

Bilag til byrdejægermetoden

– Brug af processtudier



Indholdsfortegnelse

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 1. | Forord | 3 |
| 2. | Facts om metoden | 4 |
| | 2.1. Styrker og kritiske succesfaktorer | 4 |
| 3. | Før besøg | 6 |
| | 3.1. Studiets formål og organisering | 6 |
| | 3.2. Udvælgelse og afgræsning af processer | 6 |
| | 3.3. Tilpasse dokumentationsskabeloner..... | 7 |
| | 3.4. Undervisning af projektdeltagere | 7 |
| | 3.5. Udarbejdelse af procesbeskrivelse | 7 |
| 4. | Besøget | 9 |
| | 4.1. Udvælgelse af ”case” virksomhed og deltagere | 9 |
| | 4.2. Forberedelse til workshop | 9 |
| | 4.3. Gennemførelse af workshop | 11 |
| | 4.4. Opfølgning efter workshop | 12 |
| 5. | Efterbehandling af data – løsningsudvikling og implementering | 13 |
| 6. | Bilag | 14 |
| | Bilag 1: Plancher til undervisning af projektdeltagere..... | 14 |
| | Bilag 2: Drejebog for workshop samt plancher til workshop | 16 |
| | Bilag 4: Dokumentationsskabelon (tom) | 23 |
| | Bilag 5: De 7 spildtyper fra Lean | 25 |

1. Forord

Byrdejægerprojektet havde til formål at undersøge, hvordan der bedre kan skabes mærkbare administrative lettelser for små og mellemstore virksomheder, med særlig fokus på de oplevede byrder.

I projektet indgik analyser af udvalgte processer– også kaldet processtudier eller værdistrømsanalyser. Denne analysemetode giver virksomhederne mulighed for selv at fremkomme med deres erfaringer med den offentlige regulering og at identificere byrder, som senere kan danne grundlag for konkrete forbedringsmuligheder og løsninger.

Formålet med en procesanalyse er at identificere de problemer, der er i en proces med henblik på at kunne ændre processen, så problemerne bortfalder eller minimeres. Analysen gennemføres i samarbejde med de personer, som i hverdagen arbejder med eller udfører en proces.

Metoden beskrevet i dette dokument egner sig særligt til at udføre procesanalyse omkring interaktionen mellem offentlige myndigheder og private virksomheder. Det betyder bl.a., at der gøres brug af en case-virksomhed, som oplever byrder under udførelse af en given proces, og at der i metoden lægges vægt på en grundig forberedelse af den workshop, hvor virksomheden deltager.

Denne rapport er et bilag til rapporten ”Byrdejægermetoden – en brugercentreret . tilgang til afbureaukratisering”. Bilaget giver en kort introduktion til analysemetoden og den er tænkt som en drejebog for andre myndigheder, som ønsker at arbejde med tilsvarende problemstillinger. At gennemføre et processtudie kræver dog en viden om strukturering af en proces samt gennemførelse af en workshop, så i nogle tilfælde vil det være nødvendigt at inddrage eksterne konsulenter, som har denne kompetence.

2. Facts om metoden

I et processtudie er der tre hovedaktiviteter:

1. Før besøg
Her planlægges hele projektforsøget, ligesom processer udvælges og afgrænses
2. Besøget
Hovedaktiviteten i analysen, hvor data skal valideres, præciseres og suppleres og der afdækkes løsningsmuligheder.
3. Efterbehandling af data – løsningsudvikling og implementering
Videre analyse af løsningsforslagene og senere implementering af dem.

I et processtudium vil der være følgende output:

- *Procesbeskrivelse*, herunder talmæssige opgørelser over tider og ressourcer
- *Procesdiagram* (Aktivitetsdiagram, der viser arbejdsgangen. Diagrammet er inddelt i kolonner, som repræsenterer processens aktører. Diagrammet kan også være et værdistrømmekort fra Lean metoden, som fokuserer på værdistrømme)
- Skema med væsentlige *problemområder* i processen. (Fra Lean kaldet spiltyper)

2.1. Styrker og kritiske succesfaktorer

Et processtudium har flere styrker bl.a.:

- Afdækningen af problemer og løsninger er en kort proces, hvor der i løbet af en 3-5 timers workshop indsamles en stor mængde data og samtidig identificeres relevante forbedringsmuligheder.
- Analysen og workshoppen gennemføres i samarbejde med personer, som i dagligdagen arbejder med den pågældende proces og det gør, at analysen ikke bliver et rent skrivebordsarbejde, men realistisk og fagligt funderet.

I Afbureaukratiseringsprojektet var styrken især, at embedsmænd, som har arbejdet med retningslinier og vejledt om processen hos myndigheder, mødte de personer, som arbejdede med den pågældende proces i hverdagen i virksomhederne. Dette gav en gensidig bedre forståelse for hinandens situation og problemstillinger.

Endvidere var der i Afbureaukratiseringsprojektets styregruppe repræsentation af en række forskellige myndigheder, hvilket i højere grad muliggjorde at beslutte løsninger på tværs af myndigheder.

Der er en række kritiske succesfaktorer, som er afgørende for at få en god proces og et godt resultat af et processtudium. De er bl.a.:

- De valgte processer skal være reelle processer, og de skal være klart afgrænsede. Eksempler på processer er bl.a. ansøgninger, indberetning, indbetalinger eller udbetalinger.
- Dokumentationsformen skal være afklaret inden en workshop, da processen er kort, og usikkerhed derfor kan forsinke eller ødelægge processen
- Alle projektdeltagere skal kende deres rolle og ansvar
- Den valgte case virksomhed skal arbejde med og have erfaring med den valgte proces samt have de problemer, som ønskes belyst
- Deltagere fra virksomheden i workshoppen skal arbejde med og/eller have ansvar for den pågældende proces
- Både den generelle proces for enhver virksomhed og den specifikke proces i den virksomhed, som indgår i workshoppen skal være grundigt beskrevet inden workshoppen. Desuden skal processen for de involverede myndigheder være beskrevet.
- De forventede problemer i processen skal være beskrevet inden workshoppen
- Materialet skal kvalitetssikres og godkendes af deltagerne efter workshoppen
- Ændringsforslag må bearbejdes grundigt og gennemførelse skal være realistisk for alle parter, ellers lykkes projektet ikke

Processtudier kan også anvendes til at analysere opgaverne i løbet af et kalenderår, men dette kræver, at der er en sammenhæng mellem aktiviteterne.

3. Før besøg

Analysen er baseret på en kort workshop. Det bedste resultat kræver en detaljeret planlægning forud for workshoppen og en struktureret afvikling af workshoppen, så alle data indsamles og problemstillingerne drøftes fyldestgørende.

Før besøget afdækkes processtudiets formål og organisering, proces udvælges og afgrænses, projektdeltagere undervises, der udarbejdes ikke virksomhedsspecifikke såvel som virksomhedsspecifikke beskrivelser af processerne og de forventede problemer i processen beskrives.

3.1. Studiets formål og organisering

Først og fremmest skal formålet med procesanalysen beskrives. Formålet kan fx være at fjerne byrder for virksomheder, reducere den samlede sagsbehandlingstid eller ressourceforbruget. Det er afgørende, at formålet er klart beskrevet, da dette vil være afgørende for, hvilke processer, der skal udvælges.

Hele organisationen for processtudiet skal også fastlægges, herunder styregruppe og projektdeltagere samt deres ansvar og opgaver.

3.2. Udvalgelse og afgræsning af processer

Udvælgelsen af de relevante processer er som nævnt en vigtig forudsætning for succes i projektet. Der skal således være tale om en proces og ikke blot en opgave, hvor der ikke er nogen sagsgang. For at det er en proces skal der kunne defineres et klart start og slut, den ene aktivitet følges af en anden aktivitet indtil processen er gennemløbet, og der skal være et værdiskabende resultat for en ”kunde”.

De valgte processer skal selvfølgelig være relateret til formålet med processtudiet og det kan være nyttigt at fastlægge et sæt udvælgelseskriterier. F.eks. at processen skal indeholde væsentlige irritationer, som fylder meget for de personer, der arbejder med processen. For at få størst muligt udbytte af procesanalysen er det vigtigt, at der i den valgte proces er reelle problemer, som ønskes belyst, ellers bliver udbyttet af analysen reduceret væsentligt. Start og slut i processen må fastlægges. Dette kan virke overflødig, men hvis det ikke er gjort, så kan diskussionen opstå senere i forløbet (evt. i workshoppen) og det kan da tage en del tid at få den afklaret.

Ved afgræsningen af processen skal man desuden sikre, at processen ikke er for omfattende, da det selvfølgelig vil gøre analysen mere omfattende.

Endelig må der tages højde for at processen ikke bør indeholde flere processer, som er væsentligt forskellige f.eks. både en manuel og en elektronisk proces.

3.3. Tilpasse dokumentationsskabeloner

I bilag 3 og 4 er vedlagt dokumentationsskabeloner, som indeholder:

- *Procesdiagram*
- *Procesbeskrivelse*
- Opgørelse over *problemområder* herunder løsningsmuligheder.

Dokumentationsskabelonerne skal tilpasses, så man er sikker på, at man får samlet de data ind, som er nødvendige for at opnå det konkrete formål med processtudiet. En tidlig stillingtagen til dokumentationsskabeloner vil også gøre selve dataopsamlingen på workshoppen mere effektiv.

