksom på, at det er en antagelse bag driftsledelsesmodellen er, at langt de fleste organisationer arbejder med langt de fleste, driftsledelsespraksisser på et eller andet niveau, så udgangspunktet reelt er, at modenhedsniveauet oftest er mindst niveau 1, som beskrevet i modenhedsmodellen i figur 7.



Figur 7: Modenhedsniveauer (med inspiration fra CMMI-modenhedsniveauerne). OBS: Brug af modenhedsniveauerne fordrer at driftsenheden mindst består af to niveauer.

En anbefaling er derfor, at alle praksisser til "Den grundlæggende drift er på plads" når op på mindst modenhedsniveauet "Fælles standardiseret" før man for alvor går videre med at forbedre driftsledelsespraksisser fra de næste implementeringsplateauer.

Med 31 driftsledelsespraksisser, som hver kan tildeles ét til fem points efter anvisningerne i figur 7 kan man dels vurdere, hvor moden den samlede driftsenhed er (antal points i forhold til de maksimale 155 point), men også via den gennemsnitlige score for hvert af de tre implementeringsplateauerne (hvor scoren gerne skal være højest for det første implementeringsplateau).

Hvordan kommer man i gang?

Brugen af driftsledelsesmodellen skal gerne lede til overvejelser om, hvorvidt det kan give mening at ændre og/eller forbedre den måde, hvorpå man udøver driftsledelse i dag.

Derfor vil det være et godt første skridt at udarbejde en analyse af organisationens nuværende driftsledelse baseret på driftsledelsesmodellen i figur 5, og heri holde de forskellige elementers brug og modenhed op imod det som driftsenhedens opgave, den type af værdiskabelse, den skal være særlig god til samt imod implementeringsplateauerne.

Baseret på analysen af den nuværende driftsledelse vil næste skridt være at designe en driftsledelsesmodel som er tilpasset organisationen og dens krav til en driftsenhed og efterfølgende implementere denne over et længere stykke tid.

Afslutning

Artiklen har argumenteret for, at driftsledelse stadig er relevant også efter at Covid-19 for alvor har sat gang i den digitale transformation. En transformation som dog endnu ikke helt indfrier de mål, som er sat op.

Driftsledelse, som i den bredeste forstand handler om at lede de kunderettede dag-til-dag aktiviteter i en organisation, er på den ene side ganske simpelt og sker uden at man nødvendigvis er særlig bevidst om det, og så på den anden side, så er det et fagområde, hvor der kan gøres virkelig meget på forbedringssiden, hvilket driftsledelsesmodellen i figur 5 har til hensigt at illustrere.

Rom blev ikke bygget på én dag, og det gør en moden driftsledelse heller ikke, men der er masser af veje til at gøre det bedre. Denne artikel skulle gerne have givet læseren inspiration til at gå i gang.

Referencer

ChatGPT (4.4. 2024), Prompt: "Hvad var effekten af lommeregnerens gennembrud i 1970'erne?"

Christiansen, Thomas Bøhm (2020), "Driftsledelse i Service og Administration – et bud på en afklaring", Carve Consulting.

McKinsey (2022), "Three new mandates for capturing a digital transformation's full value", June.

McKinsey (2023), "How to implement transformations for long-term impact", May.

McKinsey (2024), "Today's good to great: Next-generation operational excellence", January.

Wheelwright, S.C., and Hayes, R.H. (1984), "Restoring Our Competitive Edge – Competing Through Manufacturing", John Wiley & Sons.

Appendix 1 – beskrivelse af de enkelte driftsledelsespraksisser

I tabel 1 - 5 gives en kortfattet beskrivelse af de forskellige elementer i de fem perspektiver samt for hvert element et eksempel for at konkretisere beskrivelsen.

For så vidt angår perspektiverne "Formål", "Principper og adfærd" og "Driftsledelsesdiscipliner og -praksisser" er eksemplerne beskrevet ud fra en fiktiv driftsenhed i en banks Operations-funktion med ansvar for lånesager til personlige kunder. Selvom denne enhed kunne lyde som noget fra forfatterens fortid er der ikke tale om en gengivelse af faktiske forhold. Enheden er dog valgt for bedst muligt at kunne skabe eksempler med en vis reference til virkeligheden.

For perspektiverne "IT-infrastruktur og -systemer" og "IT-værktøjer, der forøger personers værdiskabelse" er det konkrete IT-systemer og -værktøjer, som er listet som eksempler. Disse lister er ikke udtømmende eller prioriterede, og alene et udtryk for, hvad forfatteren har kendskab til og i visse tilfælde erfaring med.

Perspektivet "Formål"

Formål		
Formålsbeskrivelse og værdiskabelse	Grundlæggende beskrivelse af driftsenhedens formål, afgrænsning og hvordan den skaber værdi for enhedens kunder.	Driftsenheden Låne Service er en del af Bankens Operations og har ansvaret for, at banken til hver en tid udfærdiger lånedokumenter, indhenter underskrift, gennemfører eventuel tinglysning og udbetaler lån til personlige kunder baseret på låneoprettelse andre steder i banken til aftalt tid, og tager hånd om de problemer, der måtte opstå. Værdien for kunden er, at denne har de aftalte midler til rådighed, til rette tid.
Opgaveoverblik	Overordnet liste af de (hoved)opgaver, som driftsenheden har ansvaret for.	Låne Service enheden har ansvaret for • Udfærdigelse af lånedokumenter • Indhentning af underskrift • Gennemførsel af tinglysning • Udbetaling af lån For lånetyperne • Realkreditlån • Boliglån • Billån • Andelsboliglån • Forbrugslån til personlige kunder.
Strategi	Give et overblik over, hvordan driftsenheden understøtter organisationens strategi, og hvilke konkrete overordnede initiativer dette medfører for enheden.	Låne Service understøtter bankens digitaliserings- og automatiseringsstrategi ved over de kommende to år at automatisere tinglysning af billån og andelsboliglån op mod statens systemer og tage del i implementering af nyt realkreditsystem. Overtagelse af callcenter funktion for service på lån.

Tabel 1: Beskrivelse af elementerne i perspektivet "Formål"

Perspektivet "Principper og adfærd"

Principper og adfærd		
Person		
Fastholde kundefokus	Sørge for at kundernes behov er den vigtigste prioritet i en hverdag, hvor der ofte er flere opgaver end der er tid til, og hvor det ofte er de interne opgaver, som synes at haste mest.	Der er en fast regel i banken om, at der altid er fuld bemanning mandag morgen, hvorfor der ikke må placeres interne møder om formiddagen og ej heller private aftaler som f.eks. tandlægebesøg. For Låne Service er det relevant, fordi man hurtigt kan sagsbehandle de mange digitale forbrugslånesager, som kommer ind i løbet af weekenden.
Demonstrere engagement	Aktivt demonstrere, at den enkelte person er engageret i at opfylde driftsenhedens formål og bidrage til realisering af dens strategi.	Den enkelte person følger med i beholdningen af sager over dagen og tilbyder selv at arbejde lidt længere eller gå lidt tidligere for bedst muligt at tilpasse kapaciteten til sagsbeholdningerne og sikre at al sagsbehandling kan ske inden for servicemål.
Datadrevet i beslutninger	Både i drifts- såvel som udviklingsopgaver søger personen at underbygge sine beslutninger med de bedst mulige data. Personen bidrager ikke til at viderebringe og anvende anekdotiske historier som grundlag for beslutninger.	Forbedringsindsatser i forhold til fejl i input fra kunderne sker ofte på baggrund af manuelle fejlregistreringer og efterfølgende opstilling i Pareto-diagram.
Tage ansvar på sig	Tage ansvar ved at tilbyde sig i forhold til nye opgaver og tage ansvar for at tildelte eller tagne opgaver udføres til aftalt tid og forventet kvalitet.	Personer tilbyder aktivt at tage ansvar for konkrete forbedringsforslag fra teamets forbedringstavle (også selvom andre har stillet forslaget), sørge for løbende fremdrift og for at en mulig løsning er vendt med alle relevante parter.
Samarbejde med virtuelle kolleger	Tage ansvar for at virtuelle kolleger har det godt, og kører som forventet.	Låne Service har fået udviklet en robot, som tager sig af svar fra e-tinglysning. En dag går robotten ned. I stedet for at en konkret medarbejder selv håndterer de tre tinglysningssvar, som findes i indbakken og vil tage ca. 5 minutter at lave, så gør medarbejderen IT-drift opmærksom på at robotten ikke kører længere. Medarbejderen følger op på sagen indtil robotten kører igen.
Handle ved afvigelser	Være opmærksom på og videregive viden om opståede afvigelser fra forventninger, fra standarder, fra fremmøde eller andet, som er opstået efter driftsenhedens seneste planlægning af henholdsvis drifts- eller udviklingsaktiviteter.	Til en konkret type lånesagsbehandling med intradag-servicemål er der grundet det lille volumen kun tre medarbejdere, som kan udføre sagsbehandlingen. Den ene er på 3 ugers ferie, den anden bliver nu sygemeldt for de næste to uger, og den sidste skulle have været tester på et nyt realkreditsystem to dage i den kommende uge. Denne person giver med det samme besked til egen leder om, at der vil mangle

