



CASEBYCASE



Af Flemming Weel, partner I Case By Case

Datadrevet procesoptimering med fokus på reel forandring

København den 15. september 2026

INDLEDNING

I mange større organisationer hersker en udbredt tro på, at indsamling af data, udarbejdelse af analyser og formulering af strategier skaber værdi i sig selv. Det gør de ikke. Al erfaring viser, at processer først ændres varigt gennem løbende opfølgning over tid, ikke gennem den enkeltstående analyse. En mere effektiv tilgang bygger på en anden grundfilosofi: Analyser er akkumulerede omkostninger, indtil det øjeblik de omsættes til konkret forandring.

Data skaber viden. Forandring skaber værdi.

Denne forskel er langt fra sproglig. Den er fundamental for, hvordan man arbejder med procesoptimering. Ingen løsning har værdi, før den lever i hverdagen.

Effekten måles ikke på det, man har tænkt, men på det, der faktisk ændrer sig i virkeligheden.

Denne tilgang er særlig relevant i komplekse organisatoriske miljøer, hvor arbejdsgange spænder på tværs af faggrupper, hvor dokumentation og sagsbehandling er tæt forbundet med driften, og hvor teknologiske systemer og digitale løsninger spiller en central rolle. I sådanne sammenhænge skabes effektivitet ikke af mere planlægning, men af en mere præcis forståelse af arbejdsgange, medarbejdernes adfærd og teknologiens rolle i det samlede økosystem.

Dette dokument beskriver en samlet metode til datadrevet procesoptimering: Hvordan LEAN tankegangen, kombineret med forståelse af mennesker og teknologi, skaber bæredygtige forbedringer. Metoden er en praksisnær og sammenhængende metode, som har vist sig at virke i virkeligheden.

1 FORANDRING ER MÅLET IKKE ANALYSER

Organisationer investerer ofte store ressourcer i at forstå deres problemer. De laver kortlægninger, dataudtræk, volumengrafikker, proceskort, nøgletalsanalyser, modenhedsvurderinger og workshops, der alle har til formål at skabe indsigt. Problemet er ikke analysen i sig selv. Problemet er, at analysen kun skaber omkostninger, indtil nogen faktisk gør noget anderledes.

Analysen er ikke slutproduktet. Den er startpunktet.

Data bruges til at kvalificere, hvor problemerne er størst, hvor variationen er størst, hvor spildet opstår, og hvor adfærden ikke følger intentionerne. Men ingen data er i sig selv stærkere end den forandring, de fører til.

Derfor bør arbejdet altid rettes mod tre typer af konkrete forandringer:

1. **Ændret adfærd hos medarbejdere:** Nye rutiner, ændret registreringspraksis, bedre samarbejds mønstre, hurtigere beslutninger og færre fejl.
2. **Redesign af processer:** Enklere arbejdsgange, færre led, mindre variation, tydeligere ansvar og mere flow.
3. **Teknologisk forbedring eller genkonfiguration:** Smart brug af eksisterende teknologi, fjernelse af digital friktion, og ny funktionalitet, hvor det er relevant.

Når disse tre typer af forbedringer sker samtidig og velovervejet, opstår der markante effekter i produktivitet, kvalitet og trivsel.

2 FUNDAMENTET FOR EFFEKTIV FORANDRING: DATA, MENNESKER OG STRUKTUR

2.1 DATA GIVER RETNING, IKKE LØSNINGEN

Data fortæller, hvor problemerne opstår, og hvor store de er. Data synliggør variation, flaskehalse, ventetid, kvalitetstab og risiko. Men data siger intet om, hvorfor problemerne opstår.

Det kræver indsigt i både mennesker og de systemer, der understøtter arbejdet, at afdække det lag.

2.2 MENNESKELIG INDSIGT OG AI SOM NØGLE TIL FORANDRING

Processer i moderne organisationer involverer sjældent kun mennesker. Medarbejdere træffer stadig mange beslutninger og udfører mange opgaver, men et voksende antal processer understøttes i dag af AI og andre former for automatisering. Det ændrer arbejdets karakter, men mennesket forbliver en central del af billedet, som den der validerer, korrigerer og træffer den endelige beslutning. Det kaldes ofte et menneske i loopet.