I bilag 3 er et eksempel på en udfyldt dokumentation og i bilag 4 er en ”tom” skabelon, som kan anvendes til en ny procesanalyse.

3.4. Undervisning af projektdeltagere

Hvis der skal deltage personer i workshoppen, som skal være med til at facilitere workshops eller beskrive processer og problemområder, bør de introduceres til metoden. Dette kan enten gøres på tomandshånd eller, hvis der er flere, ved at gennemføre en introduktion eller undervisningsworkshop.

I bilag 1 er vedlagt plancher fra en kort introduktions- eller undervisningsworkshop for projektdeltagere. Introduktionen må selvfølgelig tilpasses den viden, som projektdeltageren har i forvejen. Har projektdeltageren således ikke tidligere arbejdet direkte med proces-studier, så må introduktionen også omfatte, hvordan processer kortlægges. Introduktionen skal også omfatte forløbet af workshoppen, især hvis projektdeltageren deltager i workshoppen. I den forbindelse er det meget vigtigt, at alle projektdeltagere kender deres rolle i projektet og i workshoppen.

3.5. Udarbejdelse af procesbeskrivelse

Procesbeskrivelsen beskriver processen trin for trin og udarbejdes af en person med kendskab til processen forud for workshoppen.

Viden om processen kan fås via interne dokumenter, som beskriver, hvordan medarbejdere skal gennemføre processen. Den mest optimale måde at få information er via interview af personer, som normalt arbejder med processen eller af eksperter fra det pågældende fagområde enten hos myndighederne og/eller i en virksomhed. I nogle tilfælde kan det også være muligt at finde information om processen via internettet.

Den procesbeskrivelse, som udarbejdes før workshoppen, skal være så detaljeret som muligt, således at alle projektdeltagere får mest mulig information om processen. Procesbeskrivelsen skal både beskrive processen i virksomhederne og i de myndigheder, der er involverede i processen. I workshoppen bliver processen gennemgået mere detaljeret for den valgte virksomhed, så den indledende beskrivelse kan med fordel være ikke virksomhedsspecifik, da den samtidig kan give et bedre overblik over regler og rammer for processen, som kan være nyttig viden for at forstå den konkrete proces i virksomheden.

Efter processen er blevet beskrevet, er det væsentligt også at forholde sig til de forventede problemer i processen. Dette er dels for bedre at kunne forstå de problemstillinger, som kommer frem i workshoppen, men også så deltagerne i workshoppen kan udfordres med kritiske spørgsmål om processen.

Som inspiration til at identificere problemer kan de 7 spildtyper fra Lean anvendes. I bilag 5 er spildtyperne fra Lean vist i en oversigtstabel.

4. Besøget

Formålet med besøget eller workshoppen er bl.a. at analysere en proces sammen med de personer, som arbejder med processen og på baggrund heraf fastlægge problemerne i den pågældende proces og drøfte ændringsforslag.

Workshoppen er baseret på et kort workshopforløb og det er udelukkende muligt, hvis alle detaljer på forhånd er grundigt forberedt. Grundig forberedelse af workshoppen er central og en kritisk succesfaktor for, at der fremkommer realistiske ændringsforslag. I forberedelsen indgår både udvælgelse af case virksomhed, udvælgelse af deltagere, planlægning af program, udarbejdelse af materiale, som anvendes i workshoppen.

I workshoppen skal al forberedelse gå op i en højere enhed, og frugterne af arbejdet skal høstes. De resultater, som gruppen arbejder sig frem til i workshoppen skal efterfølgende bearbejdes og godkendes af projektdeltagerne.

Formålet med workshoppen er:

- Få kortlagt processen, som den er i virksomheden
- Få fastlagt problemer samt omfanget af problemerne
- Få fastlagt effekterne, hvis problemerne fjernes.

Workshoppen afholdes i virksomheden, så processen evt. også kan observeres og evt. andre relevante medarbejdere kan inddrages ad hoc.

4.1. Udvalgelse af "case" virksomhed og deltagere

Altafgørende for succes i projektet er, at den konkrete proces, som skal analyseres i workshoppen, reelt indeholder de forventede problemer (spild). Ved valg af virksomhed må dette sikres fx via telefonisk kontakt til den ansvarlige for den pågældende proces i virksomheden.

Deltagerne i workshoppen skal hver især have en klar rolle. Det kan enten være, at personen er ansvarlig for (eller har stor viden om) reglerne for administration af processen, at personen har det overordnede ansvar for processen, eller at personen har ansvaret for at gennemføre processen i dagligdagen.

4.2. Forberedelse til workshop

Som tidligere nævnt, så er forberedelsen af workshoppen alt afgørende for at få tilstrækkeligt output workshoppen.

> **Beskrivelse af procesbeskrivelse for virksomheden**

Når case-virksomheden er udvalgt, så skal procesbeskrivelsen udarbejdes i en ny version, som er tilpasset processen i den konkrete virksomhed. Der vil ofte være stor forskel fra virksomhed til virksomhed i, hvordan de gennemfører processen.

Inden workshoppen er der derfor væsentligt at få afdækket om den ikke virksomhedsspecifikke proces gælder i virksomheden eller om de har en tilpasset proces. Dette gøres enten ved et kort besøg hos virksomheden, men kan oftest klares ved en telefonsamtale/møde med en person, som til dagligt arbejder med processen. Ved denne kontakt skal processen kun gennemgås i overordnede træk. Detaljerne vil blive gennemgået i workshoppen.

> **Bekræftelse af, at virksomheden har de forventede problemer**

Som forberedelse er det også væsentligt at få klarhed over, hvilke problemer eller irritationer virksomheden oplever i processen. Dette for at sikre, at fokus i workshoppen fra begyndelsen kan rettes mod de dele af processen, hvor problemerne er. Det er klart, at hele processen må gennemgås i workshoppen, da der også kan være andre problemer end dem, man først tænker på. Men som forberedelse er det godt at vide, hvor virksomheden selv ser de største problemer i processen.

> **Udkast til proces-tegning**

På baggrund af beskrivelsen af processen udarbejdes en proces-tegning over processen. Proces-tegningen er et centralt analyseinstrument, og det kan i mange henseender være en ”øjensåbner” for at konstatere nye problemer eller u hensigtsmæssigheder i processen eller i det hele taget at identificere procesforbedringer.

Proces-tegninger kan udarbejdes ud fra forskellige metoder. Aktivitetsdiagram med kolonner, der repræsenterer aktørerne, er ideel til at vise en proces, som har flere aktører involveret, hvor proces-tegningen så viser skiftene mellem aktørerne. Værdistrømmekort fra Lean kan med fordel anvendes, hvis det er en proces, hvor den overordnede sagsgang er i fokus samtidig med, at også informations- og ledelsesproces skal analyseres.

I nogle tilfælde kan processen med fordel tegnes på flere forskellige måder, og hver af dem kan give en ny vinkel til forståelsen af processen. I bilag 6 er vist både et aktivitetsdiagram UML og et værdistrømmekort for den samme proces.

> **Udarbejde drejebog for workshoppen**

For at disponere tiden mest optimalt i workshoppen er det centralt, at der udarbejdes en drejebog for workshoppen. Pause og frokost er vigtigt at afse tid til, så deltagerne ikke bliver for trætte og ukoncentrerede inden workshoppen er slut.

I bilag 2 er vedlagt et eksempel på en drejebog til workshoppen.

> **Indkaldelse til workshop**

For at undgå misforståelser bør alle deltagere i workshoppen få en indkaldelse, hvorefter fremgår dato, tid, deltagere, adresse og lokale samt om der evt. serveres frokost.

I lokalet er det vigtigt, at der er en væg, hvorpå der kan rulles plastik ud, således at væggen i princippet kan fungere som et stort whiteboard.

> **Materialer til workshoppen**

Det er en god ide at udarbejde en tjekliste over de materialer, som skal du skal huske at medbringe til workshoppen og det kan f.eks. være: Plastik-rulle med statisk elektrisk plastic til at lave stort whiteboard med, tape, tuscher, kopi af program, kopi af formål med workshoppen samt evt. kopi af foreløbige procesbeskrivelser og proces-tegninger.

4.3. Gennemførelse af workshop

I workshoppen er det vigtigt, at alle deltagerne kender deres rolle. En del af deltagerne vil skulle bidrage med viden om processen, da de enten arbejder med administration af rammerne for processen (fx hos myndighederne) eller de udfører opgaver i relation til processen i hverdagen (fx i en virksomhed).

Desuden skal der være en facilitator, som leder workshoppen og en dokumentør, som dokumenterer arbejdet.

Facilitatoren skal lede mødet, lytte til deltagerne, udfordre dem med relevante spørgsmål. Det er således deltagerne og ikke facilitatoren, som fastlægger hvordan processen er, eller hvor problemerne er. Det vil også være deltagerne som beslutter, hvilke løsningsforslag, der skal komme ud af workshoppen. Målet

er, at deltagerne skal kunne stå 100% inde for den dokumentation, der kommer ud af workshoppen.

4.4. Opfølgning efter workshop

Efter workshoppen skal dokumentationen færdiggøres, herefter godkendes af deltagerne og til sidst skal det besluttes, hvad der skal ske videre med processen.

> **Udarbejde revideret dokumentation**

Efter workshoppen færdiggør dokumentøren dokumentationen. Dokumentationen er en endelig beskrivelse af processen, problemerne i processen samt de evt. løsningsmuligheder, som blev drøftet i workshoppen.

