



Vejledning til screeningsværktøj

Projekt: Automatisering af manuelle processer

Version pr. 2. oktober 2017

1 Introduktion

Som en del af det fælleskommunale projekt "Automatisering af manuelle processer" har KL i samarbejde med Spitze & Co/Celuma udarbejdet værktøjer og et forløb, der kan bruges til screening af processer, for at kunne vurdere om processerne er egnede til automatisering. Værktøjet er udarbejdet og testet i samarbejde med KL og kommuner, der har deltaget i projektet.

Screenings-værktøjerne kan bruges i sammenhæng med andre produkter leveret fra projektet. Konkret kan kataloget med prioriterede processer bruges som input og inspiration til screeningsarbejdet og i vejledningen til kataloget med processer, er der forslag til det forløb, som skal følge efter screening og udvælgelse af processer til automatisering.

Kataloget over prioriterede processer, der kan automatiseres, kan findes her:

http://www.kl.dk/ImageVaultFiles/id_83532/cf_202/Katalog_med_prioriterede_processer_-pr-04-7.PDF

Vejledningen til anvendelse af kataloget, hvor der også er en overordnet beskrivelse af, hvordan det egentlige arbejde med at automatisere en proces kan gribes an, kan findes her:

http://www.kl.dk/ImageVaultFiles/id_83531/cf_202/Vejledning_til_anvendelse_af_katalog_med_prioriterede_processer.PDF

2 Vejledning til gennemførelse af screening

Når man skal udvælge processer til automatisering, er det centralt at foretage en systematisk screening af de områder man ønsker at anvende automatisering på, for at identificere hvilke processer er bedst egnede til automatisering på området og sikrer, at man får udvalgt de bedste kandidater.

Dette kan enten ske ved at vurdere egnetheden af processer, man allerede har overvejet kunne være relevante at automatisere, eller ved at foretage en bredere screening af et eller flere forvaltningsområder (fx Teknik og Miljøområdet) eller dele af et forvaltningsområde (fx byggesagsbehandling). Hvis man ønsker at screene et forvaltningsområde eller en del af et forvaltningsområde for at identificere relevante processer til automatisering, er det nødvendigt at gennemføre en screeningsproces, hvor relevante processer til automatisering identificeres i samarbejde med ledere og nøglemedarbejdere fra det pågældende område.

Hvis man allerede har identificeret processer man finder relevante, skal automatiseringspotentialer for hver proces vurderes ift. en række kriterier.

Screeningsforløbet kan med brug af værktøjerne gennemføres i følgende trin:

	1. Forberedelse	2. Ledelsesworkshop	3. Dybdescreening	4. Dokumentation og beslutning
Indhold	<p>Formål: At sikre, at deltagerne til ledelsesworkshoppen er sporet ind hvad det er centralt at fokusere på for at identificere egnede processer</p> <p>Workshopdeltagerne forbereder sig "hjemme fra" ved at udfylde forberedelsesskemaet.</p>	<p>Formål: At screene hovedopgaver ud fra en række faste kriterier og identificere relevante processer til videre screening</p> <p>Ledelsesworkshop af 2-3 timers varighed</p> <p>Deltagerkreds: Ledere fra det forvaltningsområde/delområde der ønskes screenet</p>	<p>Formål: At screene og identificere konkrete processer der er egnede til automatisering</p> <p>En eller flere workshops af 2-3 timers varighed</p> <p>Deltagere: Ledere og nøglemedarbejdere med indsigt i de valgte hovedopgaver</p>	<p>Formål: At dokumentere resultaterne fra workshoppen systematisk og rangordne de screenede processer ift. automatiseringspotentialer</p> <p>Systematisk dokumentation af informationerne fra workshoppen samt evt. indsamling af information der ikke var tilgængelig på workshoppen</p>
Værktøj	<ul style="list-style-type: none"> Forberedelsesskema, der udsendes stil deltagerne inden workshoppen 	<ul style="list-style-type: none"> Powerpoint præsentation til brug på workshoppen med introduktion til og køreplan for workshoppen Skabelon (i Powerpoint) til dokumentation af hovedopgaver drøftet på workshoppen 	<ul style="list-style-type: none"> Powerpoint præsentation til brug på workshoppen med introduktion til og køreplan for workshoppen Excelark til dokumentation af resultaterne fra workshoppen for hver proces 	<ul style="list-style-type: none"> Excelark til dokumentation af resultaterne fra workshoppen for hver proces Efter behov – skema i Word til afrapportering af udvalgte processer
Output	Deltagerne møder velforberejede op til workshoppen og har gjort sig en række overvejelser om hvilke hovedopgaver inden for deres ansvarsområde de skal sikre at bringe frem på workshoppen	Oversigt over processer der skal dybdescreenes.	Oversigt over processer inden for de behandlede områder og information om hver proces vedr. automatiseringspotentialer	Oversigt over processer rangordnet ift. automatiseringspotentialer. Oversigten giver grundlaget for at udvælge processer til automatisering.

