



06

Gevinstrealisering mål og opfølgning

Indhold

1 /	Indledning – hvorfor måling og opfølgning?	4
	Målingers faldgruber	4
	Dilemmaet – evaluering versus bureaukrati	4
2 /	Arbejdet med måling og måleindikatorer	5
	Første budskab – få centrale mål	5
	Nøgleindikatorer og gevinsttyper	6
	Andet budskab – skal kunne udløse beslutninger	6
	Måltavler	7
	Tredje budskab – skal indikere succes	7
	Gode og dårlige indikatorer	9
	Fjerde budskab – understøtte implementering	10
3 /	Kom i gang med måling og opfølgning	10
4 /	Mere viden	10

1 / Indledning hvorfor måling og opfølgning?

Forskellige styringsmodeller vil lægge forskellig vægt på måling – indrømmet! Men der er næppe nogen styringsmodel i dag, der ikke vil sætte mål for budgettet og følge op på, hvordan det går. Der er næppe en model, der vil lægge nogle mål for en folkeskole, og så ikke følge op på dem. Ikke desto mindre er der stadig mere end halvdelen af alle IT-projekter, hvor det ikke gøres op, om de er på ret kurs, og om de opfylder deres mål.

Metodeguiden her ser på anvendelsen af målinger i forbindelse med business case og gevinstrealisering, altså i opfølgningen, og bygger på følgende teser:

Anvend få centrale målinger

Der kun skal måles på nogle få centrale indikatorer. Altså ganske få målinger, i stedet for mange

Skal kunne udløse beslutninger

At kun målinger som gevinstejeren vil kigge på, acceptere og handle på skal foretages. Kun hvis en måling kan føre mulig handling med sig, skal der måles

Skal indikere grader af målopfyldelse

Det, der måles skal faktisk indikere eller (endnu bedre) vise om dig om digitaliseringsprojektet understøtter vores mål. Det skal ikke bare måle, det vi kan måle. Det er måske det sværeste og kræver opmærksomhed, at få forankret målepunkterne i de virkelige mål, der driver opgaverne og beslutningen om digitale løsninger

Understøtter implementering

Måling understøtter implementering og gevinstrealisering – hvis det gøres på den rigtige måde. Det viser retning og kommunikerer retningen. Den rigtige måde har noget med kommunikation at gøre, og med udvælgelse af de rigtige indikatorer, der ikke viser den forkerte vej.

Målingers faldgruber

Men måling har også faldgruber – nemlig det modsatte af de fire ovenfor:

- Man designer alt for mange mål, som ingen kan overskue. Måling bliver et bureaukrati, der opluger alt for mange ressourcer, uden at skabe nytte
- Målene præsenteres ikke for beslutningstagerne på en måde, så de kan træffe beslutninger
- Man måler, hvad der kan måles, men målene indikerer ikke, om løsningen virker efter hensigten
- Målene kommunikerer ikke, så de påvirker implementeringen

Harold Kersner skriver i Project Management, Metrics, KPI's and Dashboards, Wiley, 2011, at målstyring typisk fejler når den er bygget op på en utilstrækkelig samt langsom beslutningsstruktur. Man har fx ikke besluttet en opfølgningsstruktur herunder hvem, der skal se på målene, hvor tit, med hvilket beslutningsoplæg og med hvilke anvisninger. Derfor er det helt afgørende, at de gevinstansvarlige skal definere målepunkterne og fastlægge en beslutnings-

struktur. Skal målene fx på et chefmøde, ledermøde, personalemøde? Hvor tit? Hvordan skal de præsenteres? Hvad hvis der er dårlig målopfyldelse – skal der så være en redegørelse for årsager og forslag til løsninger?

Dilemmaet

– evaluering versus bureaukrati

Målinger indebærer et dilemma, som mange chefer og direktører vil kende. På den ene side ønsker man målinger til at fremme implementering og undersøge, om det vi ville, også faktisk skete. På den anden side – og det er dilemmaet – vil de ikke ende i et kæmpestort uoverskueligt målebureaukrati. For nylig kom det frem, at visse folkeskoler har mere end 200 mål at holde øje med og nu vil indføre nye.