> **Modtage kommentarer/godkendelse fra deltagere**

Dokumentationen sendes herefter til kommentering og godkendelse hos deltagerne i workshoppen. Det er væsentligt, at deltagerne godkender dokumentation både for at fjerne eventuelle misforståelser og kvalitetssikre materialet.

> **Endelig dokumentation**

Herefter udarbejdes den endelige dokumentation, som projektets styregruppe eller anden ledelse kan tage stilling til.

5. Efterbehandling af data – løsningsudvikling og implementering

I workshoppen i processtudier indgår ikke direkte implementering af ændringsforslag, og dette kan der arbejdes med på flere måder efter workshoppen.

Efter workshoppen vil der ofte være behov for, at projektdeltagerne får undersøgt nærmere, hvordan de identificerede problemer i processen kan løses. I nogle tilfælde kan der være drøftet konkrete løsningsmuligheder, og det må da undersøges, om de er realistiske at gennemføre.

Ofte vil der være behov for en yderligere workshop (evt. med andre eller supplerende deltagere), hvor der er fokus på løsninger samt implementeringen af disse. Måske har workshoppen om processen afdækket problemerne og hvor i processen, de er, men det har været nødvendigt at indhente yderligere information inden løsninger konkret kan drøftes med den samme gruppe af personer. Løsninger bliver mest realistiske, hvis de er afstemt med eller prøvet af på de personer, som i hverdagen arbejder med processen, ligesom de selvfølgelig også skal være godkendt af eksperterne fra myndighedernes side (dette gælder især, hvis reglerne/lovene skal ændres).

Når ændringsforslaget er konkretiseret og beskrevet, kan der udarbejdes en handlingsplan for implementeringen. Handlingsplanen skal sikre, at opgaverne udføres i korrekt rækkefølge og til tiden.

6. Bilag

Bilag 1: Plancher til undervisning af projektdeltagere

Program

2
Copyright ©

- **Velkomst og præsentation**
 - Kort introduktion og deltagerpræsentation, herunder proces
 - Roller samt formål med undervisningen

- **Workshops**
 - Gennemgå formål og program for de 7 workshops

- **Flowdiagram - værdistrømmekort**
 - De syv spildtyper
 - Gennemgå dokumentation af de 7 workshops samt "hjemmeopgave"
 - Eksempel på flowdiagram

DEVOTEAM CONSULTING - CONNECTING BUSINESS & TECHNOLOGY

Roller og formål i workshops og undervisningen

3
Copyright ©

- **Formål med workshops**
 - Få kortlagt processen
 - Få fastlagt byrder samt omfanget af byrdeme
 - Få fastlagt effekterne, hvis byrderne fjernes.
 - Afholdes i virksomheden, så processen evt. også kan observeres og evt. andre relevante medarbejdere kan inddrages ad hoc.

- **Roller i workshops**
 - Virksomheden: Bidrager med viden om processen i virksomheden, konkretisering af byrden, fastlæggelse af byrdens omfang samt forslag til løsninger/effekt, hvis byrden fjernes
 - Embedsmand (medlemmer af projektgruppen): Bidrager med viden om processen hos myndighederne samt i muligt omfang i virksomhederne. Har inden workshoppen beskrevet processen, hvilket er afgørende for, at arbejdet kan nås på de 5 timer i workshoppen.
 - Devoteam: Faciliterer og dokumenterer

- **Formål med undervisningen**
 - Alle kender roller og formål med workshops
 - Projektgruppen lærer metoden og introduceres til proceskortlægning/værdistrømmekort
 - Projektgruppen har forudsætninger for udarbejde "hjemmeopgaven" inden workshoppen

DEVOTEAM CONSULTING - CONNECTING BUSINESS & TECHNOLOGY

Program – workshop (5 timer)

5
Copyright ©

1. Velkomst og præsentation (15 min)
 - Kort introduktion til projektet v/embedsmand
 - Deltagerrunde
2. Kortlæg af proces/værdistrømme (2,5 timer)
 - Indledende diskussion
 - o Bekræfte navn, formål, afgrænsning og frekvens
 - o Kunder, primære aktører (udførende), andre interessenter/leverandører (fx andre myndigheder)
 - o Mål og krav til processen (fx service og kvalitet)
 - Tegne processen
 - o Optegn flow
 - o Realtid, gennemløbstid, antal personer involveret
 - o Evt. data, information og værktøjer
3. Identificer og diskuter byrder/problemområder/spild (1 time)
 - Hvad er byrderne og hvad er deres konsekvens?
 - Hvordan fjernes byrderne?
 - Som minimum beskrives de 5 væsentligste byrder/spildtyper
4. Identificer potentielle forbedringer (1 time)
 - Hvad skal der til for at fjerne byrderne? (pris/investering, lovændring/regelforenkling, handling...)
 - Hvad får man ud af det? (fx service, effektivisering) – lav, middel eller høj effekt
5. Afrunding (10 min)
 - Næste skridt
 - Indsamling af kontaktdata (til validering af procesbeskrivelser)
 - Evt. kort evaluering

DEVOTEAM CONSULTING - CONNECTING BUSINESS & TECHNOLOGY

Gennemgang af dokumentation

7
Copyright ©

- Se Excel-ark

DEVOTEAM CONSULTING - CONNECTING BUSINESS & TECHNOLOGY

Hjemmeopgave

8
Copyright ©

- I bedes udarbejde procesbeskrivelse
 - Obligatoriske beskrivelser (markeret med **blå** baggrund i Excel-ark)
 - Navn, formål, start, slut, frekvens for hhv. virksomheden og myndigheden
 - Trin, beskrivelse, aktør
 - Frivillige beskrivelser (markeret med **grå** baggrund i Excel-ark)
 - Processens kunder, evt. eksterne interessenter/leverandører, mål (fx service og kvalitet), samlet gennemløbstid, samlet realtid
 - Data/dokumenter, IT-systemer, tidsforbrug (realtid) og ventetid pr. trin
- I bedes notere byrder for processen
 - Obligatoriske beskrivelser (markeret med **blå** baggrund i Excel-ark)
 - Byrde/spild og konsekvens af samme
 - Frivillige beskrivelser (markeret med **grå** baggrund i Excel-ark)
 - Forslag til hvordan byrden kan fjernes og effekten af at fjerne den
- Deadline
 - Senest 3 dage før afholdelse af workshop for den pågældende proces sendes på mail til: allan.hansen@devoteam.dk og christian.birn@devoteam.dk

DEVOTEAM CONSULTING - CONNECTING BUSINESS & TECHNOLOGY

Bilag 2: Drejebog for workshop samt plancher til workshop

| Start-tid | Antal min. | Emne | Beskrivelse | Metode | Rekvisitter |
|-----------|------------|------------------------------------|--|--|--|
| 9:00 | 15 | Velkomst og præsentation | Introduktion til projektet (kontekst etc.) Dagens formål og program Deltagerrunde | Præsentation | - Projektor - Planche med formål og program |
| 9:15 | 30 | Kortlægning: Indledende diskussion | Med udgangspunkt i embedsmandens forudgående kortlægning (hjemmeopgave) diskuteres: - Bekræfte navn, formål, afgrænsning og frekvens - Kunder, primære aktører (udførende), andre interessenter (fx andre myndigheder) - Mål og krav til processen (fx service og kvalitet) | Allan leder diskussionen Christian dokumenterer i Excel-ark | - Print til alle af embedsmandens forudgående kortlægning - Dokumentations-skabeloner |

| | | | | | |
|-------|-----|---|--|---|--|
| 9:45 | 120 | Kortlægning: Optegning af proces/værdist rømme | Processen tegnes op. Der fastsættes: Realtid, gennemløbstid, antal personer involveret Evt. også data, informationer og værktøjer | Allan optegner af aktivitetsdiagram eller værdistrømmekort på væggen Christian dokumenterer videre i det diagram, som er udarbejdet på forhånd baseret på embedsmandens hjemmeopgave Byrder og løsninger identificeret under kortlægningen "parkeres" til efterfølgende diskussion . | - Plasticrulle til væg - Evt. aktivitetsdiagram- symboler (i farver) - Papkort og plasticrulle til "parkering" af byrder og løsninger - Papkort til faser - Dokumentations- skabeloner |
| 11:45 | 30 | Frokost | Helst samme lokale | | |
| 12:15 | 60 | Identificer og diskuter byrder/proble mområder/spil d | Hvad? Hvordan fjernes? Som minimum beskrives de 5 væsentligste byrder/spildtyper | Byrder markeres på flowtegning | - Dokumentations- skabeloner |
| 13:15 | 60 | Identificer potentiale for forbedringer for minimum de 5 vigtigste byrder (effekt og indsats) | Hvad skal der til for at fjerne (pris/investering, lovændring/regelforenkling, handling...)? Hvad får man ud af det (service, effektivisering, ...) – lav, middel eller høj effekt | Løsningsmuligheder drøftes (flere pr. byrde) Der noteres på whiteboard ell. plastikvæg | - Dokumentations- skabeloner |
| 14:15 | 10 | Afrunding | Næste skridt Indsamling af kontaktdata for deltagere Evt. kort evaluering | Næste skridt: Planche Evaluering: Plenum om godt og skidt | - Projektor - Liste til indsamling af kontaktdata |
| 14:25 | | SLUT | | | |

Formål med workshoppen

11
Copyright ©

- Formål med workshops
 - Få kortlagt processen
 - Få fastlagt byrder samt omfanget af byrderne
 - Få fastlagt effekterne, hvis byrderne fjernes.
 - Afholdes i virksomheden, så processen evt. også kan observeres og evt. andre relevante medarbejdere kan inddrages ad hoc.