		ressourcer til at udføre lånesagsbehandlingen, hvis ikke en anden person overtager testopgaven.
Udfordre normalt tilstanden	Udfordre normalt tilstanden ved passende lejligheder. Normaltilstanden er der hvor standarderne overholdes, de forventede mål nås, og hvor såvel kunder som medarbejdere er tilfredse, men som samtidig også er situationen for status quo.	Andelsboliglån fordeles af teamlederen til teamets 7 medarbejdere, hvilket næsten altid betyder at en eller to af personerne sidder med en stor bunke sager, mens de andre har for lidt. Teamet og lederen bliver enige om, at prøve at lade medarbejderne "trække" sager efter FIFO-princippet i stedet de næste to uger og så følge op på resultatet.
Flydende i "digital"	Have interesse, lyst og evner til at omfavne digitale muligheder dels i processerne og dels i forhold til eget arbejde.	I forbindelse med en særlig type andelsboliglån, skal medarbejderne nogle gange skrive en mail i et formelt sprog til kunderne. For at få den rette formelle type har en af medarbejderne forsøgt sig med Bankens interne ChatGPT, og er nu i gang med at forberede en præsentation om det til kollegerne på næste afdelingsmøde.
Leder		
Skabe transparens og synlige normalt tilstande	Arbejde for at der er en datamæssig transparens og en synlighed om opgaver og processer samt system- og indretningsmæssige normalt tilstande i driftsenheden som gør det let for personer at opdage, når der er opstået en afvigelse fra det forventede.	I forbindelse med et nyt realkreditsystem opstiller teamlederen som krav til systemet, at der kan vises en beholdningsoversigt over de åbne sager i systemet, så det er klart for alle, hvilke sager der er på sidste dag af deres servicemål, og således skal håndteres i dag.
Understøtte ansvarlighed hos medarbejderne	Skabe rammerne for, at medarbejderne kan opfylde det ansvar, som de får eller har taget på sig.	En person skal færdiggøre en ny standard, som skal præsenteres på forbedringstavlemødet om tre dage. Derfor aftaler teamlederen med personen, at denne tages ud af "produktionen" næste formiddag, så der er tid til at få udarbejdet standarden.
Lede virtuelle medarbejdere	Have overblik over og viden om, hvor godt de virtuelle medarbejdere har det, f.eks. at alle kører som de skal.	Lederen følger ugentligt op på, at Låne Services robot til stadighed behandler 75% af boliglånene fuldt ud. De dage, hvor andelen er lavere, undersøges årsagerne til dette.
Give coaching og feedback	Have evnen til at give god coaching og feedback til personer, som f.eks. påtager sig f.eks. tavleførerroller, arbejder på en problemløsnings-A3 eller har været del af en proceskonfirmering.	Give lige værdifuld og engageret feedback efter en proceskonfirmering til den nyligt trænede medarbejder som til den medarbejder, der har arbejdet på opgaven i 10 år.
Udføre eget lederstandardiseret arbejde	Have forståelsen for vigtigheden af konsekvent at udføre sine egne rutineopgaver, hver eneste gang uden at springe over eller lade møder komme i vejen.	Leder aflyser Teams-møde med COO fordi dette ligger oven i det "bånd" i kalenderen, som er afsat til at være "i GEMBA".
Skærme driftsenheden	Være opmærksom på behovet for, at driftsenheden ikke kontaktes vilkårligt af bl.a. chefer eller andre afdelinger, dog	Der er opsat regler for, hvordan Agile udviklingsteams kan kontakte SME'ere i Låne Service og det er aftalt hvilken

	uden at muligheder for udvikling af driftsenheden hæmmes unødigt.	responstid der er acceptabel, så driften kan gennemføres som planlagt.
Udvikle driftsenheden	Være proaktiv omkring muligheder for at udvikle driftsenheden f.eks. i forbindelse med strategiarbejde og ved aktivt at opsøge muligheder for at gøre endnu mere for driftsenhedens kunder.	I lånesager, som deles af ægtefæller, har det hidtil været praksis, at rådgiver telefonisk kontakte kunden, hvis den ene part mangler at underskrive lånedokumenterne. Driftsenheden tilbyder at udføre denne administrative kundekontakt i stedet.

Tabel 2: Beskrivelse af elementerne i perspektivet "Principper og adfærd"

Perspektivet "Driftsledelsesdiscipliner og -praksisser"

Driftsledelsesdiscipliner og -praksisser		
Processer		
Proceslandskab og -hierarki	Proceslandskabet udarbejdes typisk for hele organisationen og er et procesmæssig overblik over organisationens opgaver, som typisk deles op i de (kunde)værdiskabende processer, ledelsesprocesser og støtteprocesser. Procesterhierarkiet angiver, hvordan processer beskrives med forskellig detaljeringsgrad.	Låne Service er en del af organisationens værdiskabende processer, og kan findes i følgende procesgrupper: "Oprettelse", "Service", "Afslutning" og "Rapportering". Inden for hver af procesgrupperne findes beskrivelser af de konkrete processer for typerne realkreditlån, boliglån, andelsboliglån, billån og forbrugslån.
Procesdokumentation og -notation	Procesnotationen angiver, hvordan de konkrete processer skal dokumenteres på de relevante niveauer i proceshierarkiet, herunder hvilket sæt af ikoner, der skal anvendes. Det er desuden defineret på hvilke hierarkiske niveauer og til hvilket detaljeringsniveau processer skal være dokumenteret (i procesdiagrammer).	Processer dokumenteres ved hjælp af BPMN 2.0 notationen, og det er besluttet alene at dokumentere på End-2-End procesniveauet (i "happy flow") i hver af procesgrupperne og for hver af lånetyperne, dvs. i alt 20 procesdokumentationer.
Forretnings- og driftsstandarder	Standarder henviser her til skriftlige dokumenter (typisk i word-lignende format) som understøtter arbejdets udførelse i organisationen og driftsenheden. Der vil typisk findes et hierarki af dokumenter i stil med proceshierarkiet. Nogle dokumenter beskriver helt overordnet, hvordan organisationen forholder til konkrete emner, mens andre dokumenter i stadig større detaljeringsgrad beskriver, hvordan det konkrete arbejde skal udføres.	For Låne Services vedkommende findes fire niveauer af dokumenter: Politikker (f.eks. kreditpolitik – hvem vil man yde lån til), forretningsgange (f.eks. hvilke konkrete forhold skal være undersøgt forud for at bevilge et lån), arbejdsbeskrivelser (f.eks. hvordan skal man udføre en afdækning af kundens økonomi) og navigationssedler (f.eks. hvordan skal man indtaste en lånesag i Tinglysning.dk til tinglysning).
Roller og ansvar	Roller anvendes som en betegnelse for én person eller en gruppe af personer, der udfører nogle konkrete opgaver. I forhold til en konkret opgave er der typisk fire forskellige typer af ansvar en rolle kan have, nemlig ansvarlig, udførende, konsulteret eller informeret	I Låne Service er defineret seks roller, en cheffrolle, en teamlederrolle, en realkreditsagsbehandler rolle, en rolle for øvrige typer af lånesager, en kundekontaktrolle samt en efterbehandlerrolle, som tager sig af sager som "falder af båndet". Den enkelte person kan eventuelt besidde flere roller.
Træningsmetoder	Træningsmetoder henviser til de metoder, som driftsenheden anvender til at træne medarbejdere med. Det kan f.eks. være nyhedsbrev, "Teams-træning", sidemandsoplæring eller 1:1 instruktion	I Låne Service anvendes primært "Teams-træning" som har informationskarakter og 1:1 instruktion, når det drejer sig om træning i nye færdigheder eller træning af nye personer i driftsenheden.
Proceskonfirmering	Ved proceskonfirmering er der én person som konfirmerer at en anden person kan gennemføre en bestemt proces i henhold til den gældende standard, og at personen kan fremfinde standarden. Efter proceskonfirmeringen samler den konfirmerende person op, bl.a. i forhold til	I Låne Service udfører teamlederne proceskonfirmering af tre forskellige processer hos tre forskellige medarbejdere hver uge. Er der kommet nye personer til afdelingen, foretages yderligere proceskonfirmering. Chefen konfirmerer, at teamlederne udfører deres proceskonfirmering, får udarbejdet