Kunsten er at identificere de få, men gode mål. Ikke flere mål, som den gevinstansvarlige kan handle på, hvis en måling, viser dårlig performance. Det bør tilstræbes at anvende indikatorer, der er effektive og hurtige at fremskaffe. Og at man anvender klare mål, der skaber ejerskab i organisationen til realiseringen af mål og visioner.

2 / Arbejdet med måling og måleindikatorer

Første budskab – få centrale mål

En nøgleindikator er – i forbindelse med digitalisering - et målepunkt, der siger noget centralt (centralt=nøgle) om gevinsten af en digital løsning. Vi anvender dem fordi:

- Der er et ønske om at måle, om en løsning giver de gevinster, der ønskes.
- Det er for omkostningsfuldt eller for langt ude i fremtiden at måle på de langsigtede gevinster og effekter, og derfor er der brug for nogle andre målepunkter, der på kort sigt kan indikerer, at vi er på ret kurs.

Det andet punkt kræver måske lige et par ord. Hvor det er lige til at måle på om Digital Post giver de gevinster vi forventer (Forholdet mellem fysisk post og digital post), så er det langt vanskeligere at måle gevinsten af DUBU (Udsatte børn og unge), FLIS (Ledelsesinformation, benchmark) eller fx Skole-IT løsninger på kvalitet og service. Gevinsterne indtræffer måske først efter en rum tid og vil være påvirket af mange andre faktorer.

Målstyringens 7 dødssynder

– ifølge Michael Hammer

MIT Sloan Management Review, spring 2007

Selvopfyldende og uambitiøse

Mål sættes så lavt, at man altid bliver en "succes". Der kan fx sættes uambitiøse mål for hvor mange borgere,

der skal bruge en løsning, eller hvor meget tid der skal spares på administrative processer.

Siloperspektiv

Hver afdeling sætter mål op uafhængigt af den samlede værdikæde. Det fører til suboptimering.

Narcisisme

Målene forholder sig alene til vores egen verden, og undertrykker service, kvalitet eller effektmål for borgerne. Fx stærkt fokus på at få borgere over på selvbetjeningsløs-

ninger gennem lukning af andre henvendelseskanaler, uden at vi er sikre på at løsningerne understøtter borgernes mål om overblik, hurtig sagsbehandling, forståelighed m.v.

Dovenskab

Bruger ikke nok tid og omtanke på at finde de rigtige og gode mål. Det som borgerne virkelig efterspørger. Fx at vi forventer at et servicemål er

hurtige afgørelser, mens det i virkeligheden er hurtige korrekte afgørelser og effektivering af afgørelse.

Marginalitet

Man måler på perifere eller marginale forhold med betydning for succes, i stedet for mål for kerneopgaven. Fx hvis vi indfører en ny digital løsning på et stort serviceområde – skole, sundhed, social, beskæftigelse, dag-

institutioner eller lignende – og alene måler på reduktion af tid på journalisering og administration, i stedet for hvordan løsningen bidrager til at løse kerneopgaven bedre.

Skævriddende

Manglende gennemtænkning af målets bieffekter. Den måde at målet påvirker medarbejdere og ledere, til at fremme målet på bekostning af det egentlig værdiskabende. Fx at

et mål om at der skal udstedes 1000 parkeringsbøder om året, kan føre til at der skrues voldsomt op for parkeringsovervågningen lige inden årsskiftet.

Frivolitet

Et useriøst arbejde med målstyring. Målene tages ikke alvorligt af beslutningstagerne, og er mere et emne for controllere

og interne konsulenter. Når måltalene er negative anvendes energien på at bortforklare, i stedet for at forandre.

Nøgleindikatorer og gevinsttyper

Lad os give nogle eksempler på nøgleindikatorer og gevinsttyper på forskellige områder og ift forskellige teknologier.

Figur 1
Nøgletyper og gevinstindikatorer



Andet budskab

– skal kunne udløse beslutninger
To forhold har betydning for om målingerne informerer beslutninger:

- De måler noget, vi har indflydelse på. De måler på præstationer så vidt muligt, ikke på bagvedliggende vilkår
- Den gevinstansvarlige "ejer" målene; har taget stilling til opfølgingsstruktur, -beslutningsoplæg m.v.