DEVOTEAM CONSULTING - CONNECTING BUSINESS & TECHNOLOGY

Program (5 timer)

12
Copyright ©

1. Velkomst og præsentation (15 min)
 - Kort introduktion til projektet v/embedsmand
 - Deltagerunde
2. Kortlæg af proces/værdistrømme (2,5 timer)
 - Indledende diskussion
 - o Bekræfte navn, formål, afgrænsning og frekvens
 - o Kunder, primære aktører (udførende), andre interessenter/leverandører (fx andre myndigheder)
 - o Mål og krav til processen (fx service og kvalitet)
 - Tegne processen
 - o Optegn flow
 - o Realtid, gennemløbstid, antal personer involveret
 - o Evt. data, information og værktøjer
3. Identificer og diskuter byrder/problemområder/spild (1 time)
 - Hvad er byrdene og hvad er deres konsekvens?
 - Hvordan fjernes byrderne?
 - Som minimum beskrives de 5 væsentligste byrder/spildtyper
4. Identificer potentiale for forbedringer (1 time)
 - Hvad skal der til for at fjerne byrdene? (pris/investering, lovændring/regelforenkling, handling...)
 - Hvad får man ud af det? (fx service, effektivisering) – lav, middel eller høj effekt
5. Afrunding (10 min)
 - Næste skridt
 - Indsamling af kontaktdata (til validering af procesbeskrivelser)
 - Evt. kort evaluering

DEVOTEAM CONSULTING - CONNECTING BUSINESS & TECHNOLOGY

Afrunding

13
Copyright ©

- Næste skridt i projektet
 - Dokumentation fra workshop udsendes til deltagere til validering
- Indsamling af kontaktdata
 - Udfyld venligst kontaktdata (skabelon på næste side)
- Kort evaluering: Hvad gik godt, hvad kunne gøres anderledes næste gang?

DEVOTEAM CONSULTING - CONNECTING BUSINESS & TECHNOLOGY

Indsamling af kontaktdata for deltagere

14
Copyright ©

| Navn | Telefonnummer | E-mail |
|------|---------------|--------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

DEVOTEAM CONSULTING - CONNECTING BUSINESS & TECHNOLOGY

Bilag 3: Eksempel på dokumentation fra ”procesanalyse af Alkoholbevilling” fra Afbureaukratiseringsprojektet

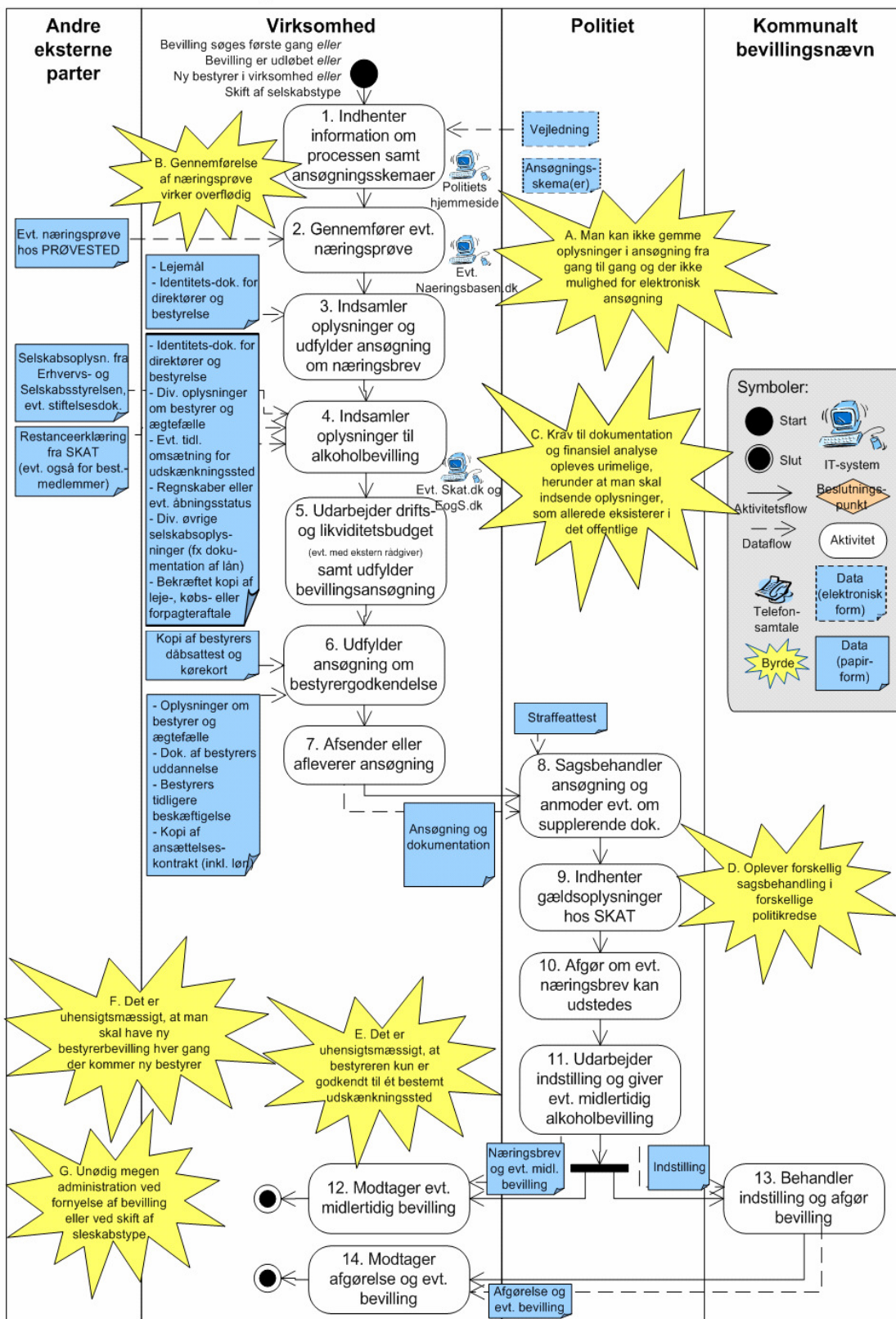
Procesbeskrivelse

| | |
|---|--|
| Procesnavn | Ansøgning om alkoholbevilling |
| Formål | At opnå bevilling til udskænkning af alkohol |
| Start | Bevilling søges første gang eller Bevilling er udløbet eller Ny bestyrer i virksomhed eller Skift af selskabstype |
| Slut | Virksomheden har opnået bevilling |
| Frekvens for den enkelte virksomhed og/eller myndighed | Virksomhed: ved opstart og når der skal søges forlængelse, min. hver 8. år. Desuden hver gang der skiftes bestyrer, selskabsform/deltagere Myndighed: behandle og godkende |
| Mål for virksomheden (eks. service, tid, lovkrav) | At opfylde kravene til at starte og drive virksomhed. |
| Mål for myndigheden (eks. service, tid, lovkrav) | At varetage samfundsmæssige, ædruelighedsmæssige, ordensmæssige og dermed sammenhængende hensyn |
| Processens kunder | Virksomheder eller enkeltpersoner, som ønsker ny eller fornyet alkoholbevilling |
| Udførende aktører | Virksomheder/udskænkingssteder, den sagsbehandlende myndighed: politiet, og den bevilgende myndighed: kommunen |
| Evt. eksterne Interessenter/leverandører | Brancheforeningen Horesta, DRC (danske restauranter og Cafeer), Justitsministeriet, KL, div. politiske partier, Erhvervs- og Selskabsstyrelsen (udformer reglerne) |
| Samlet gennemløbstid | |
| Samlet realtid | Samlet skønnet tidsforbrug for virksomhed: 3-5 dage |