I det tilfælde, hvor man allerede har udvalgt processer man ønsker at afklare automatiseringspotentialer for, springes trin 1 og 2 ovenfor over og man går direkte til trin 3.

Til brug for at understøtte screeningsforløbet er der udviklet et screeningsværktøj, som ud over denne vejledning består af:

1. Et forberedelsesskema (Word), der anvendes til workshopdeltagernes egen forberedelse til den indledende screeningsworkshop
2. En Powerpoint skabelon, der anvendes til at dokumentere resultaterne af den indledende workshop
3. En Powerpoint præsentation, der kan anvendes til gennemførelse af workshops
4. Et Excelark, der anvendes til at dokumentere resultaterne af dybdescreeningsworkshops

5. Et opsamlingskema (Word), der kan anvendes til at dokumentere resultaterne for de stærkeste kandidater, som er identificeret i screeningen (kan fx anvendes til behandling i forvaltningsledelsen, direktionen eller politisk behandling)

De fire trin i screeningsprocessen er beskrevet i de følgende afsnit. Til sidst i vejledningen er nogle overvejelser, som kan være relevante for processer udvalgt til automatisering.

Overvej risikoelementer/fælder som kan sætte stop for automatiseringsforløbet

Når man går i gang med et automatiseringsprojekt, så er der en række risikoelementer/fælder som kan sætte en stopper for projektet. Derfor er det en god ide at forholde sig til disse risikoelementer i forbindelse med projektopstarten. Nedenfor er oplistet et bud på hvilke elementer man skal være opmærksom på. Listen er ikke udtømmende, men udgør grundlaget for en opmærksomhed i projektet. Risikoelementerne er oplistet som en række spørgsmål, som man kan forholde sig til i forbindelse med den indledende screeningsproces:

- Kan automatiseringen gennemføres på de systemer, der skal arbejdes på?
- Er det juridisk og/eller politisk holdbart, at automatisere de foreslåede processer?
- Er forretningen/fagområdet klar og forandringsparat?
- Har vi opbakning fra it- og sikkerhedsfunktionen?
- Har vi adgang til relevante kompetencer og ressourcer?
- Er det den rigtige prioritering ift. andre processer?
- Hvordan spiller den konkrete automatisering sammen med kommunens it-arkitektur?
- Har KOMBIT eller andre aktører løsninger på vej, som kan løse processen på anden vis?
- Er den rigtige teknologi til automatisering valgt?
- Har vi behov for at gå i udbud med teknologi?

3 Beskrivelse af de fire trin i screeningsprocessen

Trin 1. For at sikre at deltagerne på den indledende workshop har haft mulighed for at forberede sig og overveje, hvor på deres ansvarsområde, der umiddelbart er opgaver, som kunne egne sig til automatisering, sendes forberedelseskemaet til deltagerne. Deltagerne skal meget gerne bruge 20-30 minutter på at overveje hovedopgaverne inden for deres ansvarsområde ud fra skemaet (nærmere vejledning fremgår af skemaet). Som det fremgår af skemaet, skal de fokusere på, hvor der er opgaver kendetegnet ved stort volumen, ensartethed og høj grad af strukturerede data. Skemaet er alene til deltagerne egen forberedelse og skal *ikke* indsamles eller bearbejdes inden workshoppen.