	om den nuværende standard eller træningen skal forbedres.	opfølgingsdokumenterne og får igangsat eventuelle forbedringsaktiviteter.
Kunder		
Kunderejse- og kontaktpunktoverblik	Hvor procesdokumentationen viser, hvordan driftsenheden udfører processerne, så viser kunderejse- og kontaktpunktoverblikket, hvordan kundens vej gennem <i>hele</i> organisationen (og herunder også driftsenheden ser ud) samt hvilke konkrete kontaktpunkter, driftsenheden har med kunden.	I Låne Service er kunderejserne for at få et nyt lån for alle låntyper beskrevet, hvor der er tre varianter af kunderejsen forud for at sagen ender i Låne Service, nemlig besøg i filial, telefonkontakt eller onlineansøgning. Kunderejsen i Låne Service er ens for alle tre varianter.
Servicekoncept	Servicekonceptet er driftsenhedens samlede beskrivelse af, hvordan man ønsker at kundernes oplevelse og udbytte skal være på tværs af de forskellige kunderejser.	Låne Service har formuleret at kunderne skal opleve det som <i>nemt</i> at få lånet, at kommunikationen sker i <i>øjnehøjde</i> , og endelig at der handles <i>proaktivt</i> på opståede problemer. Dette er væsentlige designkriterier for såvel kontaktpunkter som processer.
Kundekontakt og -klager	Under kundens igangsætning og brug af en service kan opstå behov for at komme i kontakt med driftsenheden for f.eks. at få besvaret spørgsmål, få ekstraydelser, få vejledning eller overbringe en klage. Hvis ikke dette håndteres af et selvstændigt kundecenter, så skal driftsenheden fastlægge, hvordan denne kontakt med kunden kan håndteres.	Idet mængden af kundeinitierede opkald, mails eller udfyldelse af formularer på hjemmesiden er moderat, er det besluttet, at to medarbejdere tager telefon og svarer mails/formularer for realkreditlån og to andre medarbejdere håndterer de andre låntyper. Denne kundekontakt har førsteprioritet, så derfor har disse medarbejdere ved siden af efterbehandlerrollen, som er skønnet den letteste rolle at håndtere.
Scripts og standardfraser	Særligt i forbindelse med udgående/planlagt kundedialog kan det være fordelagtigt at have udarbejdet forskellige typer af scripts til telefonkontakten og standardfraser til skriftlig kommunikation. Sådanne kan øge produktiviteten og ensarte kvaliteten i kontaktpunkterne, mens der stadig er plads til et "personal touch".	Til efterbehandlerrollen er der udarbejdet en række scripts, som anvendes når der er behov for at kontakte kunden i forhold til sager, som er faldet af båndet. Ligeledes er der standardfraser, når/hvis kontakten sker skriftligt.
Feedback og målinger	Idet en kundeoplevelse er individuel og subjektiv, kan den ikke aflæses af driftsenhedens systemer. Det er nødvendigt at spørge kunden for at kunne få et indblik i kundens reelle oplevelse. Dette kan ske ustruktureret ved opsamling af kundens feedback eller mere struktureret i form af spørgeskemaer, telefonopkald, mv.	Låne Service har valgt at fokusere på Net Promotor Score, som udsendes pr. mail med et link til et kort spørgeskema. Man har valgt at gøre det pr. mail for at gøre det lettest muligt for kunden at skrive kommentarer, hvilket Låne Service har fundet er mindst lige så værdifuldt i forhold til udvikling som selve NPS-scoren.
Forbedringer		
Strateginedbrydning	Nedbrydning og konkretisering af en organisations strategi til det for driftsenheden relevante. Herved bliver langsigtede mål og projekter til konkrete og specifikke indsatser i indeværende år	Låne Service anvender "Strategy deployment" som metode. Låne Service har fokus på digitalisering og automatisering, hvilket betyder at realkreditteamet skal implementere nyt Realkreditsystem, mens de øvrige teams

	med oversigt over hvilke målepunkter, de skal bidrage til at forbedre.	skal gennemgå alle processer for automatiseringsmuligheder. Det primære målepunkt er reduktion i manuelt tidsforbrug. Der følges op månedligt på fremdrift (indsats og mål) på dedikerede møder i lederkredsen.
Service- og adfærdsdesign	Metoder til bl.a. at analysere kunders behov og adfærd og efterfølgende designe og implementere serviceoplevelser og påvirke kunders adfærd under brug af services.	Låne Service designer sine serviceoplevelser med udgangspunkt i Design Thinking metoden med følgende fem trin: Empathize, Define, Ideate, Prototype og Test.
Kunderejseanalyse og service blueprint	Metode til at analysere, forbedre og gendesigne kunderejser og for service blueprints vedkommende koble kunderejsen til de interne processer og systemer.	Banken har fundet, at der er alt for mange ansøgninger om forbrugslån, som må afslås, da de ansøgende kunders økonomi ikke er god nok til at give lånet. Derfor gennemføres en kunderejseanalyse for at finde ud af, hvordan Låne Service i deres kontakt med kunderne på anden vis kan hjælpe de konkrete kunder videre til at få opfyldt deres behov.
Værdistrømsanalyse og -design	Metode til at analysere, forbedre og gendesigne hele End-2-End processer ud fra en holistisk og lean-baseret synsvinkel.	Som en del af strateginedbrydningen skal der gennemføres en Værdistrømsanalyse af billånsprocessen, hvilket vil omfatte en kortlægning af den nuværende værdistrøm, design af en fremtidig værdistrøm og implementering af forbedringer delt op et antal Kaizen-Events.
Problemløsning	Et sæt af metoder til at analysere og løse et problem. Til styring af problemløsningen findes bl.a. PDCA og DMAIC og til analyse af data findes bl.a. De 7 kvalitetsværktøjer og Six Sigma metoden.	Låne Service har i en årrække haft succes med at arbejde med PDCA understøttet af en A3-skabelon til at håndtere problemer, som kan drives lokalt fra et team. Til dataindsamlingen er det typisk en Pareto-analyse, som hjælper mest til at pege på årsager bag problemet.
Løbende forbedringer	Med løbende forbedringer forstås medarbejderinvolverende og -drevne forbedringsprocesser, hvor det daglige bøv i processerne søges omformet til forbedringstiltag.	Alle teams i Låne Service har deres egen forbedringstavle, hvortil der er udviklet forbedringskort. Disse kort placeres først på et modtagelsesområde, hvorefter de gennemgår en prioriteringsmatrix før de evt. kommer i PDCA-hjulet. Efter gennemført PDCA vises og kommunikeres de nye standarder på tavlen.
IT-specifikation og user stories	En stor del af en driftsenheds problemløsning og løbende forbedringer ender med et behov for, at der skal ændres eller tilføjes noget til et IT-system eller ved at noget kan automatiseres. For at lykkes med dette skal driftsenheden kunne beskrive sit behov i et "sprog", som er defineret af IT-afdelingen i form af en IT-specifikation, f.eks. en kravspecifikation eller en user story.	I forbindelse med udviklingen af det nye realkreditsystem har fire af Låne Services SME'er (Subject Matter Experts) udarbejdet en række user stories, som ud fra en sagsbehandlerrolle beskriver forskellige handlinger, der skal føre til forskellige resultater. Til at understøtte udviklingen er der desuden formuleret et antal acceptkrav.