Bilag til byrdejægermetoden – Brug af processtudier

| Trin | Handling | Akter | Data/dokumenter (ind/ud) | It-systemer | Tidsforbrug (realtid) | Ventetid før igangsættelse |
|-----------|--|--------------------------|--|---|--|----------------------------|
| 1 | Indhenter information om processen samt ansøgningsskemaer | | | | | |
| 1.1 | Undersøge regler mv. hjemmeside hos politiet og downloade ansøgningsskemaer. Udprinte skemaer. <i>Virksomhed nr. 20 i afbureaukratiseringsprojektet har selv fundet en metode til at kunne konvertere pdf-dokumenter via Mac-computer, så data der blev indskrevet sidste gang i skemaer kan genbruges.</i> | Virksomhed | Ansøgningsskemaer: - Næringsbrev - Alkoholbevilling - Bestyrergodkendelse Hjælpejekliste | Politiets hjemmeside | Samlet skønnet tidsforbrug for virksomhed: 3,5 dage | |
| 1.2 | Ringer evt. til politiet som sender ansøgningsskemaer pr. brev | Virksomhed | | | | |
| 1.3 | Beder evt. rådgiver om at påtage sig opgaven. | Virksomhed | | | | |
| 2 | Gennemfører evt. næringsprøve | | | | | |
| 2.1 | Virksomhed skal bestå næringsprøve, hvis vedkommende ikke har en uddannelse indenfor faget - gælder for et selskabsledelse, bestyrer, og personligt. Virksomhed skal finde prøvested og bestå prøve (600 kr.) hvis man ikke allerede har taget prøve eller er omfattet af overgangsordning. | Virksomhed | Næringsprøve eller alternativt dokumentation af gennemført relevant uddannelse | Næringsbasen.dk (finder og tilmelder sig til prøvested) | | |
| 3 | Indsamler oplysninger og udfylder ansøgning om næringsbrev | | | | | |
| 3.1 | Der indsamles oplysninger om direktører og bestyrelse, inkl. identitetsdokumentation. Kopi af lejermål indhentes. | virksomhed | - Lejermål - Identitets-dok. for direktører og bestyrelse | | | |
| 3.2 | Ansøgningsskema for næringsbrev udfyldes. | virksomhed | Ansøgningsskema for næringsbrev | | | |
| 4 | Indsamler oplysninger til alkoholbevilling | | | | | |
| 4.1 | Indhente selskabsoplysninger fra Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, evt. stiftelsesdokument hvis selskab er under stiftelse | Virksomhed | Selskabsoplysninger, evt. stiftelsesdokument | | | |
| 4.2 | Indhente restanceerklæring fra SKAT <i>Kan evt. indhentes på Skat.dk</i> | Virksomhed | Restanceerklæring (evt. også for bestyrelsesmedlemmer) | Evt. ved brug af Skat.dk | | |
| 4.3 | Indhentede bekræftede kopier på: Hvis udskænkningsted lejes: Indhente lejekontrakt Hvis udskænkningsted ejes: Indhente bekræftet kopi af original købekontrakt/slutseddel/skøde m.v. Hvis udskænkningsted forpagtes: Indhente forpagteraftale | Virksomhed | Bekræftet kopi af - lejekontrakt <i>eller</i> - købekontrakt/slutseddel/skøde mv. <i>eller</i> - forpagteraftale | | | |
| 4.4A | Selskaber: Diverse øvrige selskabsoplysninger fremfindes <i>Kan evt. indhentes via E&S' hjemmeside</i> | Virksomhed | Identitets-dok. for direktører og bestyrelse Bestyrers navn og adresse Regnskaber eller evt. åbningsstatus Evt. tidligere omsætning for udskænkningstedet Div. øvrige selskabsoplysninger (fx dokumentation af lån) | Evt. ved brug af eogs.dk | | |
| 4.4B | Personer: Finde årsopgørelse frem, sælgers omsætning seneste år, evt. lejekontrakt, div. Oplysninger om køb/leje af restaurant, | Virksomhed | - Årsopgørelse - Sælgers omsætning seneste år - Evt. lejekontrakt - Div. Oplysninger om køb/leje af restaurant, evt. forpagterkontrakt | | | |
| 5 | Udarbejder drifts- og likviditetsbudget (evt. med eksternt rådgiver) samt udfylder bevillingsansøgning | | | | | |
| 5.1 | Finansieringsplan udarbejdes. Evt. søges rådgivning hos eksternt rådgiver (advokat eller revisor) for at kunne udfylde drifts- og likviditetsbudget i ansøgningsskema. | Virksomhed | - Budget for virksomhed (el, gas, leasing etc.) - Likviditetsbudget for virksomhed (inkl. dokumentation af lån etc.) - Privat likviditetsbudget (løn, skat, gæld, husleje, bil) | | | |
| 5.2 | Ansøgningen udfyldes. Der gives bl.a. tilladelse til, at politiet i deres sagsbehandling indhenter oplysninger om gæld/straf. | Virksomhed | Ansøgning om alkoholbevilling | | | |
| 6 | Udfylder ansøgning om bestyrergodkendelse | | | | | |
| 6.1 | Udfyldelse af særskildt skema for godkendelse af bestyrer (v. selskaber). | Virksomhed | - Oplysninger om bestyrer og ægtefælle - Div. oplysninger om bestyrer og ægtefælle - Dok. af bestyrers tidligere beskæftigelse og uddannelse - Bestyrers tidligere beskæftigelse - Kopi af ansættelseskontrakt (inkl. løn) - Dok. af betyrs relevante uddannelse eller bestået næringsprøve | | | |
| 6.2 | Der indhentes kopi af dåbsattester og kørekort | Virksomhed | Kopi af dåbsattester og kørekort | | | |
| 7 | Afsender eller afleverer ansøgning | | | | | |
| 7.1 | Ansøgning afsendes eller afleveres personligt til politiet. | Virksomhed | Ansøgninger inkl. dokumentation | | | |
| 8 | Sagsbehandler ansøgning og anmoder evt. om supplerende dokumentation | | | | | |
| 8.1 | Ansøgning sagsbehandles hos politiet. Politiet beder evt. om yderligere dokumentation eller nye oplysninger, hvis der mangler noget. | Politi | Evt. anmodning om yderligere oplysninger | | | |
| 9 | Indhenter gældsoplysninger hos SKAT | | | | | |
| 9.1 | Indhenter oplysninger om offentlig forfalden gæld (hos SKAT) | Politi | Restanceerklæring (evt. også for bestyrelsesmedlemmer) | | | |
| 10 | Afgør om evt. næringsbrev kan udstedes | | | | | |
| 10.1 | Politi afgør om vedkommende kan få næringsbrev (i KBH. kommunen) | Politi (i Kbh. Kommune) | Næringsbrev | | | |
| 11 | Udarbejder indstilling og giver evt. midlertidig alkoholbevilling | | | | | |
| 11.1 | Politi udarbejder indstilling til bevillingsnævnet, om alkoholbevilling kan gives. | Politi | Indstilling | | | |
| 11.2 | Politi giver evt. midlertidig alkoholbevilling. Må gives hvis det er overvejende sandsynligt (herunder ingen restance eller straffemæssige forhold), at bevilling senere udstedes. | Politi | Midl. bevilling | | | |
| 12 | Modtager evt. midlertidig bevilling | | | | | |
| 12.1 | Virksomheden modtager den midlertidige bevilling fra politiet. | Virksomhed | Midl. bevilling | | | |
| 13 | Behandler bevilling og afgør bevilling | | | | | |
| 13.1 | Det kommunale bevillingsnævn behandler ansøgningen og indstillingen fra politiet. bevillingsnævnet skal bl.a. sikre hensyn til kommunal lokalplan (antal udskænkningsteder, placering etc.) | Kommunalt bevillingsnævn | Afgørelse og evt. godkendt bevilling | | | |
| 14 | Modtager afgørelse og evt. bevilling | | | | | |
| 14.1 | Virksomheden modtager en afgørelse fra bevillingsnævnet. | Virksomhed | Afgørelse og evt. godkendt bevilling | | | |

Proces: Alkoholbevilling



Væsentlige byrder (vist på flowdiagram)