Trin 2. En indledende screeningsworkshop af det udvalgte område med deltagelse af relevante ledere fra området (fx ledelsen for byggesagsområdet). På workshoppen drøftes områdets hovedopgaver igennem ud fra en række faste kriterier, og der identificeres de processer hvor der umiddelbart er stor volumen i opgavemængderne samt ensartethed i opgaveløsningen.

Til denne workshop bør afsættes 2-3 timer, således at der er tid til at komme rundt om de forskellige hovedopgaver på området og drøfte, hvor på området, der er processer med volumen (store sagsmængder) og ensartet opgaveløsning. Workshoppen afvikles ved, at den person, der leder workshoppen, giver en kort introduktion ud fra de medfølgende PowerPoint slides. Derefter drøftes hovedopgaverne på hver deltagers ansvarsområde ud fra kriterierne:

Navn på processen, opgaven eller området:	Hvad kan automatiseres?	Hvad er volumen? Fx antal sager eller tidsforbruget på opgaven	Er opgaven regelbaseret? I hvilket omfang er processen/ opgaven/ området karakteriseret ved faste regler og lille behov for faglige vurderinger?	Findes data i IT-systemer?	Andet Herunder om automatisering kan være relevant ift.: Service, kvalitet, politiske interesser eller særlige risiko elementer

En tommelfingerregel ift. volumen er, at en proces gerne skal fylde en hvis mængde timer for at den er besværet værd at automatisere. Man skal gerne over 30-50 timer årligt for at processen er rigtig interessant at automatisere. Dette afhænger dog af den samlede businesscase og dermed blandt andet af prisen på den valgte automatiseringsteknologi. Desuden skal der være tale om høj grad af ensartethed i opgaveløsningen, lav grad af faglig vurdering og lav grad af varians. Derudover skal informationer anvendt i opgaveløsningen være digitalt tilgængelige.

Der udvælges nu processer, som på den indledende workshop er vurderet at være kendetegnet ved:

- Høj volumen (hvor opgavemængderne er store)
- Høj grad af strukturerede data
- Lav grad af faglig vurdering
- Høj grad af digital tilgængelighed til data

Dokumentation af resultaterne fra workshop 1 i form af processer, der skal gennemføres dybdescreening af, foretages i medfølgende PPT skabelon (slide 10-11).

De udvalgte processer skal nu screenes dybere på workshops med deltagelse af ledere og nøglemedarbejdere med dyb viden om processerne. Ud fra de valgte processer afklares deltagerkreds til workshop 2, så man sikrer at deltagerne har den fornødne dybdeindsigt i processerne, der skal behandles på workshoppen.

Eksempel: Behandling af ansøgninger om tilladelser til "råden over vej" på teknik og miljøområdet er en hovedopgave bestående af en række processer – herunder: "behandling af ansøgning om gravetilladelser", "behandling af ansøgning om tilladelse til opstilling af materiel (containere mv.)", "fakturering", "fysiske besigtigelser", "klagesagshåndtering", mv.

Forberedelse til trin 3:

- Man kan med afsæt i opsamlingen i workshop 1 med fordel overveje, hvilke dele af processerne, der ska undersøges særlig grundigt, så man ved hvor man særligt skal fokusere ved dybdescreeningen på workshop 2. Det kan fx være dele af processen, hvor man er i tvivl om der kan gemme sig forhold, der gør processen mindre egnet til automatisering – eksempelvis ustrukturerede data eller lignende.
- Opsamlingen fra workshop 1 (oversigten over processer) kan med fordel udsendes til deltagerne på workshop 2 (jf. nedenstående).
- Det kan være en fordel at bede deltagerne på workshop 2 om at forberede sig ved at indsamle oplysninger om de processer, der skal behandles på workshoppen – blandt andet vedr. antal processer (volumen) og procestid.

- Desuden bør deltagerne informeres om, at de skal medbringe PC, så man kan tilgå de systemer processerne varetages i på workshoppen og kigge på datafelter mv. efter behov.