Forbedringstavlen og -mødet	Til at understøtte forbedringsarbejdet anvendes typisk en forbedringstavle, som visuelt hjælper et team gennem forbedringsprocessens faser.	Låne Service holder fast i den fysiske forbedringstavle, da alle har en fælles fremmødedag på kontoret. På denne dag afholdes et forbedringstavlemøde. Det er en medarbejder med rollen "forbedringssupporter" som forestår forbedringstavlemødet, sørger for pace i forbedringsarbejdet mellem tavlemøderne og hjælper eventuelt uerfarne medarbejdere med at gennemføre forbedringsprocessen. Alle Låne Services forbedringssupportere mødes forud for hvert tavlemøde for bl.a. at koordinere, at ikke flere teams arbejder med samme forbedringstiltag.
Planlægning		
Opgave- og processtamdata	Overblik over kritiske stamdata for alle kundevedte opgaver og deres underliggende processer og procestrin, f.eks. forventet volumen, procestid, servicemål, fejlrate og team-tilhør.	Låne Service har et overblik over deres processer som samlet omfatter 66 processer med samlet 183 procestrin (End-2-End processerne er opdelt i flere processer). For alle processer kendes volumen og samlet procestid og for alle procestrin kendes bl.a. procestid, servicemål, teamtilhør og inputfejlrate.
Forecasting	Forecasting handler om at forudsige noget om fremtiden, og i denne kontekst typisk mængde af arbejde udtrykt i et antal eller i tid. Forecasting kan basere sig på historiske data og statistiske metoder og/eller kvalitative udsagn med holdninger eller konkret viden om fremtiden.	Låne Service laver et statistisk baseret forecast, som kobles sammen med viden om variationer hen over året, måneden og ugen. Der er ingen peaks over året, idet banken ikke markedsfører ikke lånene, og planlagt kundepleje er spredt over hele året. Eneste alvorlige peak kan være omlægning af realkreditlån, når renten udvikler sig favorabelt.
Planlægningsfaktorer	Afklaring og enighed i organisationen om kritiske planlægningsfaktorer, bl.a. hvor meget daglig tid, der fragår til interne aktiviteter, udviklingsarbejde, mv.	Låne Service har besluttet at 6 timer ud af 7,5 timer allokeres til kundevedt arbejde for alle. Dertil er det besluttet, at hver tavlefører alene indgår med 75% belastning og endelig at der generelt afsættes 10% af Låne Services kapacitet til egentlig udviklingsprojekter, som er godkendt som egentlige projekter i organisationen.
Kapacitetsstyring	Kapacitetsstyring handler om to forhold. For det første at have den rette kapacitet på lang sigt til at klare fremtidige forventede opgavemængder, og for det andet at have en aftalt rækkefølge af tiltag, hvis det viser sig at kapaciteten enten er for stor eller for lille.	For Låne Service er sagsindgangen generelt stabil grundet bankens stabile markedsandel, hvorfor ændringer af kapaciteten i højere grad påvirkes i nedadgående retning af den løbende digitalisering og automatisering. For at håndtere kortsigtede kapacitetsubalancer er det besluttet, at rækkefølgen for f.eks. at frembringe ekstra kapacitet er: 1) Lån fra andre teams i Låne Service, 2) Overarbejde op til 2 timer/uge, 3) Indlån fra andre afdelinger og 4) Brug af vikarer.

Kompetent kapacitetsoverblik	Det er ikke nok at have tilstrækkelig kapacitet i en driftsenhed optalt på antal personer i forhold til den samlede mængde af opgaver. Idet det sjældent er sådan at alle personer kan alle opgaver, er det også nødvendigt, at der er tilstrækkelig kapacitet på alle de enkeltopgaver, der kan planlægges på. Dette kaldes den "kompetente kapacitet". Denne skal være afstemt med det forventede opgavevolumen med passende sikkerhedsmargin for ferie og sygdom.	Låne Service holder i et Excel ark styr på, hvor mange medarbejdere som er fuldt kompetente til at udføre de forskellige opgaver i teamet. Der er lavet regler for, hvor stor den kompetente kapacitet skal være i forhold til det daglige opgavevolumen af de konkrete opgaver. Kræves normalt under 1 FTE til at udføre opgaven dagligt skal der være tre personer, som kan udføre opgaven.
Opgavestyring og hjemmearbejde	Opgavestyring handler om at planlægge mængden af opgaver ud fra den givne kapacitet, som er til rådighed i perioden. Perioden kan være daglig, ugentlig eller månedlig afhængig af den konkrete situation. Planlægningen sker altid forud for en periode. Planlægges f.eks. dagligt, så planlægges onsdagens arbejde om tirsdagen. I planlægningen tages hensyn til de interne opgaver efter en aftalt prioritering. Planen kan også tage hensyn til hjemmearbejde, så fordelene ved hjemmearbejde udnyttes bedst muligt i forhold til de opgaver, som skal udføres. Planen vil på et passende tidspunkt forud for periodens begyndelse fremgå af driftstavlen.	Låne Service kan på grund af den stabile sagsindgang lave en ugeplan, hvor det fastlægges, hvilke medarbejdere der skal udføre hvilke opgaver i den kommende uge. Denne plan udarbejdes torsdag til kommunikation fredag. I Låne Service fratrækkes i udgangspunktet personer, som er afsat til udviklingsprojekter forud for planlægningen, mens ikke-planlagte forespørgsler på lån af personer sker som en del af den daglige prioritering. Idet udgangspunktet er en ugeplan hvor alle personer er tildelt opgaver, så kan personer som f.eks. har hjemmearbejde og starter tidligt om morgenen, gå i gang med de i planen angivne opgaver, indtil der eventuelt måtte komme en ændring på tavlemødet.
Prioritering	Prioritering er betegnelsen for den justering af planen, som sker inden for en periode, f.eks. en dag. Justeringer kan være nødvendige som følge af at mængden af opgaver er anderledes end planlægningsgrundlaget, på grund af sygdom eller på grund af f.eks. et pludseligt opstået behov for en tester til et udviklingsprojekt. Disse ændringer vil typisk fremgå af driftstavlen og blive kommunikeret på tavlemødet.	Den primære årsag til justering af planer i Låne Service er sygdom eller anden form for fravær. Typisk kan fraværet absorberes ved brug af servicemålene på opgaverne og ellers ved indlån fra andet team. Afhængig af den konkrete sagsmængde hænder det, at de planlagte volumenmål for sagsbehandling ændres. Dette sker primært, hvis der er fare for at visse opgaver risikerer at komme ud over servicemålet.
Driftstavlen og -mødet	Driftstavlen kan være fysisk eller digital. Denne skal skabe et overblik over de igangværende og kommende opgaver i denne og den kommende periode på en måde, hvor forventningerne til hvad den enkelte person i teamet skal udføre er klare. Driftstavlemødet afholdes et passende antal gange inden for hver periode.	Hvert team i Låne Service har en digital driftstavle, hvor man løbende følger op på den igangværende uge, så det fremgår hvor mange sager, der er produceret og om man således er i rød eller grøn inden for perioden. Dette giver det nødvendige overblik for lederen til at vurdere om planen for dagen skal justeres. Med servicemål på typisk 2 – 4 dage er det nok for Låne Service at afholde ét driftstavlemøde dagligt, hver morgen kl. 9.
Præstation		
KPI-styring	KPI'ere er de få udvalgte målepunkter, som viser og følger op på, om	For Låne Service er der tre KPI'er der måles på, rapporteres og drøftes i