Med hensyn til det første punkt, så er der mange eksempler på målinger, der alene kan forklare en udvikling. Der kan være hele batterier af mål på befolkningens opdeling på alder, køn, brancher og meget andet på beskæftigelsesområdet. Det er primært målinger, der kan forklare. De måler ikke direkte på et forhold, som vi kan påvirke. Eksemplet med udviklingen i fordelingen mellem papir og digital post er et godt mål. Det kan vi påvirke, ved at påvirke vores egen

adfærd i kommunen, gennem fysisk indretning, uddannelse af medarbejdere m.v. Vi kan også påvirke:

- Andel af befolkningen der, anvender en selvbetjeningsløsning
- Hvor meget vi selv anvender løsninger
- Hvordan vi anvender en løsning og hvordan fremmer den de mål vi har sat. Hvis en løsning fx bidrager til bedre styring, hvis og såfremt data opdateres, så kan vi måle på i hvilken grad data opdateres og i hvor stor udstrækning informationen tilgås af medarbejderne.

Et eksempel: I en kommune implementerede man Netblanket Sundhed – det vil sige digitale lægeblanketter. Det stod hurtigt klart løsningen ville give gevinster, hvis lægerne var med. Der var 10 lægehuse og i den første periode spurgte lederen ind til, hvordan det gik med lægehuses tilslutning. Første

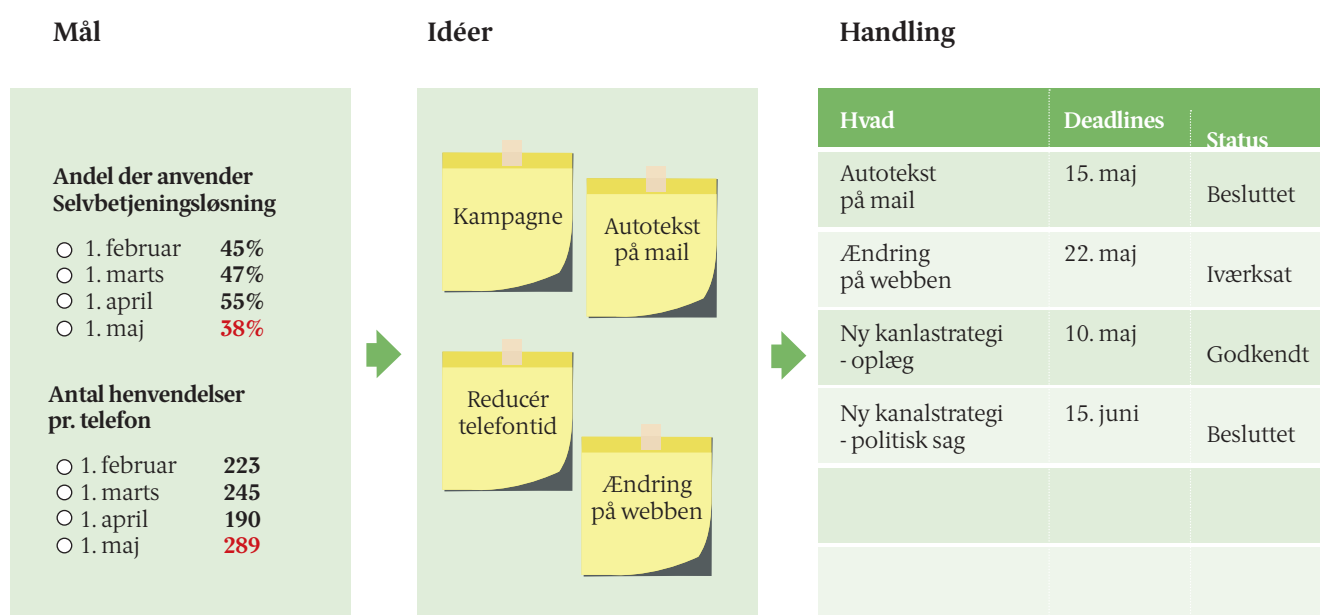
gang havde 3 lægehuse tilsluttet sig. Så aftalte man, at den lokale implementeringskonsulent skulle ringe rundt til alle lægehuse og tilbyde et besøg. I løbet af kort tid var de alle på. Derefter udtrak man statistik fra fordelt på.

Det andet punkt – opfølgingsstrukturen er helt afgørende. Den eller de gevinstansvarlige skal acceptere og eje målene som deres. De skal anerkende, at der måles på præstationer og de skal fastlægge en opfølgingsstruktur:

- Hvor tit skal der måles og hvor tit skal de fremlægges for beslutningstagerne?
- Hvordan skal der fremlægges? I hvilken form? Skal der være handlingsforslag, hvis målopfølgelsen halter?