| ID | Overskrift/Emne | Observerede byrder | Konsekvens af byrde for virksomheden | Howdan fjernes byrden? (pris/investering, lovændring/regelændring, handling...) | Hvad er effekten af at fjerne byrden? (fx service, effektivisering) LAV-MIDDEL-HØJ | Spildtype af byrde |
|----|--|---|---|--|--|--|
| A | Man kan ikke gemme oplysninger i ansøgning fra gang til gang og det ikke mulighed for elektronisk ansøgning | Ansøgningskemaer hentes som pdf-filer på politiets hjemmeside. Oplysninger kan skrives ind i filen, men kan ikke gemmes. Det betyder virksomheden skal indtaste oplysningerne på ny næste gang der skal søges (fx ved ændret bestyrelse). Ansøgningen kan ikke indberettes elektronisk. | Der bruges unødigt meget tid på udfyldelse af skemaer, når oplysninger, som tidligere er anvendt i ansøgning skal skrives ind igen. | 1) Kort sigt: Bedre mulighed for at gemme oplysninger i pdf-filer 2) Længere sigt: Elektronisk indberetning i fx Virk.dk | 1) LAV (effektivisering) 2) MIDDEL (effektivisering) | Overproduktion og ikke værdiskabende aktiviteter |
| B | Gennemførelse af næringsprøve virker overflødig | Det er både selskabets ledelse og bestyrelsen, der skal gennemføre næringsprøve. Lignende prøver gennemføres ikke for andre erhverv. | Ekstra ressourceanvendelse hos virksomheden | Det skal overvejes om krav om næringsprøve opfylder dets formål i forhold til ansøgning om alkoholbevilling. | LAV (effektivisering) | Overproduktion og ikke værdiskabende aktiviteter |
| C | Krav til dokumentation og finansiel analyse opleves urimelige, herunder at man skal indsende oplysninger, som allerede eksisterer i det offentlige | Man skal indsende dokumentation, som allerede eksisterer i det offentlige eller tilsynsløsende ikke anvendes. En række oplysninger om selskabet eksisterer allerede hos fx Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, fx årsrapport og samtlige selskabsoplysninger, eller hos Skat, fx restanceerklæringen. Det er oplysninger, som det offentlige allerede har, men som virksomheden skal indhente og indsende. Generelt giver den store dokumentationsmængde ikke mening for den besøgte virksomhed. Det er forståelsen, at formålet med den omfattende dokumentation er at fange "problematisk" virksomheder og personer, som ønsker at opnå alkoholbevillinger. Sådanne "problematisk" personer/virksomheder vil, hvis de er interesserede i at snyde med oplysningerne, blot tilpasse oplysningerne, der udfyldes, så de eksempelvis passer med det der er typisk for branchen. Hypotesen er, at det ikke dokumentation, der opfanger de "problematisk" personer/virksomheder, men politiets øvrige kendskab til personer mv. | Stort ressourcebehov til at udfylde en bevillingsansøgning. Frustration over dobbeltarbejde. | Indrette regler eller administration af reglerne så indsats i virksomhederne sættes i forhold til udbytte for myndighederne. Fx ved at gøre som på miljøområdet. Det vil kræve at virksomhederne op i klasser og til det krævede til virksomhedernes dokumentation derefter. På den måde vil langt størstedelen af de virksomheder, der ansøger og som er i "lav-risiko-gruppen", opleve en mindre arbejdsbyrde ved ansøgning. Politiet skal i stedet have ret til at bede om ekstra dokumentation, når de synes det er relevant. Ligesom man gør, når man udfylder søvngængelse til Skat. Se i NOTE 1 forslag fra workshop til hvad man i en fremtidig løsning konkret kunne gøre i forhold til hvert element af den i dag krævede dokumentation. | HØJ (effektivisering) | Overproduktion og ikke værdiskabende aktiviteter |
| D | Oplever forskellig sagsbehandling i forskellige politikredse | Nogen politikredse har fortolket reglerne mere stringent end andre. Det er den besøgte virksomheds indtryk, at en erfaren politisagsbehandler har nemmere ved at sortere i, hvilke oplysninger som reelt er vigtige og som man skal insistere på at have tilgængelige, og hvilke oplysninger, som er mindre vigtige og som man kan være mere pragmatiske med. Det er med til at give virksomheden en forskelligartet sagsbehandling fra politikreds til politikreds. Kun fordi processen har været gennemført andre steder, kan den besøgte virksomhed argumentere for, at alkoholbevillingen kan gennemføres på lignende måde. | Der er usikkerhed omkring ansøgningen hos politiet og det skal anvendes ekstra ressourcer på at forklare over for politiet. Frustration over forskellig sagsbehandling. | - Bedre kommunikation til politikmyndigheder omkring tolkning af regler - Ansøgningskemaer skal være opdaterede, så der ikke bliver bedt om oplysninger, som ikke reelt bliver brugt. | LAV (effektivisering) | Overproduktion og ikke værdiskabende aktiviteter |
| E | Det er u hensigtsmæssigt, at bestyrelsen kun er godkendt til et bestemt udsænkningsted | Når man som virksomhed har en kæde af caféer flyttes der ofte rundt på bestyrelse. Årsagen til den personlige bevilling skyldes, at politiet skal have en person at forholde sig til i forhold til håndhævelse af alkoholudskænkning. | I praksis lader det sig ikke gøre for virksomheden konstant at ansøge om alkoholbevillinger, når der rykkes rundt på bestyrelse. Derfor bliver det enten ikke gjort eller ejeren af kæden sættes på som bestyrer. Det betyder dog, at ejeren skal lave en pseudo-ansættelseskontrakt med sig selv for at opfylde krav til dokumentation. Den besøgte virksomhed har én gang modtaget en bøde (1000 kr) fordi bestyrelseskødet ikke var opdateret. | Bevilling kan følge bestyrelsen videre til andre lokationer i samme organisation. | LAV (effektivisering) | Overproduktion og ikke værdiskabende aktiviteter |
| F | Det er u hensigtsmæssigt, at man skal have ny bestyrelsebevilling hver gang der kommer ny bestyrelse | Når man som virksomhed får ny bestyrelse på udsænkningstedet skal virksomheden ansøge om ny bevilling til samme udsænkningsted. Hver gang man får ny bestyrelse skal vedkommende godkendes. | Virksomheden skal hver gang, der kommer ny bestyrelse igennem hele ansøgningsprocessen igen, hvilket er tungt og kan virke unødvendigt, når fx ejeren er den samme. | Bevilling bliver tilknyttet udsænkningstedet. Det synes dog at gå på kompromis med princippet om, at en alkoholbevilling er knyttet til en bestemt person. | LAV (effektivisering) | Overproduktion og ikke værdiskabende aktiviteter |
| G | Unødigt megen administration ved fornyelse af bevilling eller ved skift af selskabstype | Man skal indsende mange oplysninger, selvom bevillingen tidligere er udstedt. Fornyelse af bevilling: Man skal udfylde skema ved fornyelse med samme oplysninger, som allerede blev givet ved første ansøgning. Dog ikke økonomioplysninger. Selskabskift (skift af selskabstype, fx ændring fra A/S til ApS). Næste ændring i selskabsforhold er ejerforhold, hvorfor det for den besøgte virksomhed virker urimeligt, at man hele processen igennem igen. Ved en kæde af caféer skal det gøres for hver café. | Ekstra ressourceanvendelse hos virksomheden Alternativt at ansøgningen aldrig bliver sendt og bevillingen dermed bliver fornyet. | Lette kravene til ansøgninger, som går på fornyelse og selskabskift. | MIDDEL (effektivisering) | Overproduktion og ikke værdiskabende aktiviteter |

Bilag 4: Dokumentationsskabelon (tom)

Procesbeskrivelse

| | |
|--|---|
| Procesnavn | Eksempel: Etablering af virksomhed |
| Formål | Eksempel: At oprette virksomheden i xx registre.... |
| Start | Eksempel: Person(er) ønsker at oprette virksomhed |
| Slut | Eksempel: Myndighed har operettert virksomheden og sendt dokumentation til virksomheden |
| Frekvens for den enkelte virksomhed og/eller myndighed | Eksempel: Virksomhed: én gang, Myndighed: 20 pr. måned |
| Mål for virksomheden (eks. service, tid, lovkrav) | Eksempel: Det skal være let at være i kontakt med myndighed og det skal gennemføres hurtigst muligt. Mulighed for rådgivning... |
| Mål for myndigheden (eks. service, tid, lovkrav) | Eksempel: Virksomheden skal være oprettet inden to uger efter henvendelse Lovkravene er: |
| Processens kunder | Eksempel: Nye virksomheder |
| Udførende aktører | Aktør xx (skriv rolle/faggruppe og antal i parentes) |
| Evt. eksterne Interessenter/ leverandører | Interessent/leverandør xx (skriv rolle i parentes) |
| Samlet gennemløbstid | |
| Samlet realtid | |

| Trin | Handling | Aktør | Data/dokumenter (ind/ud) | It-systemer | Tidsforbrug (realtid) | Ventetid før igangsættelse |
|------|----------|-------|--------------------------|-------------|-----------------------|----------------------------|
| 1.1 | | | | | 7 min | 2-3 dage |
| 1.2 | | | | | | |
| 1.3 | | | | | | |
| | | | | | | |
| 2.1 | | | | | | |
| 2.2 | | | | | | |
| 2.3 | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Spild og øvrige byrder

Spild: [Procesnavn]

| Spildtyper | Observerede byrder | Konsekvens af byrde for virksomheden | Hvordan fjernes byrden? (pris/investering, lovændring/regelforenklning, handling...) |
|--|--------------------|--------------------------------------|---|
| Overproduktion og ikke værdiskabende aktiviteter | 1 | | |
| | 2 | | |
| | 3 | | |
| | ... | | |
| Lager | 1 | | |
| | 2 | | |
| | 3 | | |
| | ... | | |
| Transport | 1 | | |
| | 2 | | |
| | 3 | | |
| | ... | | |
| Ventetid eller ledig tid | 1 | | |
| | 2 | | |
| | 3 | | |
| | ... | | |
| Uhensigtsmæssige processer og utilstrækkelig brug af teknologi | 1 | | |
| | 2 | | |
| | 3 | | |
| | ... | | |
| Fejl, genbearbejdning og omkørsler | 1 | | |
| | 2 | | |
| | 3 | | |
| | ... | | |
| Bevægelser | 1 | | |
| | 2 | | |
| | 3 | | |
| | ... | | |