Uanset om en opgave løses af en medarbejder, af AI eller af en kombination, opstår ineffektivitet af de samme grundlæggende årsager. Derfor stilles altid de samme fire spørgsmål, når en proces undersøges:

- Hvilke vaner og algoritmer styrer beslutninger?
- Hvilke barrierer gør det svært at følge instruktionerne?
- Hvilke friktioner gør, at systemer ikke bliver brugt optimalt?
- Hvilke sociale normer påvirker arbejdet i hverdagen?

Svarene på disse fire spørgsmål er lige relevante, uanset om årsagen til en ineffektiv proces er menneskelige handlinger eller automatiserede trin i arbejdsgangen. Denne forståelse gør det muligt at designe en forandring, der reelt fungerer i praksis, uanset om løsningen retter sig mod mennesker, teknologi eller begge dele.

2.3 STRUKTUR OG SYSTEMATIK GENNEM LEAN

LEAN hjælper med at forstå processer: Hvordan opgaver bevæger sig gennem organisationen, og hvor der opstår unødigt arbejde. Det handler om:

- flow
- værdiskabelse
- eliminering af spild
- kunde og leverandør relationer
- gennemsigtighed i arbejdsgange
- løbende forbedring

LEAN giver et sprog og en struktur til at se, hvor arbejdet flyder godt, og hvor det stopper op.

Den fulde styrke i metoden opstår først, når LEAN kombineres med forståelse af mennesker og AI understøttede processer.

3 OTTE FORMER FOR SPILD: HVORFOR OPSTÅR DE?

De klassiske otte spildtyper fra LEAN viser sig i stort set alle større organisationer. Spild er ikke udtryk for dovenskab eller manglende kompetence. Spild er et produkt af:

- kompleksitet
- uklare ansvarsområder
- mangelfuld procesdesign
- utilstrækkelig træning
- for meget eller for lidt information
- dårlige systemer
- kultur
- vaner
- utilsigtet adfærd

Eksempler på spild i vidensarbejde og serviceorienterede organisationer:

- 1. Overproduktion:** At producere eller levere mere eller tidligere end der er behov for
 - Eksempel: Medarbejderne udarbejder rapporter, journalnoter eller anden dokumentation, som ingen bruger.
- 2. Ventetid:** Når en medarbejder, et system eller en borger ikke kan komme videre, fordi de venter på noget fra et tidligere procesled
 - Eksempel: En sagsbehandler kan ikke arbejde videre, fordi sagen venter på godkendelse, eller en borger venter på en afgørelse, fordi sagen ligger i kø.
- 3. Transport:** Unødig flytning af ting, dokumenter eller information mellem steder eller ansvarlige medarbejdere
 - Eksempel: Der sker et skifte af ansvarlig sagsbehandler. En rollator eller en personlift skal hentes i et depot i den anden ende af plejecentret, selvom den kunne stå tættere på borgerne.
- 4. Overforædling (eller overbearbejdning):** At gøre mere ved en opgave end nødvendigt for at opfylde borgerens eller kundens behov
 - Eksempel: Sagsnotaterne er unødvendigt detaljerede. Medarbejderne dobbeltkontrollerer information, som allerede er kvalitetssikret.
- 5. Lager (eller beholdninger):** Ubehandlede sager eller opgaver, der venter i kø
 - Eksempel: En lang sagsbunke eller en venteliste af borgere.
- 6. Bevægelse (fysisk):** Unødvendige bevægelser af medarbejdere
 - Eksempel: Medarbejderne skal klikke rundt i flere faner i it systemet for at finde dokumentation, i stedet for at have ét samlet overblik.

7. Fejl og omarbejde: Fejl, misforståelser eller manglende kvalitet, der kræver rettelser

- Eksempel: Nogen registrerer forkert i it systemet, og registreringen skal laves om. En sundhedsassistent skal kontakte en sygeplejerske, fordi anvisningen til medicingivningen mangler.

8. Ikke udnyttet potentiale (af medarbejdere): Når medarbejdernes viden, ideer og evner ikke bliver brugt

- Eksempel: Organisationen hører ikke forslag til forbedringer eller tager dem ikke alvorligt.

Når spild opdages, er spørgsmålet ikke, hvem der har skylden, men hvad konteksten er, der skaber denne situation.

Det er den tilgang, der gør det muligt at arbejde læringsorienteret frem for problemorienteret.

4 TRE TYPER AF FORANDRINGER

4.1 FORANDRET ADFÆRD

Det stærkeste og mest varige resultat skabes, når medarbejdere ændrer:

- måden de registrerer på
- måden de samarbejder på
- måden de træffer beslutninger på
- måden de prioriterer opgaver på

Barriererne, der står i vejen for god praksis, identificeres, og løsningerne designs, så det bliver let at gøre det rigtige, uanset om opgaven løses af mennesker eller af systemer.