Opfølgingsplanen skal sikre, at der ikke går unødvendig lang tid mellem måling og handling. I eksemplet (Måltavler – se nedenfor) kunne den gevinstansvarlige

Figur 2
Eksempel på en måltavle



træffe beslutning umiddelbart og alene på en mundtlig fremlæggelse af status.

Måltavler

Arbejde med at reagere på målinger og iværksætte handlinger kan evt. ske om en måltavle. Måltavlen indeholder et område, hvor mål præsenteres, en tavle til ideer og en oversigt over handlinger, fx som figur 3:

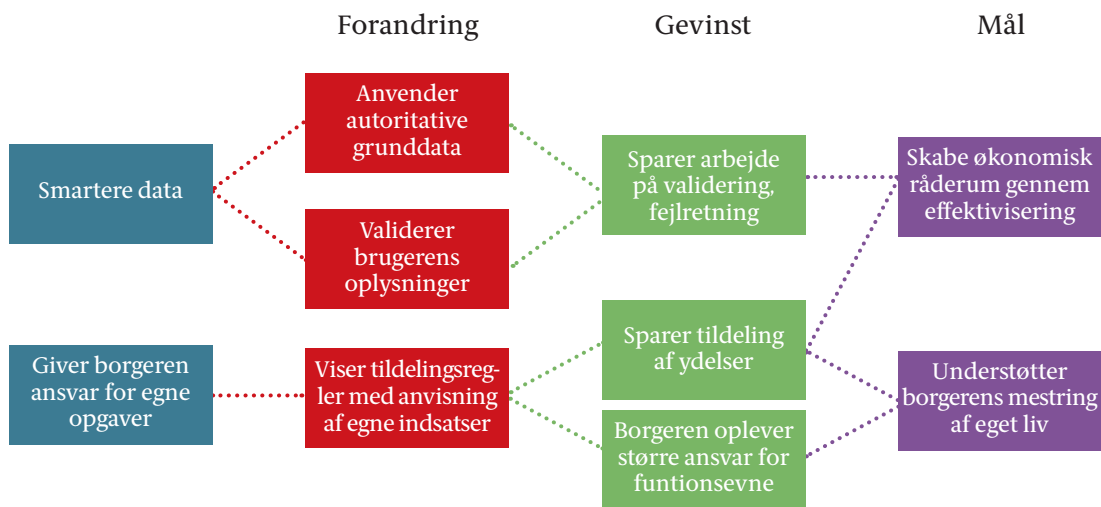
Ideen med måltavlen er, at alle de, der påvirker målopfyldelsen, mødes omkring tavlen ved et stående møde, og drøfter udviklingen i målingerne. Hvis det, som illustreret, går den forkerte vej bruger man lidt tid på at fortolke hvorfor og derefter på at generere ideer på

stedet. Herefter kan man vedtage, hvilke ideer man vil gå videre med, og så noterer man dem på handlingssiden. Handlingerne kan være besluttede, iværksatte, godkendte og evaluerede. Tavlen er god til at involvere medarbejdere og til at fremme beslutningsprocesserne.

Tredje budskab

– skal indikere målopfyldelse

I vejledningen om forandringsteori gennemgår vi, hvordan man arbejder med gevinsttræer. Et gevinsttræ kunne fx se ud som på figur 4 på næste side:



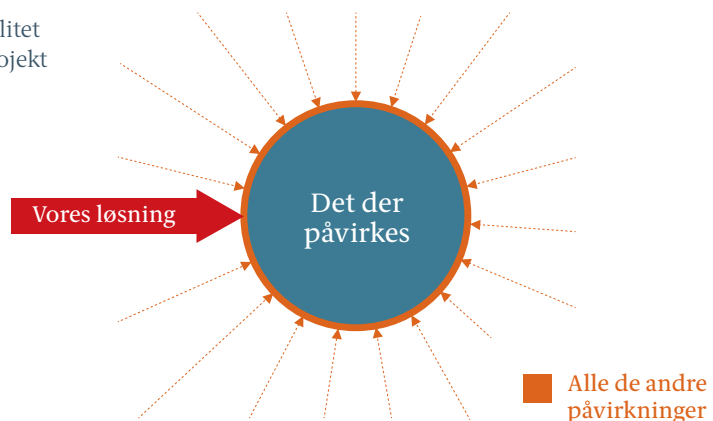
Tager vi den øverste "gren", så er det ikke så vanskeligt at pege på en indikator. Indikatoren er arbejdstid på validering og fejlretning pr. sag. Den kan være svær at måle, men indikatoren er relativ let at få øje på.