	driftsenheden når sine strategiske mål. KPI'erne vil typisk være hentet fra strategiebrydningen og vil have en stigende eller faldende målkurve, dvs. KPI'er bør ikke have stationære mål. KPI'erne skal være SMART'e og være delt og drøftet på passende vis i driftsenheden.	driftsenheden. FTE-besparelser som følge af digitalisering og automatisering (mål 6 FTE realiseret jævnt hen over året), Gennemsnitlig leveringstid til kunderne (12% reduktion jævnt hen over året) og endelig NetPromotorScore (forbedring på +12 point jævnt hen over året)
Målingslandskab	Målingslandskabet er et overblik over alle de målinger, som driftsenheden ønsker at råde over. Målingerne kan deles op i KPI'er, kontrol-målinger samt driftsmålinger. Kontrolmålinger er typisk nogle hvor en tærskelværdi skal overholdes, mens driftsmålinger kan være alle typer af målinger af f.eks. styk, timer eller andre enheder, hvor det dog ikke er muligt ud fra målingen alene at sige om den er god eller dårlig.	Låne Service har to kontrolmålinger. Den ene er servicemålsoverholdelse (>98%) og outputfejlrate (<2%), sidstnævnte kommer ud af stikprøver udført af organisationens controlling-enhed. Derudover har Låne Service bl.a. driftsmålinger af alle indkommende volumener, og af den tid der anvendes på de forskellige typer af opgaver.
Rapportering og transparens	Der findes rapportering for alle målinger i målingslandskabet, hvor graferne for målingerne er designet ud fra målingens formål og målgruppe. Udgangspunktet er at der i driftsenheden er fuld transparens, dvs. at alle målinger er tilgængelige for alle, naturligvis undtaget forhold som falder ind under GDPR og lignende.	I Låne Service findes en digital rapport med såvel KPI'erne som kontrolmålingerne. Denne rapporterer målingerne på flere niveauer, som kan nedbrydes efter behov: hele Låne Service, det enkelte team og den enkelte opgave (for NPS dog kun en gang pr. sag). Driftsmålingerne, bl.a. beholdningsoversigten, findes for sig i en realtime-opdateret rapport.
Målstyringstavlen og -mødet	Målstyringstavlemødet kan være fysisk og digitalt. KPI'erne kan findes i en rapport eller ført over på en tavle. Det vigtige er, at det er tydeligt om man er på/over målsætningerne eller efter. I sidstnævnte tilfælde skal aktiviteter for at rette op på problemet drøftes og igangsættes. Disse skal være synlige og klart definerede, så de enten kan indgå på kommende målstyringstavlemøder eller kan overgå til forbedringstavlen. Det vil typisk være lederen, som forestår tavlemødet. Der kan være tavlemøder for flere niveauer, f.eks. team, afdeling og enhed, hvor en del af KPI'erne aggregeres op fra team-niveau, men der kan også være særlige KPI'er på afdelings- eller enhedsniveau alene.	I Låne Service afholdes i forud for forbedringstavlemødet et målstyringsmøde i hvert team, som styres af teamlederen. Efterfølgende afholdes et målstyringstavlemøde for hele Låne Service med deltagelse af chefen og teamlederne. I denne bank er målstyringen endnu ikke ført videre op i organisationen.

Tabel 3: Beskrivelse af elementerne i perspektivet "Driftsledelsesdiscipliner og -praksisser"

Perspektivet "IT-infrastruktur og -systemer"

IT-infrastruktur og -systemer		
Processer		
Kernesystemer	Kernesystemer er betegnelsen for de IT-systemer, som indeholder de væsentlige data om kunder og deres produkter/services og som samtidig understøtter den værdiskabelse, som udføres i forskellige processer. Digitalt understøttede End-2-End processer er understøttet af mindst ét kernesystem. Nogle kernesystemer går på tværs af brancher, såsom ERP og CRM-systemer og andre er i højere grad udviklet til specifikke brancher. Det er ikke givet, at kernesystemet indeholder gode data om status på en proces' gennemførelse, hvorfor ikke alle kernesystemer understøtter driftsledelse i lige stor grad.	Kernesystemer • ERP: SAP, D365 • CRM: Salesforce Branchespecifikke systemer • Forsikring: Guidewire, TIA, • Pension: Aalund (?) • Offentlig: WorkZone, CURA
Procesdokumentations-system	Et procesdokumentationssystem indeholder en driftsenheds procesdiagrammer og anden visuel procesdokumentation. Det skal gerne være muligt at strukturere procesdokumentationen ud fra proceslandskab og -hierarki med mulighed for tilknytning af en række attributter til processer og de enkelte aktiviteter, f.eks. roller og IT-systemer. Procesdokumentationen er ofte en del af et større samlet Business Process Management system, så andre forhold omkring processer kan indeholdes, f.eks. kunderejser, roller, adgang til skrevne standarder, mv.	• Gluu • Aris • Business Optics • Adonis • QualiWare • Gliffy
Videnssystem	Videnssystemer indeholder den skrevne viden om de rammer, hvor under organisationens opgaver udføres og beskrivelser til, hvordan opgaver skal udføres. Det kan f.eks. være politikker, procedurer, forretningsgange, arbejdsgangsbeskrivelser og SOP'er. En organisation har typisk dannet et hierarki i stil med proceshierarkiet til at definere, hvad forskellige typer af dokumenter skal kaldes.	• D4 • SharePoint
Proces- og sagsstyringssystem	Proces- og sagsstyringssystemer har begge samme grundlæggende formål, nemlig digitalt at holde styr på konkrete processer og de sager (eller anden repræsentation for kunden), som gennemfører processen. Sådanne systemer bliver relevante, når kernesystemet bag processen ikke har en	Processtyring: • Camunda • Signavio Sagsstyring: • ServiceNow

	egentlig styringsmæssig funktion i sig, hvilket f.eks. gælder transaktionssystemer, som holder styr på den enkelte transaktion, men hvor det ikke nødvendigvis er let/muligt at finde ud af, hvilke transaktioner som tilhører samme sag. Forskellen mellem et proces- og sagsstyringssystem findes i, at et processtyringssystem (Business Process Management) søger at automatisere processen så meget som muligt, hvorved styringsopgaven bliver mindre, mens sagsstyringssystemer i højere grad alene har fokus på at styre de konkrete sager gennem processen. Sagsstyring kan sættes op for en proces alene med kendskab til dens procestrin, processtyring kræver også et dybt kendskab til processens aktiviteter.	
Kunder		
Kontaktsystemer (telefon, chat)	Kontaktsystemer er systemer dedikeret til at hjælpe organisationer til at have en effektiv dialog med de kunder, som ønsker at komme i kontakt med organisationen, f.eks. ved spørgsmål om brug, merkøb eller ophør eller som organisationen ønsker at komme i kontakt med i forbindelse med f.eks. mersalg, "servicetjek" eller fastholdelse. De hyppigste kontaktsystemer er telefon, chat, chatbot eller digitalt møde.	Telefon • Enreach Chat • Chatbot Digitalt møde • Outlook 365
Ticket-system	System til oprettelse og styring af sager på basis af kunders henvendelse, typisk i et callcenter.	Ticket-system • ServiceNow
Forbedringer		
Problemløsnings- og forbedringsstyring	System til håndtering af de enkelte problemløsnings- og forbedringsaktiviteter, som supplement til eller erstatning for fysiske kort eller blanketter. Et sådant system vil også indeholde forskellige visnings- og rapporteringsmuligheder.	• LeanKit
Procesanalyse	IT-værktøjer, som baseret på data opsamlet for processen kan bidrage til at skabe overblik over og analysere processer, f.eks. ved process mining eller task mining.	Proces mining: • UiPath • Celonis Task mining: • UiPath Task capture: • UiPath
Procesautomatisering	IT-værktøjer, som kan automatisere hele eller dele af processer eller aktiviteter, hvor sagerne ledes til en kø og opstartes centralt.	Procesautomatisering • UiPath • Power Automate No-/low code platforme • OutSystems