4.2 REDESIGNEDE PROCESSER

Arbejdsgange formes, så de i sig selv understøtter effektivitet og kvalitet. En god proces er:

- enkel
- logisk
- værdiskabende
- uden unødige led
- designet ud fra modtagerens behov

En proces skal ikke kun stå beskrevet på papir. Medarbejderne skal opleve den som en lettelse i hverdagen.

4.3 TEKNOLOGISKE FORBEDRINGER

Teknologi er sjældent første skridt. Men hvor det giver mening, kan det handle om:

- bedre brug af eksisterende systemer og AI
- løsninger til systemintegration og automatisering
- ny konfiguration
- sammenhæng mellem arbejdsflow og digitale løsninger

Teknologi er mest effektiv, når den kommer efter, ikke før, man har forstået adfærd og processer. I modsat fald opstår der en stor risiko for, at man anvender teknologi til at løse problemer, der ikke er vigtige, eller som reelt ikke kan løses med den valgte teknologi.

5 FRA A TIL Z: SÅDAN SKABES VARIG FORANDRING

Forbedringsprojekter falder ofte i en af to grøfter. Enten analyseres alt i bund i et forsøg på at forudsige alle udfordringer på forhånd, eller også indføres en ny løsning i hele organisationen på én gang, uden at den er afprøvet. Begge yderpunkter skaber risiko og spild.

En mere robust vej er at følge en sammenhængende, iterativ proces, hvor ændringer testes i mindre skala, følges tæt, og justeres, før de rulles bredt ud. Det giver løbende læring undervejs og skaber tryghed hos medarbejderne, fordi forandringen ikke kommer ud af det blå. En sådan proces omfatter typisk følgende trin:

1. **Analyse:** Data, procesindsigt og adfærdsforståelse.
2. **Root-cause analyse og spildanalyse:** Værdistrømsanalyse og observation.
3. **Afprøvning i mindre skala:** Test af en løsning i afgrænset omfang, med klar måling af effekten, før den rulles ud bredt.
4. **Implementering:** Standardisering, træning og forankring.
5. **Løbende opfølgning:** Data, læringsmøder og forbedringskultur.
6. **Train the trainer:** Organisationens bliver selvhjulpne.

Nøglen til at bevæge sig fra analyser og viden til reelle og varige forandringer i de daglige arbejdsgange er den løbende opfølgning: Data der opdateres løbende, og regelmæssige tavlemøder, hvor status og fremdrift adresseres. Uden denne opfølgning risikerer selv den bedste analyse og den bedste hensigt at blive glemt i hverdagen.

Erfaringen fra LEAN viser, at opfølgningen virker bedst, når den er forankret på flere ledelsesniveauer samtidig, og når niveauerne hænger sammen. På det operationelle niveau afholdes hyppige og korte tavlemøder tæt på driften, hvor medarbejdere og nærmeste leder følger op på data og løser de problemer, der kan løses lokalt. På det taktiske niveau samles data og problemstillinger på tværs af teams, så mellemledelsen kan følge udviklingen, prioritere ressourcer og eskalere det, der ikke kan løses operationelt. På det strategiske niveau bruges de samme data til at følge udviklingen over tid, prioritere på tværs af organisationen og sikre, at de operationelle forbedringer understøtter de overordnede mål. Når data på denne måde flyder mellem niveauerne, bliver tavlemøderne bindeleddet mellem drift og retning, i stedet for isolerede statusmøder.

Det er denne opfølgning, Case By Case understøtter med de dashboards, der leveres som en del af løsningen.

Målet er ikke en rapport, men en organisation med kapacitet, værktøjer og forankret ny praksis.

6 OPSUMMERING

En effektiv tilgang til datadrevet procesoptimering kombinerer:

- Forandring frem for analyser alene.
- Struktur og menneskelig forståelse.
- Dokumenterbar effekt gennem data.
- Opbygning af organisationens egen kapacitet.
- En praktisk og jordnær tilgang frem for en teoretisk og abstrakt tilgang.
- Forståelse for og respekt for kompleksiteten i driften.
- Arbejde i øjenhøjde med medarbejdere og ledere.

Det er denne tilgang, der gør metoden både effektiv og bæredygtig.