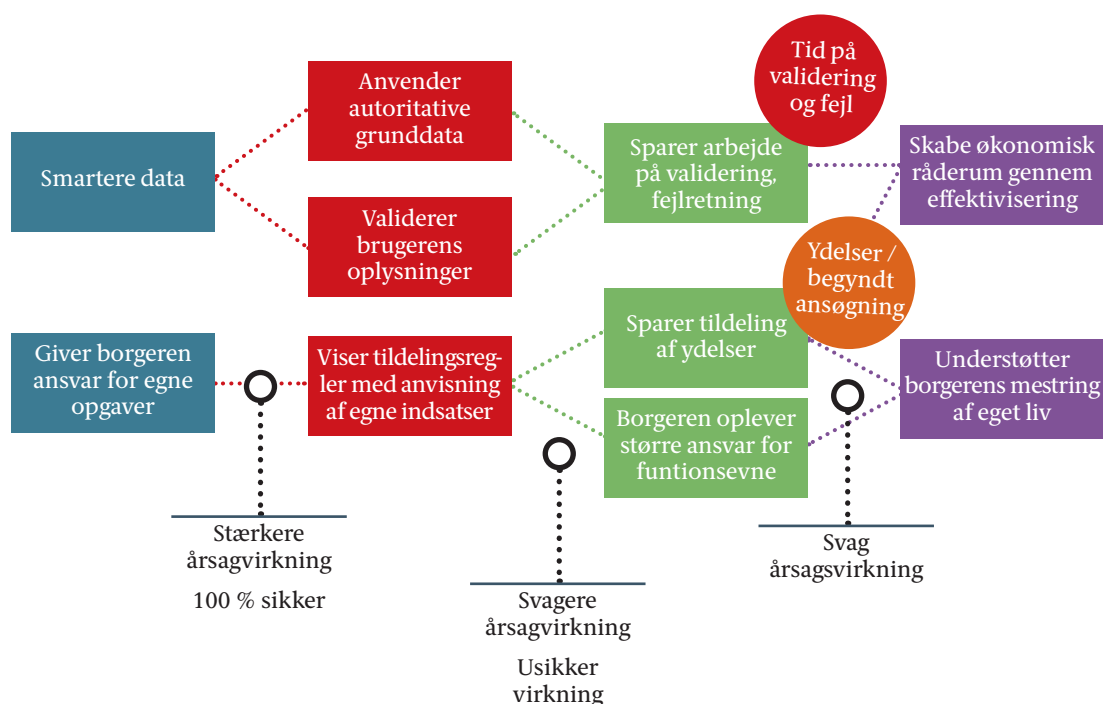
Tager vi nu den nederste "gren", så er det et delmål med den nye teknologi, at tydeliggøre tildelingsreglerne for borgeren, inden man kan få tildelt en ydelse. Det kunne fx være, at et hjælpemiddel ikke kan anvises, hvis ikke borgeren før har forsøgt sig med træning. Måske viser man også dokumentation for effekten af forskellige træningsindsatser. Den ønskede gevinst er, at man sparer tildeling af hjælpemidler, og at borgeren oplever et større ansvar for eget liv. Det understøtter ligeledes et generelt mål om borgeren skal mestre eget liv. Men efterhånden som vi bevæger os hen i gevinsttræet, svækkes effekten af teknologien. For eksempel

ville en måling på hvordan borgerne generelt mestrer eget liv, være en meget dårlig indikator, da denne teknologi, kun udgør en lille brøkdel af alle de påvirkninger, som vedrører borgeren oplevelse af mestring hhv. klientgørelse. Der er mere omfattende sammenhænge,

der påvirker sammenhængen mellem den forandring teknologien indebærer, borgerens egne indsatser og de to grønne gevinster. Man ønsker forandringen, for at opnå de to gevinster for netop de borgere, der anvender løsningen.