AI og Machine Learning	IT-værktøjer som gør det let anvende AI og Machine Learning til proces- og styringsforbedringer eller beslutningsunderstøttelse.	• UIPath
Planlægning		
Processtamdata og planlægningsfaktorer	En datatabel, som indeholder alle stamdata om opgaverne og processerne, som dels tillader visning af stamdata i en rapport og som dels tillader at data kan indgå i beregninger til forskellige typer af dashboards og rapporter Placering af væsentlige planlægningsfaktorer i et digitalt format, som kan tilgås til alle typer af kapacitetsmæssige beregninger.	• SQL + Tableau • Access • Excel
Beholdnings- og lageroverblik	Database og visning af beholdningen af sager i de forskellige processer (OBS: For fysiske produkter findes utallige lagerstyringsløsninger).	• SQL + Tableau • Excel
Planlægningssystem	IT-værktøj, som kan vise forecasts, kapacitets- og opgaveplanlægning grafisk og tabellarisk (OBS: For fysisk produktion findes utallige planlægningsløsninger).	• SQL + Tableau • Excel
Workforce Management	Anvendes særligt til callcentre, hvor løsningen dels holder styr på kald og dels holder styr på medarbejderne, deres vagtplaner og tidsforbrug.	• Calabrio
Trænings- og kompetenceoverblik	IT-værktøj, som skaber synlighed omkring medarbejdernes kompetenceniveau på de forskellige opgaver, som de kan arbejde på og ligeledes holder styr på træningsplaner og informationer, som medarbejderne skal have i forbindelse med procesændringer og -forbedringer.	• Champ • Excel
Præstation		
Supplerende datafangst	IT-løsninger, som indsamler data om processer, som ikke i dag aflejrer sig i kerne- eller sagsbehandlingssystemer. Det kan f.eks. være information om inputfejl ved opstart af sager.	• Excel • Power Apps
Data og beregninger	Datatabeller, datawarehouses, mv. som opbevarer data og som kan udføre beregninger på data i realtid eller som scheduled tasks.	• SQL • Access
Business Intelligence tools	IT-værktøjer, som kan vise data i dashboards og rapporter. Der skal gerne være automatisk opdatering af data og mulighed for adgangsstyring og brugsstatistik.	• Tableau • QlikView • PowerBI

Tabel 4: Beskrivelse af elementerne i perspektivet "IT-infrastruktur og -systemer"

Perspektivet "IT-værktøjer, der forøger personers værdiskabelse"

IT-værktøjer, der forøger personers værdiskabelse		
Udnytte mulighederne i Office-pakken		
Mailskabeloner og -styring	Outlook spiller en afgørende rolle i rigtig mange processer i forhold til kommunikation med kunder og derfor styring af selve processens fremdrift, idet mange "triggere" befinder sig i mailboksen. Der findes ganske mange muligheder for at sætte Outlook op på en effektiv måde dels i forhold til at standardisere kommunikation, men også i forhold til at styre og skabe transparens over sagerne og deres status.	Løsninger forskellige fra driftsenhed til driftsenhed
Skabeloner/makroer	I både Excel og Word kan der etableres forskellige skabeloner, som kan anvendes til hurtigt at skabe dokumenter eller udføre beregninger. I Excel er det desuden muligt at lave forskellige makroer, som automatiserer forskellige opgaver direkte i Excel.	Løsninger forskellige fra driftsenhed til driftsenhed
Copilot	Copilot er en generativ AI-løsning som Microsoft er i gang med at knytte til de forskellige produkter i Office-pakken. Allerede forud for Copilot er det f.eks. muligt at få oversat tekst i Word og PowerPoint.	Copilot til • Word • Excel • PowerPoint • Outlook
Strukturere indhold og automatisere aktiviteter		
Webforms	Input til mange processer sker i dag via mails, telefonopkald eller på anden vis i et ikke struktureret format. I en del tilfælde kan indholdet faktisk struktureres via bl.a. webforms, hvor input er styret. Dette kan bidrage til at lette styringen af sager og reducere mængden af inputfejl.	• Power Apps
Virtuel assistent	Den virtuelle assistent kan udføre forskellige typer af regelbaserede opgaver for personen, f.eks. samle information om en kunde fra forskellige systemer, udføre forskellige tasteopgaver og arkivere sager. Den virtuelle assistent kan desuden udføre regelbaserede feltvalideringer og kontroller, hvis kernesystemet ikke selv udfører disse. Denne virtuelle assistent kan enten være i baggrunden og "lytte med" eller den kan blive initieret af personen.	• UiPath • Power Automate • PeopleWay
Forstå tekst og lyd, skabe indhold og foreslå beslutninger		

Generativ AI	Generativ AI kan medvirke til at klassificere, redigere, summere, besvare spørgsmål og lave nyt indhold, hvilket går ud over at udføre regelbundne opgaver.	• ChatGPT • GitHub, • Copilot • Stable Diffusion • DALL.E 2 • Midjourney
Virtuel ekspert	Den virtuelle ekspert hjælper personen med beslutningsstøtte og -oplæg, og kan således være af Generativ AI-typen, men også være baseret på "almindelig" Machine Learning eller lignede.	• UiPath

Tabel 5: Beskrivelse af elementerne i perspektivet "IT-værktøjer, der forøger personers værdiskabelse"

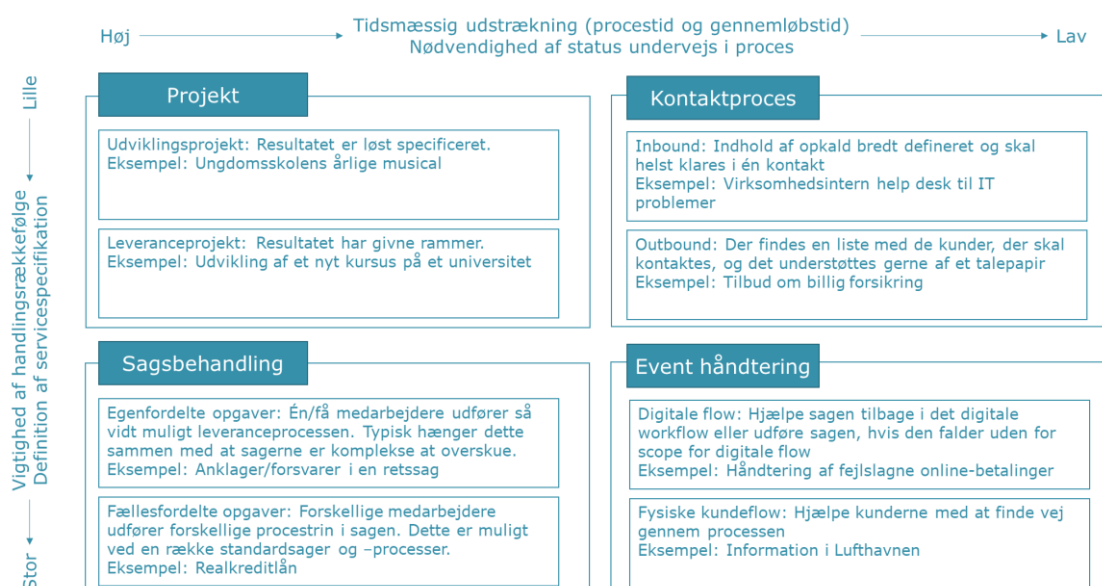
Appendiks 2: Procesarketyper – en kort introduktion

I artiklen ”Processer - En disciplin i D4P - Driftsledelsens 4 P'er” af Christiansen (2020) er der introduceret fire arketyper af processer hver indeholdende to varianter.