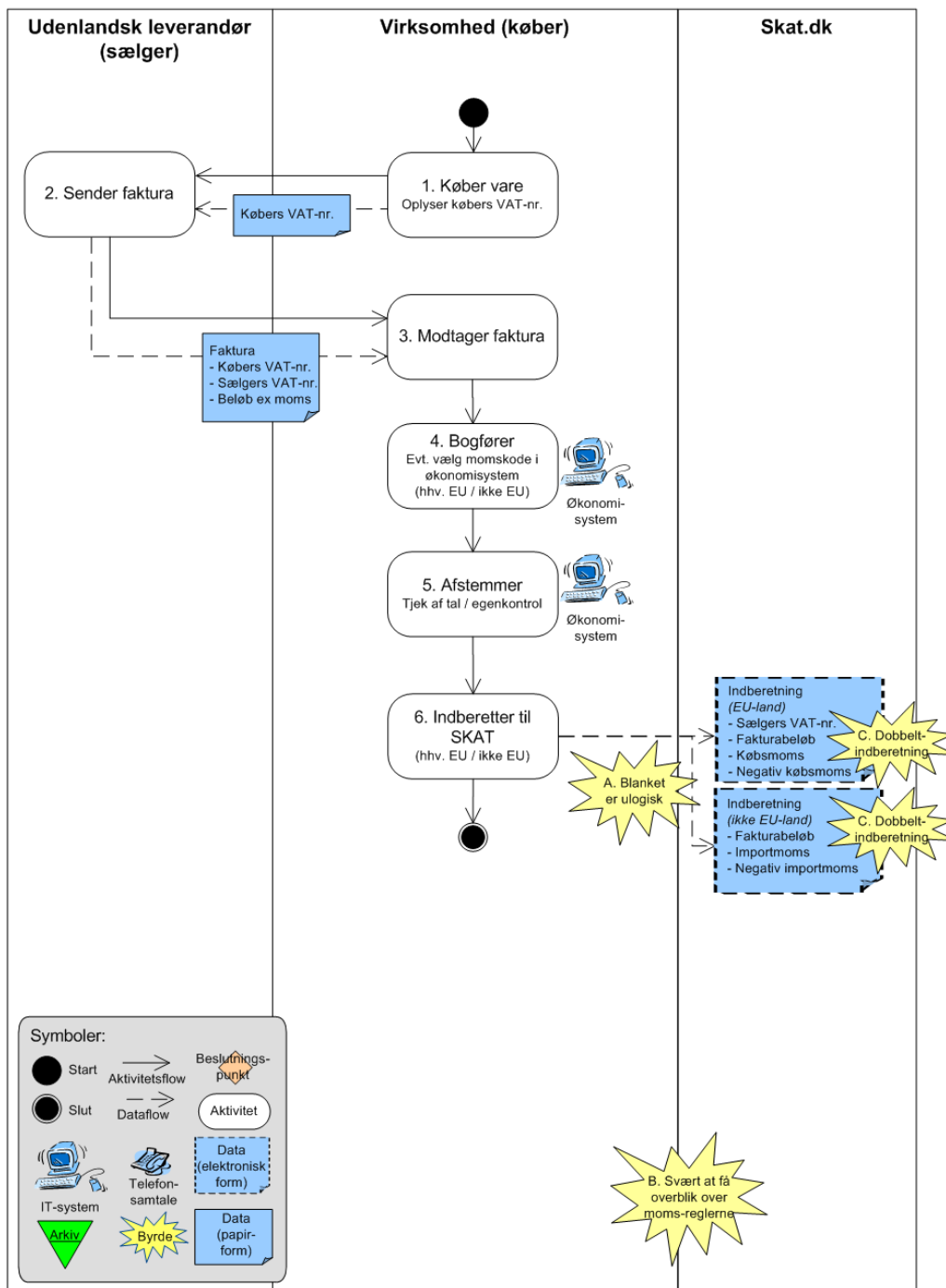
Bilag 5: De 7 spildtyper fra Lean

| De syv spildtyper | |
|--|--|
| 6 Copyright © | |
| Spildtyper i Lean administration*) | Eksempler |
| Overproduktion og ikke-værdiskabende aktiviteter | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Behandle sager over det fastlagte serviceniveau – fx for mange produktvarianter ▪ Holde unødvendige møder ▪ Mange kontroller indbygget i processen – fx flere personer tjekker det samme ▪ Sende unødvendige orienteringsmail |
| Lager | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bunker og sagspukler – enten fysisk eller i it-systemer |
| Transport | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Af sager og dokumenter mellem kontorer og afdelinger ▪ Uhensigtsmæssig postomdeling ▪ Transport til og fra fjemarkiv |
| Ventetid eller ledig tid | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ventetid for sag <ul style="list-style-type: none"> - Sag afventer beslutning - Data og information mangler i processen ▪ Ledig tid hos medarbejder <ul style="list-style-type: none"> - Planlagt overkapacitet, der ikke udnyttes - Medarbejdere venter på at modtage sag eller opgave |
| Uhensigtsmæssige processer og utilstrækkelig brug af teknologi | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mange skift mellem medarbejdere, mange roller, forkert match mellem rolle og kompetence ▪ Dobbeltregistrering i flere systemer ▪ Manglende automatisering af manuelle processer |
| Fejl, genbearbejdning og omkørsler | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Skemaer er mangelfuldt eller forkert udfyldt ▪ Fejl i forbindelse med slut-kontrol |
| Bevægelser | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Unødvendige bevægelser som følge af bl.a. dårlig fysisk indretning af kontorer og/eller uhensigtsmæssig placering af udstyr som printer etc. ▪ Uhensigtsmæssigt skærfflow i it-systemer |

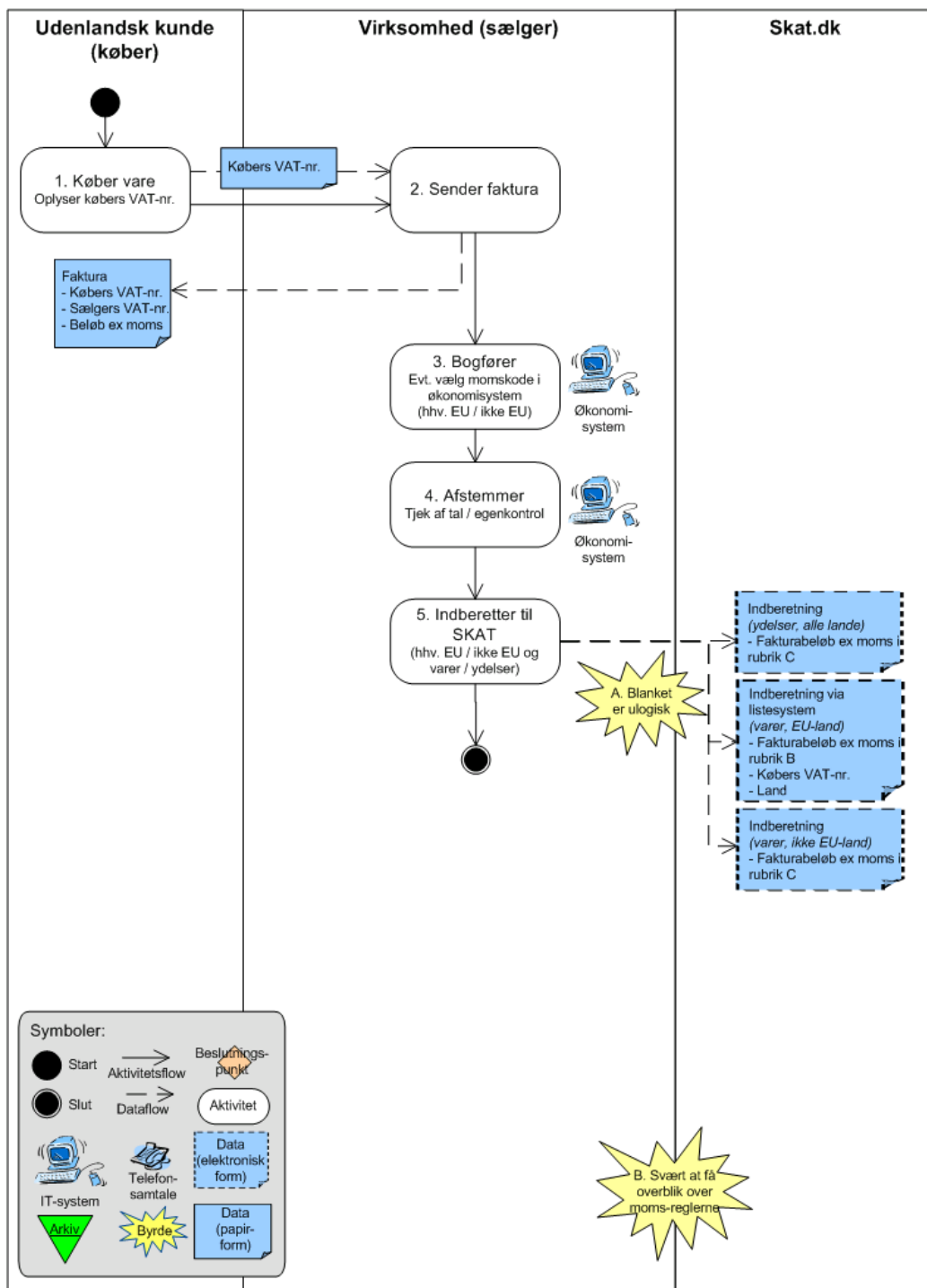
*) Kilde: "Lean Administration I", Bodo Wiegand and Philip Franck

Bilag 6: Aktivitetsdiagram og værdistrømmekort for processen ”Afregning af moms i forbindelse med udenrigshandel”