Figur 3
Svag kausalitet
mellem projekt
og slutmål





Derfor anvendes en mere umiddelbar indikator, med stærkere kausalitet, men også med en mindre sikker måling på om man egentlig får understøttet målet. Man kunne vælge indikatoren ydelser pr påbegyndt ansøgning (den orange). Den indikerer – ikke beviser – hvor mange, der undervejs i ansøgningsforløbet, efter at have set tildelingsregler, fravælger at ansøge og i stedet for selv løser sit problem. Man kunne måske endda indrette den digitale løsning således, at den registrerer, hvornår og hvordan borgeren

forlader løsningen, herunder om borgeren går videre med at se efter optræningsydelse eller andre egenindsatser.

Gode og dårlige indikatorer

Det svære ved indikatorer er at vælge og udforme dem rigtigt. At finde og indsamle data der, overbevisende måde afspejler om mål og visioner faktisk realiseres.

Datafangsten skal være så enkel som mulig – gerne målepunkter som spin-off fra systemstatistik

Det er ofte forandringen vi gerne vil måle, så der skal så vidt muligt sikres "baseline" data inden forandringer iværksættes

Direkte målinger er ofte bedre end indirekte – men kan være mere ressourcetekrævende at fremskaffe.

Osv.

3 / Kom i gang med måling og opfølgning

Her er nogle eksempler på dårlige indikatorer, fra virkelighedens verden:

Sagsvarighed fra modtaget ansøgning til afgørelse – byggesager

Det indebærer i den konkrete kommune, at sagsbehandlere sørgede for at afgøre sagen inden for målet – uanset om den var fuldt oplyst eller ej. Det betød, at der kom klager i mange sager, og så genoptog man sagen. Da mange byggesager starter med en henvendelse – før ansøgningen – hvor sagerne afklares, kan det også indebære, at "ansøgningstidspunktet" presses ud i tiden, og mere og mere arbejde lægges i forberedelsestiden. For ansøgeren er det imidlertid ligegyldigt – tid er tid. Måske skulle indikatoren havde heddet: Ansøgnernes tilfredshed med byggesagsbehandlings varighed?

Behandlingsgaranti på 2 mdr. fra diagnose - sygehusene

Da den ikke blev ledsaget af en tilsvarende garanti for forundersøgelser, har det i en del tilfælde, som for byggesagerne, ført til længere forundersøgelserforløb. Diagnosen sættes senest mulig

Vente og svartid i hotline

Det er væsentlig for en hotline, at telefонтiden bliver så kort som mulig, med så kort ventetid som mulig. Men det er også væsentligt at brugeren får et svar de faktisk kan bruge. Hvis man kun måler på svartiden eller ventetiden, har der været eksempler på at medarbejderne giver svar til brugerne, som de faktisk ikke kan bruge, men som får afviklet samtalen. Indikatoren skal derfor suppleret med en indikator på tilfredshed.

Målinger skal forankres hos gevinstejeren. Derfor skal det også starte der. I forbindelse med at I udfolder gevinststræet kan opgaven være at udpege det ene eller de to nøgleindikatorer I vil følge op på, for at understøtte gevinstrealisering.

Sørg for at det er overkommeligt at skaffe tallene og vær tydelig omkring hvad indikatoren viser.

Udpeg en ansvarlig for at indhente målene.

Gevinstejeren beslutter hvordan og hvor tit, målene skal præsenteres for sig, og for medarbejdere og andre, der har indflydelse på den faktiske gevinstrealisering.

Så er I i gang. Men husk at være vedholdende. Læg det ind i kalenderen eller i beslutningsdagsordnerne at der skal følges op.

Fjerde budskab

– understøtte implementering

For at understøtte implementeringen er det væsentligt at de medarbejdere og ledere som i dagligdagen anvender den digitale løsning og kan påvirke den faktisk gevinstrealisering kender målene, accepterer dem og regelmæssigt får præsenteret målinger af forandringerne.

Måltavlen på forrige side kunne være en løsning, fordi den også involverer.

Mere viden

Michael Hammer: 7 Deadly Sins of Performance Measurement and How to Avoid Them, MIT Sloan Management Review, spring 2007

Harold Kerzner:
Project Management, KPI's and Dashboards, Wiley, 2011

Håndbog om opstilling af indikatorer ifm virkningsevaluering på jobcentre:

[Find den her](#)