Arketyperne opstår ud fra at de har forskellige karakteristika på to dimensioner, se figur i. Den lodrette dimension handler om graden af standardisering i form af proces og produkt. I den ene ende er definitionen af den service, der skal leveres (servicespecifikationen) lille, og det er ikke vigtigt at en helt specifik handlingsrækkefølge efterleves, mens det modsatte gør sig gældende i den anden ende.

Den vandrette dimension handler om det styringsmæssige behov. I den ene ende har processerne typisk har en række procestrin og en tidsmæssig udstrækning over dage eller uger, og her vil det være nødvendigt eller i hvert fald hensigtsmæssigt, at der er indbygget statusafgivelse undervejs, mens processer i den anden ende typisk har et eller meget få procestrin, og typisk varer i kortere tid end én dag. Her er det selvsagt mindre vigtigt med status om fremdrift undervejs.

De to dimensioners yderpunkter fører til fire forskellige arketyper af processer, som vist i figur i.



Figur i: Fire arketyper af processer med hver to varianter

Det er vigtigt at være opmærksom på, at **projekter** her er tænkt som projekter varetaget i driftssystemet, som har til mål at levere til konkrete kundeønsker. Det er således ikke klassiske udviklingsprojekter, som er i fokus. **Sagsbehandling** er det man typisk vil tænke på, når man hører ordet administration. Sagsbehandling bygger typisk på en rækkefølge af procestrin med relativt få varianter og parallelle flow, mens projekter i højere grad er et netværk af procestrin, som samles i en projektplan.

Den engelske betegnelse **event** er anvendt her, fordi dette begreb allerede anvendes om nogle af de aktiviteter, der ligger i denne arketype. Udgangspunktet er, at flowet er designet og egentlig automatiseret, enten digitalt via workflows eller fysisk ved at kunderne selv via skiltning kan finde vej. Nogle gange kan sager eller kunder imidlertid stoppe op, og de skal hjælpes videre. Når det stopper, er der en event, som nogen skal tage sig af og helst med det samme. Der kan være mange årsager til stop, og håndtering af de hyppigste er en væsentlig del af den træning, som medarbejderne får i sådanne processer.

Det er besluttet at holde **kontaktprocesser** som én arketype, selvom de to varianter følger ret forskellige logikker i forhold til driftsledelse. Intentionen for begge er dog oftest, at processerne har ét procestrin, og ved dets afslutning er behovet bag kundekontakten løst.

Mens outbound kontakter til kunder kan planlægges, trænes og optimeres før kontakten foretages, så kan inbound kontakter i princippet handle om hvad som helst. Telefonsluser anvendes dog ofte til at lede kunderne på vej, så udfaldsrummet for den enkelte medarbejder reduceres og kendte oplysninger om kunden kan være tilgængelige. Via telefonsluser er det muligt at kontrollere den del af variansen, som kommer fra kundernes behov for services. Dog er der stadig en ukontrollabel volumenmæssig varians, der kommer som følge af at antallet af kontakter kan variere betragteligt over planlægningsperioden. Dette kan give anledning til peaks eller tørkeperioder.

Figur ii samler nogle af karakteristika ved de fire arketyper.

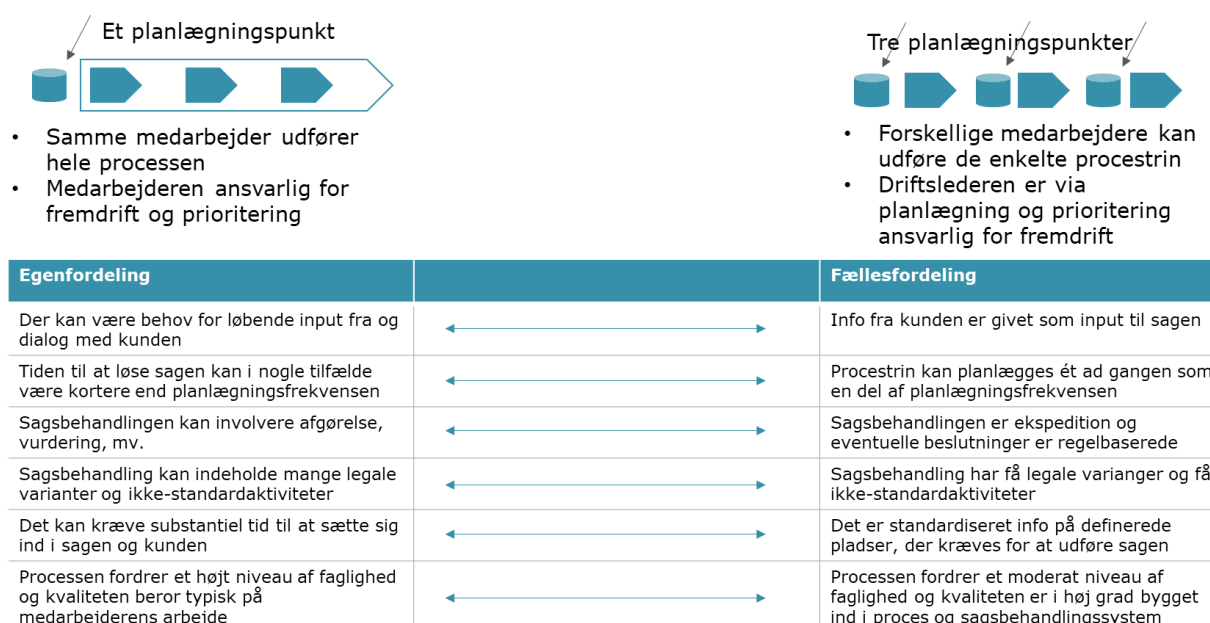
	Projekt	Kontaktproces	Sagsbehandling	Event håndtering
Populært sagt handler det om...	Skabe/implementere løsninger for kunder	Tale med/hjælpe kunder	Ekspedere sager	Håndtere fejl og usikkerheder
Procestrin initieres af	Projektplanen eller projektlederen	Kunder (inbound) En liste (outbound)	Den individuelle kunde	"Dukker op"
Procestrinnets tid	Dage eller uger	Få minutter	Minutter til få timer	Få minutter
Levering handler om...	Overholde deadlines	Løse problemet første gang (Inbound) Overholde en rate (outbound)	Overholde servicemål på procestrin og lovet leveringstidspunkt	Overholde deadlines Hjælpe sagen/kunden tilbage på sporet
Input til planlægning	Deadlines og aktiviteter	Forecasts (inbound) Lister (outbound)	Forecasts og faktisk beholdning	Historisk kapacitetsallokering og forecast
Performance dimensioner	Valgte prioritet af kvalitet, leveringstid og ressourcer	Kundeoplevelse og "Færdig første gang"	Levering og produktivitet (SLA adherence) and productivity	Kvalitet og "Færdig første gang"
People – hvilke træk er vigtige	Disciplin og punktlighed	Ekstrovert og serviceminded	Detaljeorienteret og evner at følge standard	Overblik og holde mange bolde i luften
Procestrins udseende	Procestrin = projektaktiviteter Komplicerede netværkssammenhænge	Procestrin = dialog med kunden og evt. for/efterbehandling Kun 1 – 2 procestrin	Opgaver nedbrudt i procestrin 3 – 8 Serielle procestrin med en del varians	Flere typer af procestrin samles til ét job 1 – 2 procestrin af mange forskellige typer

Figur ii: Karakteristika ved de fire arketyper

Af de fire arketyper er det ofte sagsbehandling, som fylder mest, og derfor knyttes nogle supplerende kommentarer til denne arketypes to varianter.

De to varianter betegnes henholdsvis 'egenfordelte' og 'fællesfordelte' opgaver. Den primære forskel er, hvorvidt sager tildeles én specifik medarbejder, som udfører alle procestrin i sagsbehandlingen, eller om sagerne lægges tilbage i fælles pulje efter afslutning af hvert procestrin.