Trin 3. Afhængig af antal processer, der skal screenes yderligere gennemføres én eller flere dybdescreeningsworkshops. Typisk kan man håndtere at drøfte 1-3 processer igennem på en workshop af 2 timers varighed. Er der flere processer end 3, anbefales det som udgangspunkt at dele screeningen af opgaverne op på flere workshops. De processer, der behandles på samme workshop, skal gerne have en betydelig grad af sammenhæng, således at det er samme deltagerkreds, der behandler alle hovedopgaver på den pågældende workshop.

Deltagerne er dels relevante mellemledere med indsigt i de valgte processer og dels nøglemedarbejdere med dyb indsigt i processerne. Deltagerantallet bør typisk være 3-6 personer. Nøglemedarbejdere (ikke ledere) bør udgøre flertallet af deltagerne.

På workshoppen drøftes hver proces grundigt igennem fra start til slut. Hvordan starter processen, hvilke skridt består den af, hvor kommer data fra, hvilke IT systemer anvendes, hvilke data indtastes, og hvordan afsluttes processen. Formålet med gennemgangen af processen er:

- At identificere hvor stor en andel af processen, der kan automatiseres?
- At finde ud af hvad der kan stå i vejen for automatisering jf. kriterierne for automatisering (Se næste slide)
- At identificere eventuelle optimeringsmuligheder i processen

Procesgennemgangen kan foretages med en række forskellige metoder. Valg af metode afhænger af deltagerantallet (optegning på white board er fx god ved mange deltagere og optegning i et egentligt procesoptegningsværktøj virker typisk bedre ved en mindre deltagerkreds – jf. nedenstående). Men først og fremmest bør man vælge den metode man foretrækker og har gode erfaringer med. Følgende metoder kan fx anvendes:

1. Optegning af centrale processtrin på white board tavle eller på et "brown-paper" – og inddel som udgangspunkt processen i følgende hoved-skridt:
 - a. Opstart (Hvad igangsætter processen og hvordan starter den op og hvilke informationer, data og systemer anvendes/indgår?)
 - b. Afvikling (hvilke handlinger både manuelle og systemmæssige indgår, hvilke informationer, dokumenter mv. indgår og hvad sker der med dem i processen, hvor indgår der faglige vurderinger og hvad består de af, hvilke forskellige systemer og typer af software anvendes, hvilke snitflader/overgange mellem IT systemer indgår, og hvem varetager de forskellige processkridt)
 - c. Afslutning (hvordan afsluttes processen; hvilke data registreres og hvor, afsendelse der fx et brev der journaliseres på en sag eller lignende og indgår resultatet af processen evt. i en anden proces efterfølgende?)
2. Egentlig kortlægning af processen med et arbejdsgangsværktøj – eksempelvis Visio, Smartdraw eller lignende værktøj, der indeholder funktionalitet til at optegne "rutediagrammer(procesdiagrammer"
3. Optag evt. dialogen og dokumenter med billeder eller screendumps af centrale skærbilleder fra systemet

Hver af de processer hovedopgaven består af vurderes op mod kriterierne i tabel 1:

Tabel 1. Kriterier til vurdering af processer

Kriterium:	Svar, så processen opfylder kriterierne og er egnet til automatisering.
Er data og informationer, der skal bruges i processen tilgængelige digitalt i IT-systemer?	"Ja" eller "Delvist"
I hvor høj grad indgår der (faglige) vurderinger i processen? ¹	"Slet ikke" eller "I mindre grad"
I hvor høj grad er processen baseret på brug af strukturerede informationer? ²	"I høj grad" eller "I nogen grad"
Er der variation i, hvordan processen løses? ³	"Slet ikke" eller "I mindre grad"
Vurderer du, at automatisering kan bidrage til højere kvalitet?	Har ikke betydning for om automatisering er muligt, men kan understøtte afklaring af om det er en god ide at automatisere.
Vurderer du, at automatisering kan bidrage til bedre eller hurtigere service?	
I hvilken grad er processen præget af hyppige ændringer (fx ændret lovgivning)?	"Slet ikke" eller "I mindre grad"
Potentiale vurdering (høj, mellem, lav)	"Højt" eller "Mellem" svare til minimum et potentiale på fx 30 timer årligt.