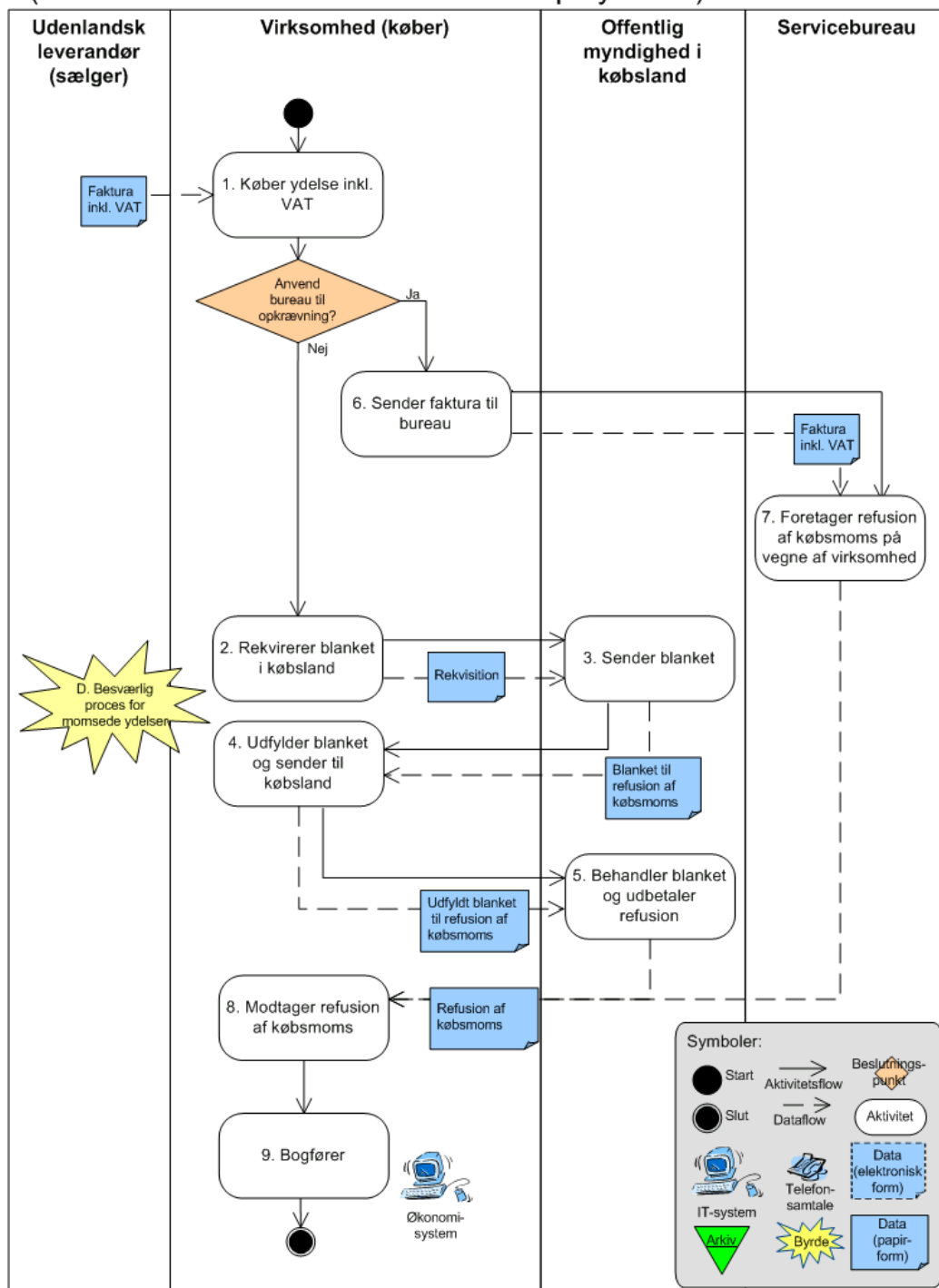
Proces: Moms i forbindelse med udenrigshandel (KØB i udland)



Proces: Moms i forbindelse med udenrigshandel (SALG i udland)

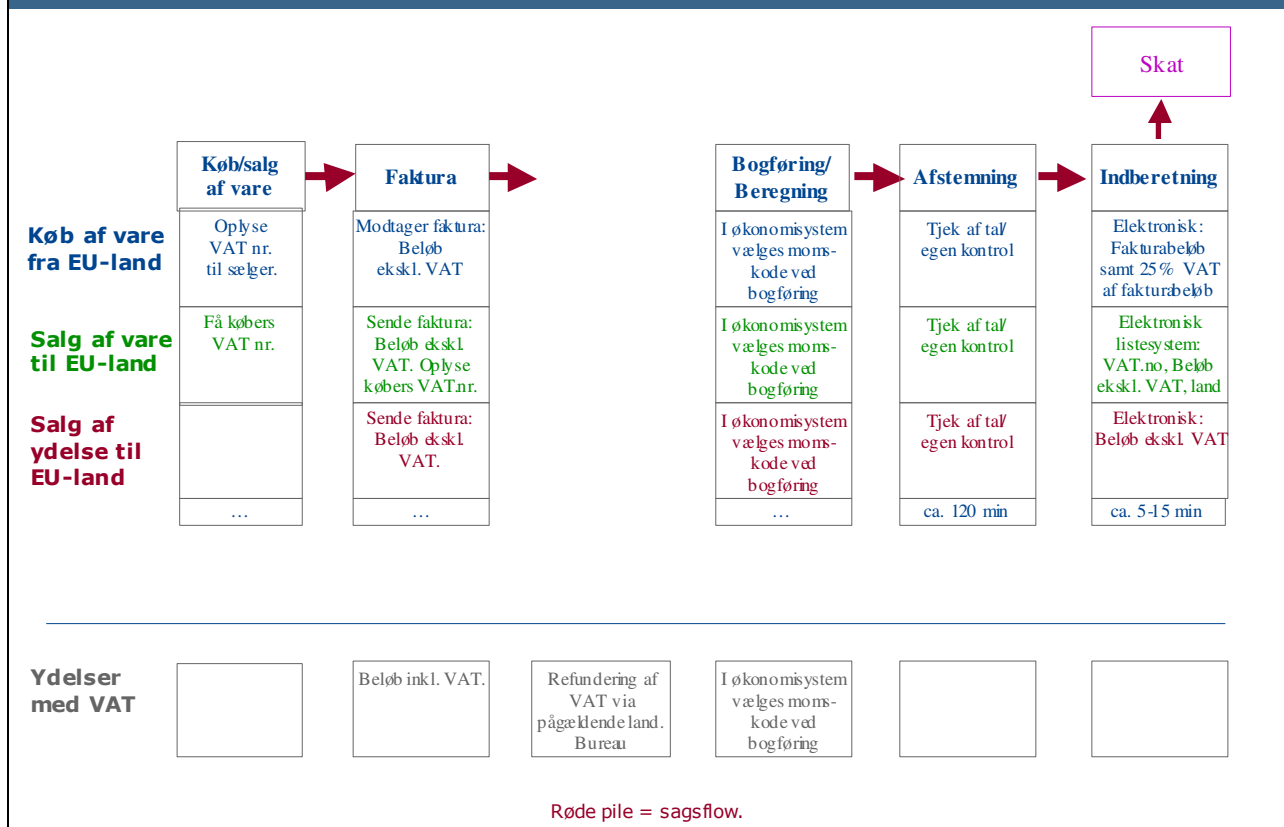


Proces: Moms i forbindelse med udenrigshandel
(KØB i udland – refusion af købsmoms på ydelser)



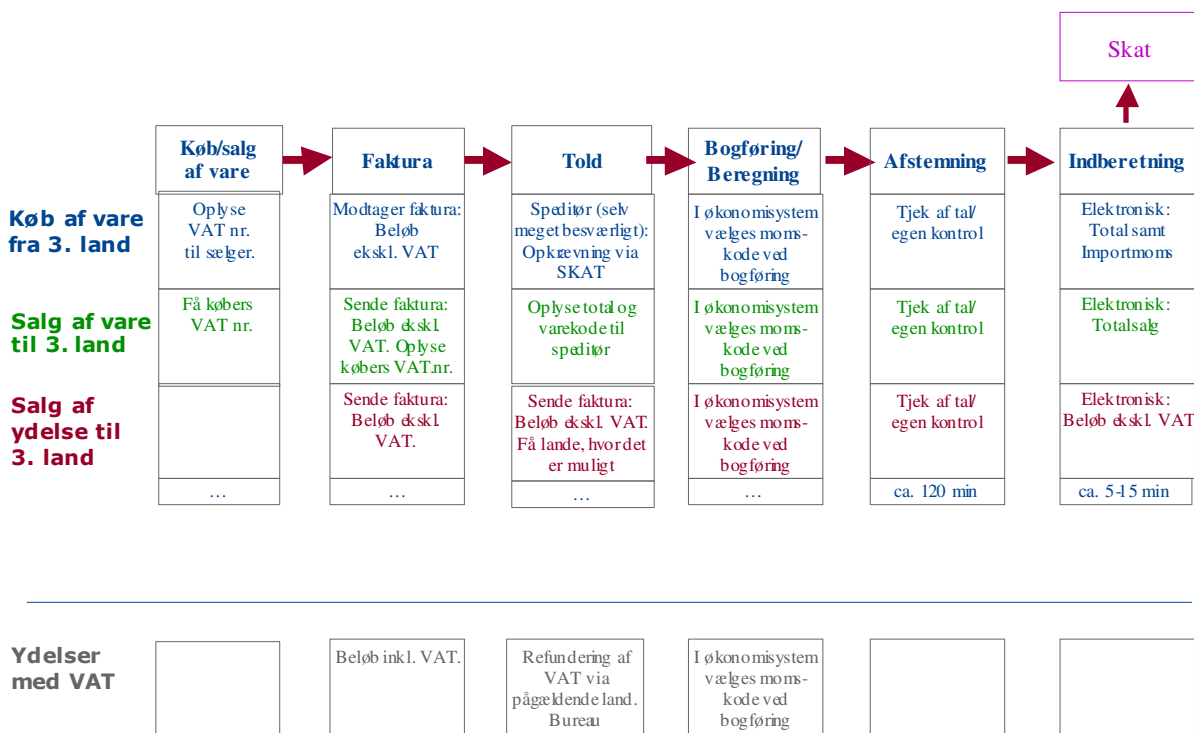
Værdistrømmekort: Moms ved handel med EU-land

1
Copyright ©



Værdistrømmekort: Moms ved handel med land udenfor EU

2
Copyright ©



Røde pile = sagsflow.