I førstnævnte tilfælde styres alene igangsætningen, mens fremdriften i sagen styres af den medarbejder, som sagen er tildelt til. For de fællesfordelte sager er det driftslederen, som styrer fremdriften ved den daglige prioritering mellem de forskellige sager. Det er derfor en ret forskellig styringsopgave, som følger af de to typer. I figur iii er illustreret nogle karakteristika ved de to varianter.



Figur iii: Egenfordelte vs. fællesfordelte sager.

Der er forskelligt behov for hvor detaljeret processerne skal kortlægges, beskrives og standardiseres, for hhv. egen- og fællesfordelte sager. Egenfordelte sager hviler i høj grad på medarbejdernes faglighed, mens fællesfordelte sager fordrer en høj grad af standardisering af processen for at sikre, at output fra et procestrin kan blive et input til næste procestrin og der ikke kræves et indgående kendskab til sagen for at kunne udføre næste procestrin. Derfor fordrer fællesfordelte sager typisk et vist modenhedsniveau af processerne, et vist niveau af understøttelse fra et sagsbehandlingssystem og en vis volumen af sager for at det kan betale sig at indrette sagsbehandlingen efter fællesfordeling.

Styringsmæssigt er det en større opgave en driftsleder at styre fællesfordelte sager. Da sagerne kun er hos medarbejdere et procestrin ad gangen, øges synligheden ift. status og sagerne dukker oftere op til prioritering. Herved vil det være lettere for driftslederen at opprioritere eller nedprioritere sagsbehandling på specifikke procestrin, f.eks. afhængig af status på servicemål. Fordelene ved fællesfordelte sager er (alt andet lige):

- Bedre transparens om sagernes status
- Bedre mulighed for driftslederen til at prioritere (op eller ned) forskellige sagstyper
- Lettere oplæring af nye medarbejdere, da de allerede kan skabe værdi, når de mestrer et procestrin

- Sandsynligvis højere produktivitet grundet skarpere standarder for procestrinnene og skarpere opfølgning på fællesfordelt sagsbehandling
- Mindre sårbarhed ved sygdom eller ferie, idet sagerne allerede deles
- Beholdningen af sager er organisationens ansvar, og ikke den enkelte medarbejders, i og med at ingen er tildelt den enkelte sag, når de er fællesfordelte.

Med fællesfordeling introduceres tænkningen om, at sager er ejet af organisationen.

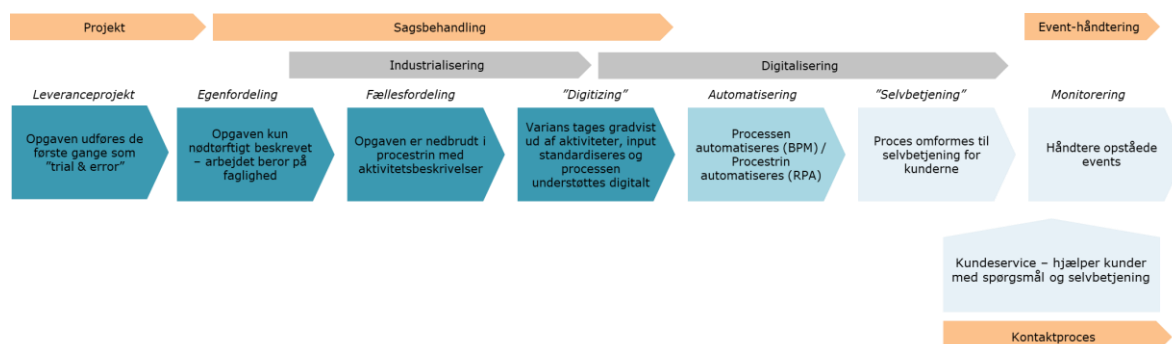
Det er nærværende forfatters holdning at succesfuld brug af fællesfordeling fordrer et højere niveau af driftsledelse end egenfordeling. Har organisationen ambitioner om at blive dygtigere og mere modne til driftsledelse vil en overgang til delvis eller fuld brug af fællesfordelte sager være en god driver for denne udvikling.

Så er sagstyperne store, forretningsmæssigt vigtige, har gennemløbstider på en halv til mange uger, så vil det være værd at overveje at overgå til fællesfordeling på disse sagstyper. Dette sagt med det forbehold, at den eventuelle ekstra tid, der kræves ved at en ny medarbejder skal forholde sig til sagen, bliver opvejet af en forøget produktivitet eller andre fordele.

Ud over kravet om en vis modenhed i driftsstyringen for at kunne håndtere fællesfordeling, så kan stærke faglige miljøer også være hæmmende for en overgang. Faglig stolthed og bekymring over kvaliteten ved at gå fra faglig sagsbehandling til "fællesfordelingens pølsefabrik" er en valid bekymring, som kan vende medarbejdere mod fællesfordeling. Det mest konkrete udbytte for den enkelte medarbejder er dog, at denne ikke længere ejer og har ansvaret for fremdrift for den stak sager, som er uddelt til den enkelte medarbejder. Man kan holde ferie med god samvittighed.

Figur ii indikerer, at processer kan være meget forskellige afhængig af arketype. Det kan synes at være en helt umulig opgave at håndtere så mange forskellige arketyper af processer mellem hinanden. Selvom mange af typerne kan optræde på tværs af en E2E proces, så vil det – i hvert fald i større organisationer – sjældent være mere end et par af arketyperne som optræder i samme team. F.eks. vil tung sagsbehandling og et egentligt kontaktcenter sjældent være del af samme team.

Der er imidlertid også en anden sammenhæng mellem procesarketyperne, som er vigtig. En proces kan nemlig over tid udvikle sig fra den ene arketype til den anden. Dette er søgt illustreret i figur iv.



Figur iv: En proces' mulige livscyklus.

En opgave, der skal indføres i en driftsenhed. Det kan ske på mange måder. Et eksempel, som illustrerer en proceslivscyklus, som vist i figur iv kan være, at det i folkettinget besluttet, at kommunerne nu skal udføre en ny form for aktivering af arbejdsløse.

Når dette skal opstartes, kan det tænkes, at de første borgere håndteres i en form for tværfunktionelt *leveranceprojekt* med både socialrådgivere og jurister før opgaven er tilstrækkeligt afklaret til at kunne lægges i drift hos socialrådgivere som *egenfordelte* sager. Antages det at volumen af disse opgaver er stor, og der arbejdes med såvel driftsledelse som digitalisering i kommunen kan det ske, at processen over tid overgår til *fællesfordeling*. Som en del af arbejdet med at forbedre processerne bliver stadigt mere af sagsbehandlingen understøttet digitalt, f.eks. i sagsbehandlingssystemer og i form af elektronisk kommunikation med borgeren, hvilket på engelsk kaldes *digitizing*. Efterhånden som variansen er taget ud af borgerens input, f.eks. via en indmeldingsblanket, kan en gradvis *automatisering* ske, og over tid nås et niveau, hvor de arbejdsløse via en *selvbetjeningsløsning* får lister med mulige aktiveringer, de kan vælge imellem og hvor arbejdsgiveren selv i en blanketløsning melder tilbage.

Socialrådgiveren kan sidde tilbage med en kombineret *monitorerings-* og borgerserviceopgave, i en form for *kontaktproces*, som i højere grad handler om at hjælpe borgerne med at anvende den digitale løsning frem for at assistere med selve sagsbehandlingen. Her vil det slutteligt være en overvejelse, om monitoreringsopgaven lægges i én type af specialistteam og borgerserviceopgaven lægges hos en anden type af specialistteam, hvoraf ingen af dem har en socialrådgiverbaggrund, men måske endda en kortere uddannelsesbaggrund. Dette kan frigive tid til at socialrådgiverne kan tage sig af endnu mere komplekse og fagligt udfordrende opgaver.

Næsten alle organisationer anvender driftsledelse – bevidst eller ubevidst.

Der er en stor gevinst ved at gøre det bevidst.

Thomas Bøhm Christiansen

tbc@carve.dk