1. Her tænkes på, om der indgår "faglige" vurderinger i processen. Fx en samlet konkret vurdering af en borgers tilstand. Hvis alle sagskridt afgøres af faste kriterier er der *ikke* tale om vurdering.
2. Det handler om hvorvidt de data og informationer, der skal bruges i processen findes i faste felter eller som fritekst fx i notatfelter. Jo mere informationerne ligger i faste felter jo mere struktureret er data og informationer.
3. Med variation menes fx hvis der er forskel i den måde processen startes på. Det kan være fordi den henvendelse, der starter sagen, kan komme ind via forskellige kanaler (selvbetjeningsløsning, mail, telefon). Variation kan også være, hvis der er forskelle i sagsforløbet. Det kan fx være i form af, at der i ét sagsforløb sendes særlige typer af breve, som ikke sendes i alle sagsforløb. Hvis alle sager behandles helt ens, er der ingen variation.

Workshoplederen skal sikre, at der indsamles information, således at alle kolonner i Excel arket kan udfyldes for hver proces. Er der oplysninger/viden som deltagerne ikke har umiddelbar tilgængelig, aftales det at deltagerne melder tilbage umiddelbart efter workshoppen med de manglende oplysninger. Det kan fx være de helt præcise sagsantal eller gennemsnitlig sagsbehandlingstid eller lignende, der kan være behov for at afklare endeligt og samle op på efter workshoppen.

Det kan desuden anbefales, at deltagerne medbringer PC med adgang til de IT systemer, der aktuelt anvendes til opgaveløsningen, således at man kan vise udvalgte dele af de nuværende arbejdsgange for de øvrige deltagere, og sammen kan afgøre om data nu også er så strukturerede som man huskede, og om der er flere skridt i processerne end man lige kan huske på stående fod etc.

Trin 4. Det anbefales, at man har en PC med til workshoppen og udfylder regnearket på workshoppen. Det anbefales samtidig at have blok og kuglepen med, så der kan tages yderligere noter ud over regnearket, da der kan fremkomme oplysninger, som kan være vanskelig at få indarbejdet i Excel arkets systematik på selve workshoppen.

Der vil typisk være behov for en gennemskrivning og bearbejdning af noterne fra workshoppen efterfølgende. Når dette er foretaget er man klar til at udvælge de processer, der har det største automatiseringspotentiale. I kolonnerne "R" og "S" fremgår en automatisk beregning af volumenstørrelse og automatiseringspotentiale på baggrund af de noterede antal og procestiden (se Excel arket for uddybende forklaring). Disse to kolonner giver således en pejling på hvilke processer, der har et automatiseringspotentiale.

Man kan naturligvis tillægge andre udvælgelseskriterier vægt end dem, der indgår i beregningen i de to nævnte kolonner. Det kan fx være stærke ønsker fra et forvaltningsområde om at få lov til at prøve automatisering af i praksis. Det kan være en vurdering af at automatisering vil have positiv påvirkning på service og/eller kvalitet etc.

I er nu klar til at udvælge de processer I ud fra screeningsresultaterne vurderer har et automatiseringspotentiale. De processer I udvælger skal typisk analyseres og gennemgås mere minutiøst for at afklare valg af automatiseringsteknologi og klargøring til automatisering. Det er vigtigt, at overveje de forskellige automatiseringsmuligheder, uanset hvilket fokus man anlægger på automatisering. Det vil fx typisk være hensigtsmæssigt at vurdere om der i ens eksisterende systemportefølje er muligheder for at automatisere de identificerede processer – dette vil ofte fordrer en dialog med systemleverandøren.

Eksempel: Som eksempel på det videre arbejde med klargøring af processerne til automatisering vil det, hvis processen eksempelvis skal automatiseres vha. RPA, kræve, at I optegner processen skærbillede for skærbillede og dokumenterer de præcise skærmhandlinger som RPA skal foretage. Optegningen skal anvendes til at dokumentere hele processen på micro-niveau og skal muliggøre, at hver enkelt handling som processen består af kan sættes op i RPA softwaren.